

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POST-GRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA
EN LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE
LA EMPRESA COMPUSISTEMAS DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Lilian Kiyomi Ríos Herrera

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
QUE LA ACREDITA COMO:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS**

ASESOR:

MSc. Pablo José de León Maldonado

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

AUTORIDADES

**RECTOR MAGNIFICO
SECRETARIO GENERAL**

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

**DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC
SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

M Sc. María del Rosario Paz Cabrera
Lic. Cesar Haroldo Milian Requena

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

Dr. Oscar Arango Benecke
M Sc. Teódulo Cifuentes Maldonado

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Dr. Luis Emilio Búcaro

REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

BR. Luis Rojas Menchú
BR. Víctor Lawrence Díaz Herrera

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

M Sc. Osberto Maldonado de León

**TRIBUNAL QUE PRÁCTICO
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente: M Sc. Osberto Maldonado de León

Secretario: M Sc. Benito Rivera García

Examinador: M Sc. Silvia Recinos Cifuentes

Examinador: M Sc. Patricia Calderón

Asesor de Tesis

M Sc. Pablo José de León

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala).

Quetzaltenango 15 de Noviembre de 2012

MSc. Osberto Maldonado.
Director Departamento de Postgrados.
Centro Universitario de Occidente.
Universidad de San Carlos de Guatemala.
Su Despacho.

Respetable Maestro Osberto:

En base a las observaciones indicadas en el Examen Privado de Tesis del Departamento de Postgrados; se procedió a elaborar y revisar las mismas las cuales se apegaron a las sugerencias de los miembros de la terna examinadora.

El Titulado del trabajo de tesis se presenta de la siguiente manera:
“PROGRAMAS DE CAPACITACION Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA COMPUSISTEMAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO” elaborado por la Licenciada **LILIAN KIYOMI RIOS HERRERA**, con carné No. 100030867 de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular me suscribo atentamente.


MSc. Pablo José de León M.
Asesor de Tesis
M.S.C. Pablo José de León Maldonado
Colegiado No 761P



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



Secretaría

ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-038-2012

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 271-12 de fecha 29 de octubre de 2012, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Programas de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la Empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango”**, presentada por la maestrante **Lilian Kiyomi Ríos Herrera** con número de carné **100030867**, previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango 17 de noviembre de 2012.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M. Sc. **Osberto Maldonado de León**
Director
Departamento de Estudios de Postgrado



cc. Archivo

DEDICATORIA

A Dios: Ser supremo que me ha guiado en todo momento.

A mi familia: Por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida.

A mis amigos: Por la muestras de afecto y cariño sincero.

A mi asesor: Msc. Pablo José de León Maldonado, por su invaluable apoyo durante la realización de la presente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Definición del problema	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Delimitación	7
1.5.1 Espacial	7
1.5.2 Temporal	7
1.5.3 Teórica	7
1.6 Antecedentes	7
1.7 Hipótesis de la Investigación	12
1.8 Población y muestra	12
1.9 Instrumento de la Investigación	13
1.10 Tipo de Diseño de Investigación	13
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL	15
2.1 Generalidades de la ciudad de Quetzaltenango	15
2.1.1 Ubicación geográfica	16
2.1.2 Población, número de habitantes y características	17

2.1.3	Economía	17
2.2	Empresas	18
2.2.1	Clasificación de las empresas	18
2.2.2	Descripción de las empresas Comercializadoras de equipo de cómputo	19
2.2.3	Empresas de Cómputo y los recursos humanos	20
2.2.4	Empresa Compusistemas	21

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	22
3.1. Concepto de capacitación	22
3.1.1 Capacitación de los empleados	22
3.1.2 Capacitación y desarrollo	23
3.1.3 Naturaleza de la capacitación	23
3.1.4 Capacitación electrónica	26
3.1.5 Proceso de capacitación	27
3.1.6 Programas especiales de capacitación	28
3.1.7 Inducción: Capacitación para nuevos colaboradores	28
3.1.8 Sistemas de capacitación	30
3.1.9 Evaluación de los resultados de la capacitación	32
3.2. Concepto de Servicio al Cliente	33
3.2.1 Clasificación de los Clientes	34
3.2.2 Tipos de servicio al cliente	34
3.2.3 El cliente y las percepciones del servicio	35
3.2.4 Expectativas de los clientes	36
3.2.5 Satisfacción del cliente	36
3.2.6 Métodos para medir la satisfacción del cliente	38

3.2.7	Cómo responden los clientes ante las fallas del servicio	39
3.2.8	Mejora del servicio al cliente	40
3.2.9	Satisfacción versus calidad en el servicio	42
3.2.10	Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente	42
3.2.11	Papel de los empleados en la entrega del servicio	43
3.2.12	Participación en el trabajo y compromiso organizacional	44
3.2.13	Servicio al cliente y comunicación	45
3.2.14	Servicio al cliente y productividad	46
3.2.15	Servicio al cliente y capacitación	46

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
---	-----------

CONCLUSIONES	73
---------------------	-----------

RECOMENDACIONES	75
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	77
---------------------	-----------

ANEXOS	79
---------------	-----------

PROPUESTA	80
------------------	-----------

Boleta de encuesta para el personal de la empresa	111
---	-----

Boleta de encuesta para clientes	114
----------------------------------	-----

Operacionalización de la hipótesis	116
------------------------------------	-----

RESUMEN

Para la realización del presente estudio se tuvo como unidad de análisis a la Empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango, siendo los sujetos de investigación el personal de la empresa, así como una muestra de ochenta clientes. El objetivo general consistió en determinar la incidencia de los programas de capacitación en el servicio al cliente.

Como instrumento se utilizó dos boletas de encuesta con preguntas cerradas, abiertas y de respuesta múltiple, según la necesidad; una para el personal y otra para los clientes. La conclusión principal de la investigación es que los sujetos encuestados, coinciden en la incidencia de los programas de capacitación y la calidad en el servicio al cliente. Por lo anterior se recomienda a la empresa implementar este tipo de programas de capacitación, estableciendo objetivos y prioridades que determinen la distancia entre el lugar en que se encuentran y dónde desean estar, así como métodos de evaluación de los mismos.

Se presenta como propuesta un programa de capacitación con cada una de las actividades a seguir de forma detallada, para que el personal de la empresa mejore el nivel de servicio al cliente, logrando así la plena satisfacción de éste, así como la fidelización y publicidad positiva; lo que a la vez repercute en beneficios individuales y organizacionales de productividad y rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las computadoras y la tecnología de la computación se han introducido cada vez más en las organizaciones, a menudo transformando considerablemente los tipos de trabajos que las personas realizan y la manera en que los hacen; los sistemas computacionales se han convertido en una parte importante en la vida moderna. Por ello, las empresas que se dedican al comercio de equipo tecnológico han cobrado en los últimos tiempos mayor auge, pues ofrecen productos y servicios propios de la computación, así como suministros o accesorios de éstos. La ciudad de Quetzaltenango no escapa a la situación anterior, pues se ha dado un constante crecimiento del uso de equipo de cómputo en la población, y por lo tanto de empresas que se dedican a este segmento de mercado.

Es importante considerar que en la actualidad, estar a la par en precio y calidad solo hace que las empresas ingresen al mercado, el servicio es lo que hace la diferencia. El servicio al cliente es un arte, el cual es necesario abordar con éxito para potenciar la relación con los clientes a partir de una adecuada actitud; el servicio es una fuerte herramienta de trabajo que permite a las empresas mantener una relación fluida para dar vida y continuidad a cualquier negocio viable; el servicio es la base de la fidelización de los clientes. Los programas de capacitación son una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, ofrecen la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, permitiendo a la vez que la empresa se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan. A través de estos programas se le proporciona al personal la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan las competencias, para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo. Siendo también una importante herramienta motivadora.

El presente trabajo de investigación titulado “Programas de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango”, está conformado por cuatro capítulos, siendo ellos: Diseño de investigación, en el cual se indica en dónde se presenta la situación a resolver, las señales que la indican, los objetivos de la investigación y antecedentes de temas relacionados. Dentro del capítulo del Marco teórico contextual se cuenta con información relevante sobre el entorno en donde se realiza el estudio, partiendo del ambiente general al particular. Lo referente al Marco teórico conceptual abarca todo lo concerniente a las variables de estudio y temas relacionados a éstas. Finalmente en la Presentación y discusión de resultados se interpreta de forma gráfica las preguntas planteadas en el instrumento de investigación y se confronta la situación actual con lo fundamentado por autores expertos en la materia.

En el estudio se logró identificar que hay aspectos relevantes a mejorar relacionados con la atención al cliente, así también los sujetos de estudio coinciden en la incidencia de los programas de capacitación en el servicio que se brinda, mencionando que sí el personal está capacitado se verá reflejado en el esmero que demuestren respecto a la atención. Se le recomienda a la empresa que implemente programas de capacitación que incidan en el servicio al cliente, estableciendo objetivos y prioridades que determinen la distancia entre el lugar en que se encuentra la organización y dónde desea estar. La ejecución debe ser frecuente como los cambios y necesidades a las que se enfrente.

Como propuesta se presenta un programa de capacitación detallado, el cual está orientado a mejorar la calidad del servicio al cliente, para que resulte de beneficio tanto para el personal, clientes y la empresa en general.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En los últimos tiempos la sociedad se ha caracterizado por la constante utilización de procesos mecanizados, lo cual ha cambiado el mundo y pocos lugares escapan de la repercusión, aunque la naturaleza del impacto varía de unos lugares a otros. Específicamente la computadora y los aparatos complementarios han llevado a grandes sucesos, no sólo modificaron radicalmente la vida laboral, sino también la vida familiar y el ocio personal.

Esta situación no es ajena al país de Guatemala y a la ciudad de Quetzaltenango específicamente, puesto que desde finales del siglo pasado se han constituido y aumentado considerablemente las empresas comercializadoras de equipo de cómputo, las cuales se encuentran ubicadas estratégicamente en lugares transitados por la población objetivo y en la mayoría manejan precios, productos y servicios similares a fin de ser competitivas. Dentro de estas empresas se encuentra Compusistemas, empresa dedicada principalmente a la compra y venta de aparatos de cómputo y complementarios de estos, así como también prestan servicios de reparación y mantenimiento de los mismos.

El recurso humano en toda organización, sin importar la clase o el tamaño, es el elemento fundamental para que ésta se desarrolle de manera eficiente. Para ello el personal necesita contar con la preparación y actualización pertinente, de manera que realice las actividades de la mejor forma posible; sin embargo, en algunos casos, el

servicio que presta el recurso humano no es del todo satisfactorio, debido a que en ocasiones se incumple con fechas programadas para la entrega de los productos o la prestación de los servicios, no se aplican adecuadamente las técnicas de venta, se descuida la atención al cliente y ello repercute en la percepción del servicio por parte de los clientes; puesto que se deja de cumplir con uno de los objetivos principales de las instituciones, como lo es el lograr la satisfacción de los clientes al proveerles productos y servicios de calidad. Al presentarse situaciones como las descritas anteriormente se provoca el hecho de que los clientes actuales y potenciales se inclinen por adquirir los productos o servicios en otros lugares sustitutos o similares, dejando de captarlos e incluso promoviendo que éstos al no recibir la atención debida, y no se les proporcione la suficiente información sobre lo que ellos necesitan, generen una mala publicidad.

El personal de las empresas, especialmente el que se encuentra a cargo de las ventas y servicio técnico, debe poseer las características requeridas por el perfil, como lo son el compromiso, la determinación, la paciencia, el entusiasmo, honradez, entre otras; así como también capacitársele de forma constante, para que se actualice sobre los nuevos productos o servicios que pueden ofrecérsele a los clientes, y fomentarse entre el personal el trabajo en equipo para una mayor productividad. Sin embargo, en la actualidad, en ocasiones se descuidan algunos aspectos, dejando de proporcionar un servicio de calidad y esto interfiere con la satisfacción de los clientes, quienes pueden prescindir de estos bienes y servicios, o pueden buscarlos en otro lugar, lo que provoca las empresas baja en las ventas, desacreditación e incluso pérdidas.

Al resultar los temas de capacitación y servicio al cliente de gran relevancia en las empresas comercializadoras de equipo de cómputo, la presente investigación tiene

como finalidad analizar los mismos y la influencia que la capacitación genera en el servicio al cliente, en el equipo de trabajo y en la empresa en general.

1.2 Definición del problema

La investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia de los programas de capacitación en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango?

1.3 Justificación

La capacitación del personal es un proceso educacional, aplicado de manera organizada y sistémica para que adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifiquen las actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Es necesario mencionar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redunda en beneficio de la empresa y de los miembros que la conforman.

En las empresa comercializadoras de equipo de cómputo, la capacitación del personal constituye un factor importante para que el personal brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso continuo que busca la eficiencia en el desarrollo de las actividades, así mismo contribuye a elevar la moral y el ingenio creativo del empleado, así como también el rendimiento, la productividad personal, grupal y organizacional a través de un eficiente servicio al cliente, el cual es la razón de ser de toda organización.

Al generar los programas de capacitación la satisfacción del cliente, existe la recompra o la reutilización de los servicios que la empresa brinda, así como también

una publicidad positiva, lo que amplía la posibilidad de captar nuevos clientes, y expandir tanto los bienes y servicios que ofrece, como también lograr una ampliación geográfica estratégica. De ello la necesidad de implementar programas de capacitación en beneficio del personal, de la empresa y los clientes en general.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

- ♣ Determinar la incidencia de los programas de capacitación en la satisfacción del servicio de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ♣ Comprobar si la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango imparte capacitaciones al personal que mejoren la satisfacción del servicio al cliente y la frecuencia de éstas.
- ♣ Evaluar qué tipo de capacitación al personal utiliza la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango.
- ♣ Identificar los motivos que impulsan a la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango para capacitar al personal.
- ♣ Identificar los factores que inciden en un eficiente servicio al cliente del personal de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango.
- ♣ Proponer un Programa de capacitación para el personal de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango que permita mejorar el servicio al cliente.

1.5 Delimitación

1.5.1 Espacial

La investigación se llevó cabo en los puntos de venta de la empresa Compusistemas ubicada en la ciudad de Quetzaltenango.

1.5.2 Temporal

La investigación se realizó a partir de julio de 2012 a octubre de 2012, para recopilar la información, presentar los resultados y propuesta de la misma.

1.5.3 Teórica

Para sustentar la presente investigación se utilizó material bibliográfico relacionado con las variables de estudio. Principalmente literatura sobre Administración de empresas, Administración de Recursos Humanos, Capacitación y Servicio al Cliente.

1.6 Antecedentes

¹El estudio se realizó en las empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango, el cual fue dirigido a 41 ejecutivos o representantes de ventas y 18 supervisores de ventas, que trabajan para siete empresas comerciales investigadas, establecidas en la ciudad de Quetzaltenango. Siendo el objetivo general del mismo el determinar si las empresas comerciales poseen y utilizan un programa de capacitación en técnicas de ventas, que permita mejorar la distribución de los productos. El autor concluye que las empresas comerciales no le dan importancia a la capacitación pues no cuentan con un programa de capacitación, para mejorar la distribución de los

¹ MOLINA, C. (2010). Tesis titulada “Capacitación en técnicas de ventas en la distribución de los productos de las empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango”.

productos y al no capacitar a los empleados no se está contribuyendo al desarrollo intelectual ni a la formación ética y profesional de los mismos, así también se identificó que la capacitación es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento en ventas y la distribución de los productos y al no capacitar constantemente a los empleados, no es posible mejorar la calidad de desarrollo de las actividades laborales, pues se basan solamente en la experiencia y a prueba y error. Se recomienda que las empresas comerciales, le den la importancia necesaria a la capacitación y pongan en práctica un programa de capacitación en técnicas de ventas dirigido a los vendedores y así contribuir con el desarrollo intelectual y profesional del personal, para poseer elementos, calificados y profesionales en el campo que se desempeñan. El autor propone un programa de capacitación a raíz del resultado obtenido en el trabajo de campo.

²La investigación se realizó en las medianas empresas comerciales de portones eléctricos de la cabecera departamental de Quetzaltenango, siendo los sujetos del estudio un grupo de empresarios, gerentes de ventas ó de recursos humanos y la fuerza de ventas de las empresas comerciales de portones eléctricos de la cabecera departamental de Quetzaltenango. El objetivo general del autor consiste en determinar cómo se aplica el proceso de capacitación de la fuerza de ventas en las medianas empresas comerciales de portones eléctricos de la cabecera departamental de Quetzaltenango. En la conclusión presentada por el autor se indica que las medianas empresas comerciales de portones eléctricos de la cabecera departamental de Quetzaltenango no cuentan con un proceso formal de capacitación para la fuerza de ventas. El autor recomienda emplear una guía para realizar capacitación constante que

² MURGA, A. (2010). Tesis titulada Capacitación de la Fuerza de ventas de las medianas empresas comerciales de portones eléctricos de la cabecera departamental de Quetzaltenango”.

proporcione beneficios reales y ventajas competitivas, mismas que fortalezcan la profesionalización de la fuerza de ventas de las medianas empresas de la ciudad de Quetzaltenango. La propuesta consiste en diseñar un modelo de diagnóstico de necesidades de capacitación y guía para realizar una capacitación para la fuerza de ventas.

³El estudio fue llevado a cabo en las empresas que confeccionan prendas de vestir en la ciudad de Quetzaltenango. Para realizar el trabajo de campo se tomaron todas las empresas textiles registradas en la gremial de empresas textiles de Guatemala (VESTEX) que están radicadas en la ciudad de Quetzaltenango y que cuentan con una o más bodegas; siendo estas 5 empresas que tienen un total de 25 trabajadores que laboran en los departamentos de bodega. El objetivo principal consiste en determinar cómo la capacitación al personal puede ser una herramienta para obtener un buen manejo de inventario. El autor concluye afirmando que La capacitación al personal sí es una herramienta que permite obtener un buen manejo del inventario, ya que por medio de ella se le proporciona al trabajador el conocimiento y técnicas que le permiten desempeñar de mejor manera las funciones y atribuciones a cargo; con lo cual se comprueba el objetivo general y la hipótesis alternativa. Así mismo recomienda utilizar la capacitación al personal como herramienta para brindarle conocimiento al trabajador con temas estructurados y acoplados a permitirle realizar un mejor manejo del inventario, esto para tener y aportar datos más fiables y certeros acerca de las existencias que se tienen para la planificación de la producción o para el despacho de productos en las bodegas de empresas textiles de la ciudad de Quetzaltenango. El autor propone un plan de capacitaciones con temas que ayudan al trabajador a mejorar el manejo del inventario.

³ ZALDAÑA, J. (2010). Tesis titulada “Capacitación al personal, una herramienta para el manejo de inventarios en bodegas de empresas que confeccionan prendas de vestir de la ciudad de Quetzaltenango.

4La tesis se desarrolló en los restaurantes medianos registrados en la Unidad de Planificación Municipal de la ciudad de Quetzaltenango, considerando a 370 individuos como muestra del público promedio que visita este tipo de restaurantes y a 76 encargados de restaurantes medianos, quienes fueron determinantes como unidad de análisis. El estudio plantea como objetivo primordial: establecer la importancia del servicio al cliente como estrategia para mejorar el crecimiento empresarial de los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango. Al final de la investigación, el autor concluye mencionando que el Servicio al Cliente es uno de los elementos primordiales que toda empresa debe tener en cuenta, para lograr los objetivos propuestos, ya sea de crecimiento empresarial, de posicionamiento en el mercado o de la preferencia de los consumidores. Únicamente la capacitación al personal y los círculos de calidad son la estrategia aplicada para mejorar el servicio al cliente en los restaurantes de esta ciudad. Se recomienda a toda empresa tomar en cuenta la importancia del servicio al cliente como una fortaleza para obtener un crecimiento empresarial y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores y especialmente a los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango. El autor propone la Implementación de los Círculos de Calidad para Mejorar el servicio al Cliente en los Restaurantes de la Ciudad de Quetzaltenango

5La investigación fue efectuada en los hoteles del centro histórico de la ciudad de Quetzaltenango. El trabajo de campo fue dirigido tanto a los Gerentes y/o administradores de los hoteles del Centro Histórico, como a los usuarios del servicio de hospedaje. El objetivo principal se basa en establecer si trabajar con calidad del servicio al cliente ofrece ventajas en el desarrollo mercadológico de los Hoteles del

⁴ GONZÁLEZ, M. (2008). Tesis titulada “Servicio al cliente como estrategia para el crecimiento empresarial de los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango”.

⁵ RODAS, B. (2010). Tesis titulada “Servicio al cliente como herramienta para el desarrollo mercadológico de los hoteles del Centro histórico de la ciudad de Quetzaltenango”.

Centro Histórico de la Ciudad de Quetzaltenango. De acuerdo al estudio realizado el autor concluye que trabajar con calidad del servicio al cliente ofrece ventajas, puesto que los clientes en la mayoría tienen conocimiento de lo que es servicio al cliente y por esto son cada vez más exigentes con los servicios que adquieren y cómo los adquieren, así que perciben el servicio al cliente en términos de calidad y del grado de cómo éste hace que se sientan satisfechos con las expectativas en general. Por lo anterior el autor recomienda a las empresas tomar en cuenta la importancia del Servicio al Cliente como una fortaleza para mejorar el rendimiento, considerando que es necesario el compromiso y la convicción de la alta gerencia, puesto que el servicio al cliente es esencial para el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia, además que se esté dispuesto a invertir los recursos y esfuerzos necesarios para que en cascada todo el personal lo ponga en práctica, por lo que es importante recordar que hacer regresar al cliente y fidelizar a clientes nuevos tiene un costo mayor que cuidar la cartera que ya se tiene. El autor propone una Guía para mejorar el Servicio al Cliente en los Hoteles del Centro Histórico de Quetzaltenango a través de los Círculos de Calidad.

6La investigación se realizó con todos los clientes que visitaron las agencias de viajes de la ciudad de Quetzaltenango, para poder conocer el servicio que prestaban, y se realizó una entrevista a los Gerentes, para identificar si ellos conocen la importancia del servicio al cliente y su efecto en las ventas de las agencias de viajes de la ciudad de Quetzaltenango. El objetivo general del autor radica en determinar si por medio de la capacitación los colaboradores de la empresa del aérea del servicio al cliente, brindan el mejor de los aportes para lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos de la empresa. La conclusión indica que las agencias de viajes consideran importante

⁶ GONZÁLEZ, M. (2010). Tesis titulada “Servicio al cliente, una herramienta de marketing y su efecto en las ventas de las agencias de viajes de la ciudad de Quetzaltenango.

mejorar el servicio al cliente, ya que así las ventas se incrementan, así como que actualmente las agencias de viajes no capacitan a los ejecutivos de ventas en el área del servicio al cliente, pues consideran que la capacitación es una inversión económicamente grande, mientras que los clientes esperan un buen trato por parte de los ejecutivos de ventas de las agencias de viajes. También el autor recomienda mejorar el servicio al cliente en las agencias de viajes, para obtener la preferencia de los clientes, así como implementar modelos de capacitación constantes hacia todo el personal involucrado en el servicio al cliente y considerar la importancia de crear una cultura de servicio a todo el personal involucrado en el departamento del servicio al cliente. El autor propone un Plan de capacitación para el área del servicio al cliente.

1.7 Hipótesis de la Investigación

- ♣ La empresa comercializadora de equipo de cómputo Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango imparte programas de capacitación que inciden en un alto porcentaje en el incremento del nivel de satisfacción del cliente.

1.8 Población y Muestra

Se efectuó el trabajo de campo mediante un censo para el personal de la empresa. También se tomó en cuenta a los clientes que la visitan para conocer la percepción sobre el servicio que reciben. La fórmula utilizada para determinar el número de clientes a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * 99 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{100 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 99 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{96.04}{0.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079}$$

$n = 79.50 \Rightarrow$ **80 clientes a investigar * una semana.**

$N = 100$ Clientes (Población)

$Z = 90\% \Rightarrow$ 1.96 Valor de Significancia

$P = 50\% \Rightarrow$ Probabilidad de máxima ocurrencia

$Q = 50\% \Rightarrow$ Probabilidad máxima de no ocurrencia

$E = 5\% \Rightarrow$ Error

1.9 Instrumento de la Investigación

La investigación de campo se llevó cabo con la recolección de datos a través de una boleta de encuesta para el personal de la empresa y otra para los clientes. Para ello se utilizaron preguntas cerradas, abiertas y de respuesta múltiple, según la necesidad.

1.10 Tipo de Diseño de Investigación

El diseño a aplicar fue un tipo de Investigación No Experimental, de subtipo correlacional causal. ⁷Los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento

⁷HERNÁNDEZ, R. (1991). Metodología de la Investigación. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Páginas. 248, 249 y 250.

determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de las relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Los diseños correlacionales/causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales. En los diseños transeccionales correlacionales/causales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dadas y manifestadas) y el investigador las(os) observa y reporta.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

2.1 Generalidades de la Ciudad de Quetzaltenango

⁸ Quetzaltenango conocida también como Xelajú o Xela es la segunda ciudad más importante de Guatemala al tener un alto nivel económico y de producción, siendo también considerada actualmente como una de las principales ciudades, debido a la actividad industrial y comercial que en ella se desarrolla.

El clima es contrastado, más fresco en las zonas elevadas y suave en el fondo de los valles. El río Samalá, que cruza el departamento de norte a sur, es el principal colector fluvial. La función comercial es notable, ya que lo recorren importantes vías de comunicación como la línea ferroviaria que enlaza con la ciudad de Guatemala. Fue intensamente afectado por la erupción del volcán Santa María en 1902. Una de las particularidades es que la cabecera sigue estando en el mismo lugar en que se fundó unos mil años antes de la conquista y hasta la fecha nunca ha cambiado de ubicación, por el contrario, ha ido creciendo más dentro del valle del Altiplano.

La ciudad fue fundada por los españoles en 1524. Se reconstruyó en 1902 después de verse seriamente dañada por una erupción volcánica. La ciudad de Quetzaltenango cuenta con diversos centros educativos, así como algunas de las universidades más reconocidas de Guatemala, al ser la ciudad con la mayor cantidad de centros educativos por habitante, debido, entre otros aspectos, a la estratégica ubicación, ya que la mayoría de los estudiantes no son de Quetzaltenango, sino de ciudades y

⁸ <http://inforpessca.com/quetzaltenango>.

poblaciones que se ubican en promedio a 1.5 horas de ésta ciudad. Proclamada en 2008 como capital de Centroamérica por el Parlacen. De 1950 a 1964 crece la ciudad, es necesario hacer hincapié que en este tiempo se establecieron más fábricas, puesto que ya existían las fábricas Cantel y Capuano. El establecimiento de la Cervecería Nacional y la Embotelladora Nacional contribuyeron a formar la estructura económica que fue dibujando lo que más tarde sería la metrópoli de Occidente y la segunda ciudad del país.

Actualmente la ciudad de Quetzaltenango se constituye en un lugar estratégico para el comercio, los servicios y la educación, así como para la industria textil y licorera a nivel nacional. Otro sector que ha tenido un repunte interesante en la ciudad es el sector de la construcción, ya que ha proliferado la industria de servicios para la construcción, debido al incremento de centros comerciales, colonias y condominios.

El departamento se caracteriza por tener atractivos turísticos como: el Cerro del Baúl, el Cerro Siete Orejas, Cerro Quemado, los baños de Almolonga Cirilo Flores, las Delicias, las Fuentes Georginas, la Laguna de Chicabal y otras, lo que ha determinado que el número de turistas haya aumentado en los últimos años. Así como el 15 de septiembre, que se conmemora la independencia de Guatemala con una serie de actividades a lo largo del mes.

2.1.1 Ubicación Geográfica

El departamento de Quetzaltenango se encuentra ubicado al suroeste de Guatemala, en las tierras altas volcánicas de la sierra Madre. La Ciudad de Quetzaltenango se encuentra en un valle montañoso en el altiplano de Guatemala a una altitud de 2.357 metros (7.734 pies) sobre el nivel del mar. Tiene 1.953 km², equivalentes al 1,8% del territorio nacional.

2.1.2 Población, número de habitantes y características

Se tiene un estimado de población en la ciudad de 300.000 habitantes. La composición de la población es de un 40% a nivel urbana y 60% a nivel rural. A una altura aproximada a los 2,357 msnm, lo que la hace una ciudad de clima muy frío.

A nivel departamental el 60,57% de la población es indígena, porcentaje superior al observado a nivel nacional (41,9%); predomina el grupo étnico k'iche' y Mam. Se habla español, idioma oficial, pero también se habla quiché y Mam. Tiene una superficie, 1.951 km².

2.1.3 Economía

⁹La ciudad de Quetzaltenango es uno de los principales centros de distribución de productos agrícolas. Los productos tropicales suponen la principal actividad económica, destacando el café; esta es una de las principales áreas especializadas en este tipo de cultivo dentro del país. Los sectores textil y alimentario son los más significativos de la industria. La función comercial es notable, ya que lo recorren importantes vías de comunicación que enlaza con la ciudad de Guatemala. Quetzaltenango es la segunda ciudad más importante de Guatemala al tener un alto nivel económico industrial y comercial.

¹⁰ Otro sector que ha tenido un repunte interesante en la ciudad es el sector de la construcción, ya que ha proliferado la industria de servicios para la construcción, debido al incremento de centros comerciales, colonias y condominios. Muchas de las empresas establecidas en la capital del país han puesto los ojos en la ciudad de

⁹ "Quetzaltenango (Ciudad)." Microsoft Student 2009 [DVD] . Microsoft Corporation, 2008.

¹⁰ <http://xelajuj.tripod.com/>

Quetzaltenango como centro de inversión, por lo que la economía de la ciudad está creciendo rápidamente. Los aspectos comerciales, de servicios, educativos (a nivel primario, secundario y universitario, tanto por la cantidad como calidad de algunos), sociales, de instancias políticas, gubernativas y culturales, entre otras, atraen a muchas personas de lugares cercanos y otros departamentos, por lo que Quetzaltenango se convierte en una ciudad que concentra el comercio y los servicios en el occidente del país.

2.2 Empresas

¹¹Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Es un sistema que interacciona con el entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

2.2.1 Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar en:

- a) Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a la vez, se clasifican en: Extractivas, es decir, cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc. Manufactureras son empresas que transforman la materia prima en productos terminados.

- b) Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a la vez se clasifican en: Transporte, Turismo, Instituciones financieras, Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo), Educación, Finanzas, Salud.
- c) Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; la función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en: Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos. Minoristas (detallistas): Venden al por menor. Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

2.2.2 Descripción de las empresas Comercializadoras de equipo de cómputo

Las empresas que venden equipo de cómputo presentan innovaciones tecnológicas, las cuales se dan casi más rápido de lo que se puede seguirlas. Internet, video conferencias, global paging, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. La tecnología está cambiando a la Administración, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas. Estas empresas han tenido gran auge, debido a que los recursos

tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de las organizaciones, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta.

2.2.3 Empresas de Cómputo y los recursos humanos

¹²En este tipo de empresas los conocimientos técnicos cobran importancia en los distintos subsistemas de Recursos Humanos, pues la formación es un referente fundamental, puesto que el "trabajador tecnológico" generalmente es muy inquieto intelectualmente y tiene una alta expectativa de actualización profesional. La innovación constante obliga a las unidades de formación a redefinir con frecuencia los perfiles de conocimientos y competencias (en especial los conocimientos), con el fin de aportar, en todo momento, a la consecución de los objetivos previstos y a la estrategia de la compañía. Cabe destacar que, las necesidades de inversión en formación y desarrollo del personal, son mucho mayores en este tipo de empresas que en otras. Los procesos de diseño y puesta en marcha de programas formativos deben realizarse con mucha mayor rapidez que la tradicional. Unas semanas o meses pueden resultar fundamentales a la hora de adquirir una ventaja competitiva.

Los sistemas de gestión del conocimiento son clave en estas compañías, dado que la identificación del talento interno resulta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Al trascender el ámbito de la organización, debe contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección. También se debe velar por la capacitación en competencias básicas para el negocio (orientación al cliente y a resultados, comunicación, trabajo en equipo).

¹² <http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribunas1.asp>

2.2.34 Empresa Compusistemas

La empresa Comercializadora de Equipo de cómputo Compusistemas, cuenta con una década de estar funcionando en la ciudad de Quetzaltenango, y en la actualidad cuenta con dos puntos de venta en la ciudad de Quetzaltenango. La empresa tiene como objetivo primordial brindar el mejor servicio y los mejores productos a los clientes, superando las expectativas a través de valores agregados ofrecidos por la empresa. Compusistemas busca ser el proveedor líder de tecnología de punta a nivel mundial. Todo ello lo pretende alcanzar trabajando con integridad, excelencia, respeto, humildad y creatividad.

En la gama de los productos que ofrece se encuentran: Computadoras de escritorio y portátil, monitores, impresoras, ups, escáner, retroproyector, cañonera, equipo de amplificación, router, cable modem, periféricos y herramientas para la instalación de redes, memoria externa, equipo auditivo, aparatos de telecomunicación, entre otros relacionados con la tecnología. Esta empresa también cuenta con un área de asistencia, para ayudar al usuario a resolver determinados problemas con algún producto, ofreciendo un servicio integral; poniendo a la disposición del público el centro de soporte técnico especializado, en donde el departamento técnico tienen como finalidad atender a los clientes como se lo merecen.

Dentro de los servicios que ofrecen se pueden mencionar los siguientes: Mantenimiento de computadoras, de CPU, revisión y reparación del equipo, backup, formateo y reinstalación con licencia, instalación de dispositivos, configuración de conectores, de máquinas en red, cableado y configuración de router, atendiendo en las instalaciones así como también a domicilio. En Compusistemas también se crean y diseñan páginas web, se brinda asesoría en publicidad, incursionando también en la producción audiovisual.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. Concepto de capacitación

¹³La capacitación atañe a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera las labores.

¹⁴La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. Debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en los puestos actuales.

3.1.1 Capacitación de los empleados

¹⁵ La capacitación de los empleados es una actividad fundamental en toda organización. Conforme los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. En países desarrollados se invierten cantidades millonarias en el desarrollo de la fuerza laboral. Los directivos, por supuesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo debe de ser esa capacitación. Esto no es posible sin un compromiso organizacional sincero.

¹³ KOONTZ, H. et, al (2004). Administración Una perspectiva Global. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Página 442.

¹⁴ MATHIS, R. et, al (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México. Página 75.

¹⁵ ROBBINS, S. et, al. (2005). Administración. 8ª. Edición. Editorial Pearson Educación. México. Página 294.

3.1.2 Capacitación y desarrollo

¹⁶La distinción entre capacitación y desarrollo es que éste último concepto tiene un alcance más amplio y se enfoca en la obtención de nuevas habilidades, útiles para realizar los trabajos actuales y futuros. La capacitación y el desarrollo son los medios que permiten a las personas aprender los puestos. Los programas eficaces de inducción, la comprensión del proceso de aprendizaje y la manera en que se implantan la capacitación y el desarrollo tienen efecto notable sobre el desempeño del personal.

3.1.3 Naturaleza de la capacitación

¹⁷En las organizaciones, la capacitación se ofrece en diferentes áreas y de distintas maneras. Parte de esta capacitación se realiza principalmente de manera interna, mientras que otros tipos se realizan utilizando recursos de capacitación externos.

a) Capacitación interna: Por lo general, se considera que la capacitación en el lugar de trabajo ahorra el costo de enviar a los empleados a capacitarse y a menudo evita el pago de instructores externos. Con frecuencia, la capacitación técnica se realiza dentro de las organizaciones y suele basarse en las destrezas (por ejemplo, la capacitación de los empleados para operar maquinarias de precisión controlada por computadora). Debido a los rápidos cambios tecnológicos, el desarrollo y la actualización de las destrezas técnicas han adquirido un papel fundamental. El método más utilizado en todos los niveles de la organización es la capacitación en el trabajo. Sea planeada o no, el personal aprende de las experiencias de trabajo, en especial si éstas cambian con el tiempo. Por lo general, este tipo de capacitación la imparten el gerente, otros empleados, o ambos. Un gerente o

¹⁶ MATHIS, R. et, al (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México. Página 75.

¹⁷ Ídem. MATHIS, R. Páginas 75 y 81.

supervisor que capacita a un empleado debe tener la capacidad de enseñar, y mostrar, lo que éste debe hacer.

b) ¹⁸Capacitación Externa: Aparte de la capacitación en el centro de trabajo, existen otros enfoques para el desarrollo de los administradores. Estos programas pueden realizarse dentro de la compañía o ser impartidos por instituciones educativas y sociedades de administración externas.

♣ Programas de conferencias: los programas de conferencias pueden aplicarse en la capacitación interna o externa. En ellos, se conocen las ideas de oradores expertos en el campo. Dentro de la compañía, el personal puede ser instruido sobre la historia de la empresa, los propósitos, políticas y relaciones con clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas pueden variar enormemente, desde programas sobre técnicas administrativas específicas hasta programas de temas generales, como las relaciones entre empresa y sociedad. Estos programas pueden ser de valor si satisfacen una necesidad de capacitación y se les planea con todo detalle. Una detenida selección de temas y expositores incrementará la eficacia de este instrumento de capacitación. Además, las conferencias pueden tener más éxito si incluyen debates; la comunicación bidireccional permite a los participantes pedir aclaraciones de temas específicos importantes para ellos.

♣ Centros universitarios: En muchas universidades se imparten cursos, talleres, conferencias, diplomados y programas formales para la capacitación del personal. En ciertos centros de desarrollo ejecutivo se ofrece inclusive asistencia de desarrollo profesional mediante programas diseñados para responder a las necesidades de capacitación y desarrollo más comunes. Estos

¹⁸ KOONTZ, H. et, al. (2004). Administración Una perspectiva Global. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Páginas 448, 449 y 451.

programas ofrecen un valioso intercambio de experiencias con personas de puestos similares y que enfrentan, por tanto, retos semejantes.

- ♣ Lecciones, cursos en televisión y video y educación en línea: Otro medio de desarrollo es el representado por la lectura planeada de bibliografía. Esto equivale básicamente a un autodesarrollo. Se puede encontrar ayuda en el departamento de capacitación de la empresa, donde a menudo se cuenta con listas de lecturas valiosas. Estas experiencias de aprendizaje pueden enriquecerse con el debate de artículos y libros. En programas de televisión se abordan cada vez con mayor frecuencia temas relacionados con la administración y otras áreas. Varias editoriales han hecho copiosas inversiones en la educación en línea, la cual se clasifica en tres grupos: 1) escuelas, 2) universidades, e 3) institutos de capacitación empresarial y comercial. Las universidades se valen de las nuevas tecnologías para ofrecer programas de posgrado y cursos de extensión académica.

¹⁹Existe una tendencia creciente en la subcontratación de la capacitación, que se emplea en el caso de un nuevo equipo a quienes lo venden para capacitar a los empleados. Por ejemplo, muchos proveedores de software ofrecen conferencias a los usuarios, donde los empleados de varias empresas reciben capacitación detallada para la utilización de los mismos y de las nuevas funciones que incluyen. Además, los vendedores pueden impartir la capacitación dentro de la organización, si un número suficiente de empleados va a ser capacitados. La capacitación externa puede utilizarse por varias razones:

¹⁹ MATHIS, R. et, al. (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México. Página 76.

- A una empresa le resulta más económico tener un instructor externo que dé capacitación en áreas donde los recursos de capacitación interna son limitados.
- No se dispone de tiempo suficiente para desarrollar materiales internos de capacitación.
- El personal de RH no tiene el nivel de experiencia necesario para el tema donde la capacitación es necesaria.
- Es una ventaja que los empleados interactúen con gerentes y colegas de otras empresas, en programas externos de capacitación.

3.1.4 Capacitación electrónica

²⁰El crecimiento explosivo de internet está cambiando la manera en que se imparte la capacitación en las organizaciones. A medida que aumenta el número de empleados que utilizan computadoras y tienen acceso a portales de internet, las empresas han empezado a considerar que World Wide Web es un medio útil para impartir capacitación a empleados que se localizan en lugares y trabajos muy diversos. Sin embargo, debe reconocerse que la capacitación en la Web pudiera no ser apropiada en algunos casos. Por ejemplo, la capacitación en habilidades de liderazgo o aspectos conductuales se imparten mejor frente a frente, mediante la interacción con el empleado. En resumen, es probable que la capacitación en la Web siga reemplazando a la instrucción impartida en aulas. Por lo tanto, es probable que más opciones de capacitación se conviertan en aprendizaje a distancia, y estén disponibles para cuando se requiera.

²⁰ Ídem. MATHIS, R. Página 76.

²¹La disponibilidad de personal competente, es crucial para el éxito o el fracaso de la compañía. Los cursos de capacitación a través de internet son más costeables que los cursos tradicionales en aulas. Se cuenta con varios métodos. Uno es el contenido libre. Otro consiste en instituir un aula virtual en la que el maestro trate a los estudiantes. El aprendizaje electrónico sincrónico con maestros en vivo parece ser más eficaz que el aprendizaje autodidacta que sigue el ritmo del propio estudiante y que exige disciplina personal. La educación en vivo puede adaptarse a las necesidades de los estudiantes en el momento gracias a transparencias diapositivas y notas del maestro. Un método consiste en mezclar el estudio libre con el aprendizaje electrónico en vivo. El aprendizaje electrónico (e-learning) ha sido usado con provecho en las compañías que requieren de conocimiento intensivo. Más recientemente se emplea el aprendizaje electrónico para aprender habilidades.

3.1.5 Proceso de capacitación

²²Antes de elegir programas específicos de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades. Las necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación. Las necesidades relativas a las operaciones y el trabajo en sí mismo pueden determinarse con base en las descripciones de funciones y las normas de desempeño. Los datos sobre las necesidades individuales de capacitación pueden extraerse de evaluaciones de desempeño, entrevistas con los empleados, pruebas, estudios y planes de desarrollo profesional individuales.

²¹ KOONTZ, H. et, al. (2004). Administración Una perspectiva Global. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Página 452.

²² Ídem. KOONTZ, H. Página 442.

3.1.6 Programas especiales de capacitación

²³El desarrollo del personal debe adoptar un enfoque de sistemas abiertos que responda a las necesidades y demandas de las condiciones externas. Recientemente, gobierno e industria han tomado conciencia de la necesidad de programas de capacitación específicamente diseñados para miembros de grupos minoritarios e individuos que padecen alguna forma de invalidez. En muchas empresas se han hecho esfuerzos especiales para capacitar a estas personas a fin de que puedan utilizar el máximo potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de las empresas. Las compañías también pueden ofrecer programas especiales sobre temas selectos. En ellos pueden abordarse, por ejemplo, el tema de ética, para que la fuerza de trabajo cuente con normas de comportamiento ético. El tema de la cultura empresarial puede tratarse de manera formal e informal.

3.1.7 Inducción: Capacitación para nuevos colaboradores

²⁴Inducción es la introducción planeada de los nuevos empleados a los puestos, a los compañeros y a la organización. Sin embargo, esta etapa no debe ser un proceso mecánico, de una vía. Debido a que todos los empleados son diferentes, la inducción debe incorporar una conciencia sensible de la ansiedad, las incertidumbres y las necesidades de los nuevos empleados. Casi todas las empresas ofrecen una forma u otra de inducción. Esta requiere cooperación entre individuos de la unidad de RH y de otros gerentes y supervisores. El objetivo general es ayudar a los nuevos empleados a familiarizarse con la organización, en la medida de lo posible, para que puedan empezar a hacer contribuciones a la misma.

²³ Ídem KOONTZ, H. página 454.

²⁴ MATHIS, R. et, al. (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México. Página 78.

Tanto los empresarios como los empleados desean que las personas de reciente ingreso logren la máxima productividad posible de manera relativamente rápida. Una faceta de la inducción que afecta la productividad, es la capacitación de los nuevos empleados en los procedimientos apropiados para realizar el trabajo.

Algunas empresas han experimentado una rotación significativa de los empleados recién contratados, y es común que más de la mitad de éstos, cuando son pagados por hora, los abandonen antes del primer año de permanencia en ellas. Sin embargo, aquellas que cuentan con programas eficaces de inducción han comprobado que los nuevos empleados permanecen más tiempo. Dentro de las formas de llevar a cabo la inducción se encuentran:

- a) **Presentación general de la organización:** Un propósito de la inducción consiste en informar a los nuevos empleados acerca de la naturaleza de la organización. Una presentación general puede incluir una breve crónica de: la historia, estructura, ejecutivos clave, propósito, los productos y servicios, cómo encaja el puesto del empleado en el cuadro organizacional, y otra información general. Otro objetivo de la inducción es facilitar la entrada del empleado al grupo de trabajo. Con frecuencia, a los nuevos empleados les preocupa conocer a las personas que integran las unidades de trabajo, más aun, las expectativas del grupo de trabajo no siempre coinciden con las presentadas en la inducción formal de la gerencia. Además, si hace falta una inducción formal bien planeada, y el nuevo empleado sólo puede ser guiado por el grupo de empleados existente, se corre el riesgo de que ésta se realice de maneras que no son benéficas para la organización.
- b) **Establecimiento de un sistema eficaz de inducción:** Un método sistemático de inducción eficaz requiere atención a las actitudes, los comportamientos y la

información que necesitan los nuevos empleados. Desafortunadamente, con demasiada frecuencia esta inducción se realiza de manera casual.

3.1.8 Sistemas de capacitación

²⁵El éxito de la capacitación o de cualquier otro tipo de capacitación puede medirse por la cantidad de aprendizaje que se produce y se transfiere al trabajo. Sin embargo, sin un método de capacitación bien diseñado y sistemático es probable que lo que se aprende no sea lo mejor para la organización. Los componentes relevantes de las tres fases principales de un sistema de capacitación son:

a) Evaluación de las necesidades de capacitación: La capacitación está diseñada para ayudar a la organización a lograr los objetivos. La determinación de las necesidades organizacionales de capacitación representa la fase de diagnóstico del establecimiento de objetivos. Para ello existen tres métodos:

- ♣ El primer método para diagnosticar las necesidades de capacitación se basa en el análisis de la organización, que considera a ésta como un sistema. Una parte importante de la planeación estratégica de recursos humanos de la empresa es la identificación del conocimiento, las destrezas y las habilidades que las empresas necesitarán en el futuro, a medida que los puestos y las organizaciones cambien. Entre las fuentes específicas de información y las mediciones operativas de este tipo de análisis pueden incluirse las siguientes:
 - Quejas formales
 - Registros de acciones
 - Observaciones
 - Entrevistas al abandonar el trabajo

²⁵ Ídem. MATHIS, R. Páginas 79, 80 y 81.

- Quejas de los clientes
 - Cálculos de uso de equipo
 - Observaciones del comité de capacitación
 - Datos sobre desperdicios/desechos/control de calidad
- ♣ El segundo enfoque para determinar las necesidades de capacitación es mediante el análisis de las tareas realizadas en la empresa. Para efectuarlo es necesario conocer los requisitos de los puestos de la organización a partir de descripciones y especificaciones e los mismos que proporcionen información acerca de las tareas requeridas.
- ♣ El tercer medio de diagnóstico se enfoca en los individuos y en la manera en que desempeñan los puestos. El uso de datos de evaluación del desempeño en la elaboración de estos análisis individuales es el método más común. En algunos casos, un buen sistema de información de RH sirve de ayuda para identificar a los individuos que requieren capacitación en áreas específicas.

b) **Objetivos de la capacitación:** Una vez se han identificado dichas necesidades mediante los diferentes análisis, deben establecerse los objetivos y las prioridades de la capacitación. Todos los datos reunidos se emplean para compilar un análisis de diferencias, que determina la distancia entre el lugar en que se encuentra la organización y dónde necesita estar en cuanto a las aptitudes de los empleados. Los objetivos y las prioridades de capacitación se establecen para cerrar las diferencias.

3.1.9 Evaluación de los resultados de la capacitación

²⁶Determinar la eficacia de los programas de capacitación es difícil, se requiere para ello de la toma de medidas con base en normas y de la identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación. En general, son objetivos 1) el incremento de los conocimientos, 2) la promoción de actitudes conducentes a la buena ejecución de las tareas, 3) la adquisición de habilidades, 4) el mejoramiento del desempeño laboral y 5) el logro de los objetivos de la empresa.

Para que la capacitación sea eficaz es de gran importancia que los criterios empleados en el salón de clases se asemejen lo más estrechamente posible a los aplicables en el trabajo. El desarrollo del personal requiere de un enfoque situacional en el que los objetivos, técnicas y métodos de capacitación sean suficientemente congruentes con los valores, normas y características del entorno.

²⁷La evaluación de la capacitación compara los resultados con los objetivos esperados por administradores, instructores y aprendices. Con mucha frecuencia, la capacitación se imparte sin pensar que medirla y evaluarla más adelante para saber si funcionó son etapas fundamentales. Debido a que la capacitación consume tiempo y es costosa, debe aplicarse una evaluación.

En lugar de hacerla internamente, algunas organizaciones recurren a mediciones comparativas entre una organización con otras. Para realizar este tipo de medición, los profesionales de RH de una organización reúnen datos sobre la capacitación y los comparan con los datos de otras empresas de la misma industria y tamaño similar.

²⁶ KOONTZ, H. et, al. (2004). Administración Una perspectiva Global. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Página 445.

²⁷ MATHIS, R. et, al. (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México. Página 82.

3.2. Concepto de Servicio al Cliente

²⁸El servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio. El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos. El servicio al cliente puede ocurrir en el propio local comercial (como cuando el empleado de una tienda al detalle le ayuda a un cliente a localizar el artículo deseado o responde alguna pregunta), o puede llevarse a cabo por teléfono o Internet. Este concepto se deriva de la unión de estas dos palabras:

- a) Servicio: Lo constituyen las acciones, procesos y ejecuciones. Forman una parte integral de las ofertas de muchos de los productos de bienes manufacturados. El servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. De manera semejante, las ofertas básicas de hospitales, hoteles, bancos y empresas de servicios públicos, comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes.
- b) Cliente: Persona u organización, que acude a la empresa en busca de la solución a un determinado problema, es decir, para adquirir un bien o servicio que satisfaga las necesidades. El cliente es la razón de ser de la empresa.

²⁸ ZEITHAML, V. et, al. (2002). Marketing de servicios. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, México. Página 4.

3.2.1 Clasificación de los Clientes

²⁹Los clientes que forman parte de las organizaciones son de dos tipos, internos y externos, es decir:

- a) Clientes Internos: Son los empleados de una organización, quienes en el trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren de la misma atención que se le da a los clientes externos.
- b) Clientes externos: Son personas que no pertenecen a la empresa, son a las que se les atiende personalmente o por algún otro medio cuando compran los servicios. Sin él no habría ventas, negocios, salarios. Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente. Dentro de los clientes externos se encuentra la siguiente clasificación:
 - ♣ Cliente Potencial: Es aquel que se interesa por un determinado producto o servicio, pero todavía no ha decidido comprar.
 - ♣ Comprador Eventual: Es aquel que ya se ha decidido.
 - ♣ Cliente habitual o usuario: Incorpora a la vida las consecuencias de la compra.

3.2.2 Tipos de servicio al cliente

³⁰Los servicios al cliente que una organización brinda son de diversos tipos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- a) Intangibles: La diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, es la intangibilidad. Debido a que los servicios son ejecuciones o

²⁹ Ídem. ZEITHAML. V. Página 93.

³⁰ Ídem. ZEITHAML, V. Página 4.

acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustar ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes intangibles.

- b) Heterogéneos: Deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro; cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única. Por consiguiente, la heterogeneidad relacionada con los servicios es, en muchos sentidos, el resultado de la interacción entre las personas (el empleado y el cliente y de ellos consigo mismos) y de todos los caprichos que pueden surgir de la relación.
- c) Producción y consumo. Consiste en que los productores del servicio descubren que también ellos forman parte del producto en sí mismo y que son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.
- d) Perecederos: los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse. No es posible reclamar ni emplear o revender tiempo después, ni el asiento en un avión o en un restaurante, una hora del tiempo de un abogado o la capacidad de una línea telefónica que no se utiliza. Con los bienes sucede todo lo contrario: pueden inventariarse en el almacén, revenderse al día siguiente o incluso devolverse cuando el cliente no queda satisfecho.

3.2.3 El cliente y las percepciones del servicio

³¹La percepción puede ser descrita como la forma en que el individuo ve al mundo que le rodea. La percepción es la realidad, todo lo demás es una ilusión. Lo que se considera un servicio de calidad o las cosas que satisfacen a los clientes hoy, mañana pueden ser diferentes. Se debe recordar que la calidad y satisfacción del cliente se basan en las percepciones del cliente acerca del servicio y no sobre el criterio objetivo predeterminado sobre lo que es o debería ser el servicio. Actualmente las empresas

³¹ Ídem. ZEITHAML, V. Página 90.

reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se distinguen a sí mismas por la calidad del servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

3.2.4 Expectativas de los clientes

³²Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño. Debido a que los clientes comparan las percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental que los profesionales de servicios logren conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio.

3.2.5 Satisfacción del cliente

³³Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio en términos de si ese producto o servicio respondió a las necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que las atribuciones y las percepciones de equidad. Para lograr esto es necesario considerar lo siguiente:

³² Ídem. ZEITHAML, V. Página 62.

³³ Ídem. ZEITHAML, V. Página 95.

- a) Tangibilidad: Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio al cliente lo mejor posible.
- b) Confiabilidad: La capacidad de ofrecer un servicio al cliente exacto y consistente desde la primera vez es uno de los componentes más importantes para los clientes.
- c) Cortesía: Todo el personal de contacto mantiene con los clientes relaciones de cordialidad, cortesía y consideración.
- d) Empatía: Los empleados que reconocen a los clientes, los llaman por el nombre y saben las necesidades de cada uno de ellos (atención personalizada).
- e) Comunicación: La organización vela por tener a los clientes informados de los cambios que le pudieren afectar, con un lenguaje comprensible y adaptado a los tipos de clientes.
- f) Responsabilidad: Tener la capacidad de brindar un servicio puntal, comprende también la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades de los clientes, pero lo más importante es a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, respuesta, preguntas o la atención de los problemas.
- g) Credibilidad: es cuando se manifiesta la notoriedad, reputación, honestidad de la empresa.
- h) Reactividad: Se refiere a que los miembros de la empresa están atentos a responder rápidamente en cualquier tiempo y lugar a las demandas de los clientes.

- i) Seguridad: Es el conocimiento y la cortesía que los empleados deben prestar al cliente con el abrigo de todo riesgo que pudiera suceder.
- j) Competencia: es cuando se dispone de los medios para actuar con profesionalismo ante la opción de atender las necesidades de los clientes mejor que la competencia.

3.2.6 Métodos para medir la satisfacción del cliente

³⁴ Los métodos para medir la satisfacción del cliente incluyen visitas personales de los empleados y gerentes de ventas, el análisis de las quejas de los clientes, reuniones especiales con grupos de clientes, el empleo de profesionales independientes, el uso de cuestionarios y servicios telefónicos sin costo. Estos también pueden ser a través de:

- a) Evaluar el servicio al cliente en el momento y bajo las condiciones deseadas por la organización en situaciones reales y específicas.
- b) Medir el cumplimiento de los procedimientos y estándares de servicio al cliente definidos por la organización.
- c) Dar elementos para administrar la asignación de recursos humanos y económicos en cada punto de prestación de servicio.
- d) Permitir desarrollar programas personalizados de formación de los recursos humanos, reduciendo los costos de capacitación.

³⁴ KOONTZ, H. et, al. (2004). Administración Una perspectiva Global. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Página 355.

- e) Realizar la medición de la calidad por medio de personas completamente independientes de la organización.
- f) Analizar la percepción del cliente acerca de los servicios.

3.2.7 Cómo responden los clientes ante las fallas del servicio

³⁵Cuando se presenta una falla del servicio, los clientes pueden responder en una diversidad de formas. Primera, pueden optar por tomar una determinada acción o no hacer nada. Muchos clientes son pasivos cuando se trata de la insatisfacción: simplemente no dicen ni hacen nada. Aun cuando los clientes se pongan en acción o no, en algún momento decidirán si se quedan con ese proveedor o si lo cambian por la competencia. Es menos probable que regresen los que no reclaman. Para las compañías, la pasividad de los clientes ante la insatisfacción, representa una trampa para el éxito futuro.

Un cliente insatisfecho puede elegir reclamarle al proveedor del servicio en el mismo lugar y darle a la compañía la oportunidad de que responda de inmediato. Con frecuencia, éste es el mejor caso o escenario para la compañía, debido a que tiene una segunda oportunidad justo en ese momento de satisfacer al cliente, mantener el negocio en el futuro y evitar potencialmente cualquier tipo de comunicación de boca en boca desfavorable. Cuando los clientes no se quejan de inmediato pueden decidir reclamarle más tarde al proveedor por teléfono o por escrito, o incluso escribir o llamar a las oficinas corporativas de la compañía. Nuevamente la empresa tiene una oportunidad para recuperar el servicio.

³⁵ ZEITHAML, V. et, al. (2002). Marketing de servicios. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, México. Páginas 208 y 209.

Algunos clientes deciden no quejarse directamente con el proveedor, y en lugar de ello se dedican a hacer comentarios negativos sobre la compañía entre los amigos, familiares y compañeros de trabajo. Esta comunicación de boca en boca negativa suele ser sumamente perjudicial, porque pueden reforzar entre algunos clientes el sentimiento de negatividad y también esparcir entre otros una impresión negativa. Además la compañía no tiene la oportunidad de recuperar el servicio a menos que los comentarios negativos sean acompañados por una reclamación directa.

Por último, los clientes pueden optar por presentar las reclamaciones ante terceras partes, con alguna autoridad, una asociación de profesionales o ante un abogado privado.

3.2.8 Mejora del servicio al cliente

³⁶Existen medios muy variados para la mejora de los servicios, entre ellos el contacto permanente con la fuerza de ventas, la realización de reuniones regulares entre clientes y directivos de las empresas, la aplicación de investigaciones de mercado a clientes potenciales y la distribución de cuestionarios entre los clientes. Algunas de las recomendaciones para lograr mejoras son:

- a) Nombrar a un director o un ejecutivo de alto nivel para que informe al director general que tenga responsabilidad funcional sobre todos los aspectos del servicio al cliente.
- b) Definir y publicar una declaración de política de servicio al cliente y de política sobre el tratamiento de reclamaciones.

³⁶ KOONTZ, H. et, al. (2004). Administración Una perspectiva Global. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Página 354, 355.

- c) Realizar un mini-sondeo del servicio al cliente.
- d) Dar formación a todo el personal que está en contacto directo con los clientes.
- e) Mejorar el vestuario de los empleados de ventas que están en contacto directo con los clientes.
- f) Dictar normas al departamento que tenga contacto con el cliente para asegurarse que no se comprometen en plazos de reservaciones, o de entrega.
- g) Dar autoridad expresa al personal de sucursales para solucionar las reclamaciones.
- h) Examinar si en el funcionamiento de los sistemas se producen cuellos de botella y si fuera el caso, tomar medidas para eliminarlos.
- i) Instalar líneas telefónicas directas con el personal clave de contacto con los clientes.
- j) Establecer intercambios de visitas con los clientes habituales para todo el personal que está en contacto con los clientes.
- k) Establecer un buzón de sugerencias de los clientes.
- l) Revisar, desde el punto de vista de los clientes, las señalizaciones, rótulos, distribución del edificio y el mobiliario de todos los locales en donde se tenga contacto con ellos.

3.2.9 Satisfacción versus calidad en el servicio

³⁷La satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Desde este punto de vista, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente. La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Así también, la satisfacción es más inclusiva: influyen sobre ellas las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales.

3.2.10 Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente

³⁸La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia el trabajo que realiza. Aunque satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a los directivos, ya que es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en la organización.

La interrogante es: ¿Se relaciona la satisfacción de los empleados con resultados positivos en los clientes? Para los empleados de primera línea que están en contacto regular con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente. En las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable que los empleados satisfechos sean

³⁷ ZEITHAML, V. et. al. (2002). Marketing de servicios. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, México. Página 93.

³⁸ ROBBINS, S. et, al. (2005). Administración. 8ª. Edición. Editorial Pearson Educación. México. Páginas 345 y 346.

amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen el trabajo, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto.

Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente. Además la relación parece funcionar a la inversa: los clientes insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción de un empleado en el trabajo. Los empleados que tienen contacto regular con clientes informan que los clientes groseros, desconsiderados o irracionalmente exigentes afectan de manera adversa la satisfacción en el trabajo de los empleados. Por ello es necesario aumentar la satisfacción de los empleados, reconociendo que de esta forma se esforzarán en contribuir con el objetivo de tener clientes felices.

Las empresas tratan de contratar empleados optimistas y amistoso, capacitan a los empleados en la importancia del servicio al cliente, recompensan el servicio al cliente, proporcionan ambientes de trabajo positivos y vigilan regularmente la satisfacción de los empleados por medio de encuestas sobre actitudes.

3.2.11 Papel de los empleados en la entrega del servicio

³⁹Los empleados de primera línea y quienes los apoyan tras bambalinas, son primordiales para el éxito de cualquier organización de servicio. Como todos los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio. Los empleados de contacto representan a la organización y pueden influir de manera

³⁹ ZEITHAML, V. et, al. (2002). Marketing de servicios. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, México. Página 349.

directa en la satisfacción del cliente. Ya sea que se les reconozca o no, que vendan activamente o no, los empleados de servicio desempeñan importantes funciones. Ya sea en beneficio de la organización, o en forma deficiente, en detrimento de la misma.

3.2.12 Participación en el trabajo y compromiso organizacional

⁴⁰ La participación en el trabajo es el grado en el que un empleado se identifica con el trabajo, participa activamente en él y considera que el desempeño laboral es importante para la propia valía. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él. Si los empleados participan eficientemente en el trabajo atienden de mejor manera a los clientes y disminuye la rotación del personal.

El compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y los objetivos, y desea mantener la membresía en la organización. En tanto que la participación en el trabajo es la identificación con el trabajo, el compromiso organizacional es la identificación con la organización empleadora. El compromiso organizacional también conduce a niveles más bajos, tanto de ausentismo como de rotación y, de hecho, es un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, probablemente porque es una respuesta más global y duradera a la organización que la satisfacción con un trabajo en particular. Para lograr lo anterior, también es necesario que el empleado cuente con el apoyo organizacional, es decir, que esté convencido de que la organización valora la contribución que realiza y le proporciona bienestar.

⁴⁰ ROBBINS, S. et, al. (2005). Administración. 8ª. Edición. Editorial Pearson Educación. México. Páginas 346 y 347.

3.2.13 Servicio al cliente y comunicación

⁴¹Las personas constantemente juegan el papel de cliente, probablemente tengan un encuentro de servicio al cliente varias veces al día. Esto tiene una relación importante con la comunicación, debido a que es necesario destacar qué comunicación se transmite y cómo se lleva a cabo, ya que esto produce un impacto significativo en la satisfacción de un cliente con el servicio y la posibilidad de ser un cliente frecuente. Los directivos de las empresas de servicio deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comunican con ellos de manera adecuada y eficaz. Esto se hace mediante el reconocimiento de los tres componentes de cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización de servicio y el proveedor de servicios individual. Cada uno juega un papel en cuanto a si la comunicación funciona o no.

Una organización con una cultura de servicio sólida valora el cuidado de los clientes (descubrir cuáles son las necesidades, satisfacerlas y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente). Cada una de estas actividades incluye la comunicación, ya sea frente a frente, por teléfono o correo electrónico, o bien a través de otros canales. Además, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que usa la organización. Una estrategia que muchas organizaciones de servicio usan es la personalización.

Otro aspecto relacionado es la necesidad de contar con la información necesaria para atender al cliente en forma eficiente y eficaz, si el personal que atiende al cliente no cuenta personalmente con la información, debe haber alguna manera de obtenerla fácil y oportunamente.

⁴¹ Ídem. ROBBINS, S. Páginas 274 y 275.

3.2.14 Servicio al cliente y productividad

⁴²La entrega al cliente de un servicio de alta calidad es otro resultado importante que afecta el desempeño competitivo de la organización. La calidad y productividad elevadas son importantes en cuanto al espacio final del desempeño (servicio al cliente). Este servicio, que empieza con el diseño del producto e incluye la interacción con los clientes, debe dar como resultado la satisfacción de las necesidades de éstos. Algunas empresas no elaboran productos, sino que prestan servicios. Resulta difícil definir la excelencia del servicio, pero las personas la reconocen cuando la ven. En muchas organizaciones la calidad del servicio es afectada significativamente por los empleados que interactúan con los clientes.

3.2.15 Servicio al cliente y capacitación

⁴³La inversión en el empleado para que mejore el servicio equivale a una inversión directa en el perfeccionamiento de un producto manufacturado. Incluso cuando el empleado de contacto no desempeña el servicio completo, aún puede personificar a la compañía ante los ojos del cliente. Aun si los empleados están fuera del horario de servicio, reflejan a la organización que representan. Si son poco profesionales o realizan observaciones groseras acerca de los clientes, afectan las percepciones de éstos acerca de la organización aunque los empleados no estén en horas de servicio. Por ese motivo, grandes corporaciones insisten en que los empleados mantengan las actitudes y los comportamientos propios de en escena siempre que se encuentran tras bambalinas, aun cuando los clientes no puedan verlos o en el horario de descanso.

⁴² MATHIS, Robert, et. Al (2003) Fundamentos de administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México. Página 19.

⁴³ ZEITHAML, Valerie, et. Al (2002) Marketing de servicios. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, México. Página 349.

CAPÍTULO IV.

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Gráfica No. 1. Capacitaciones al personal de la empresa.

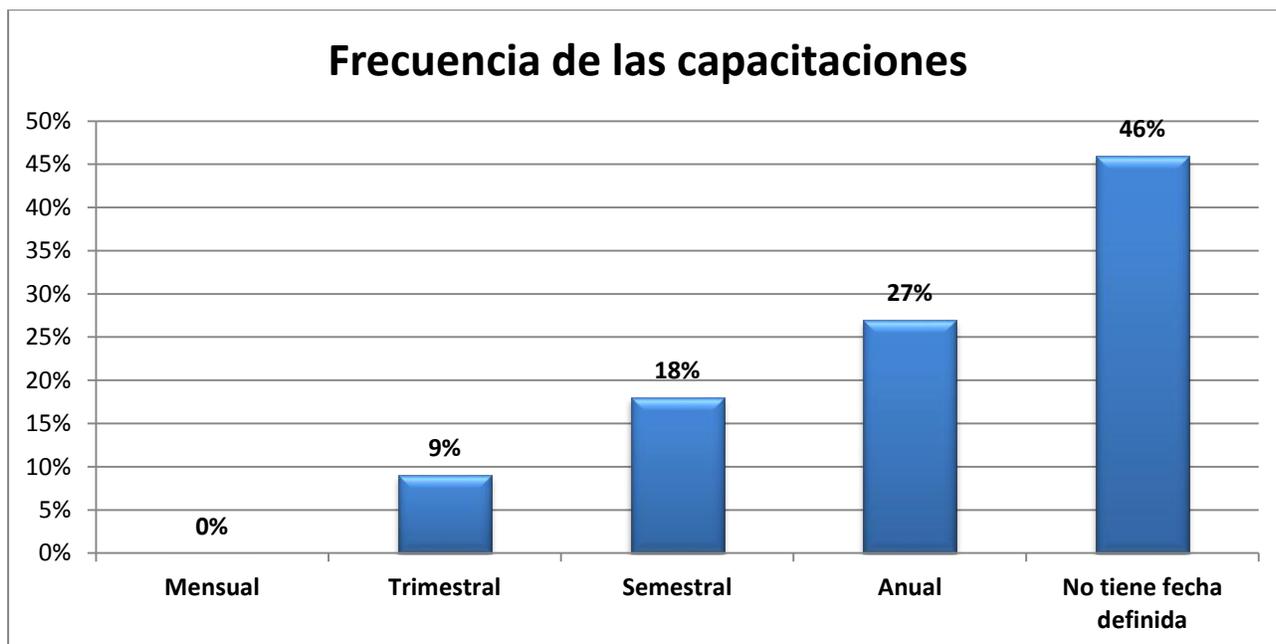


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Según la Gráfica No. 1, el treinta y seis por ciento (36%) del personal de la empresa indicó si recibir capacitaciones de alguna manera, sobre todo en las reuniones semanales o al ingreso de nuevos productos, también tienen la intención de implementarlas formalmente en un futuro próximo. El cuarenta y cinco por ciento (45%) expresó no recibir directamente ningún tipo de capacitación, manifestando que no se ha podido implementar por el tiempo que éstas requieren y por los recursos necesarios a invertir. Cabe destacar que un diecinueve por ciento (19%) del personal prefirió no responder a ésta pregunta.

De acuerdo a lo documentado por Mathis R. (2003) la capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. Debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. La capacitación y el desarrollo son los medios que permiten a las personas aprender lo relacionado al puesto. Los programas eficaces de inducción, la comprensión del proceso de aprendizaje y la manera en que se implantan la capacitación y el desarrollo tienen efecto notable sobre el desempeño del personal.

Gráfica No. 2. Frecuencia con que se llevan a cabo las capacitaciones.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 2 demuestra que al cuestionar al personal de la empresa sobre la periodicidad de las capacitaciones recibidas, destaca que un cuarenta y seis por ciento (46%) de las menciones indicaron que dentro de la empresa no se cuenta con una fecha estipulada para llevarlas a cabo, se desarrollan cuando se presenta una oportunidad; seguidamente de la opción anual con un veintisiete por ciento (27%), mientras que las capacitaciones realizadas de manera semestral recabaron un dieciocho por ciento (18%) y las trimestrales fueron señaladas solamente el nueve por ciento (9%). La opción de la capacitación mensual no recibió ninguna referencia.

Robbins S, (2005) sustenta que la capacitación de los empleados es una actividad fundamental en toda organización. Puesto que conforme los empleos exigen cambios, las destrezas del personal se deben modificar y actualizar. En países desarrollados se invierten cantidades millonarias en el desarrollo de la fuerza laboral. Los directivos, por supuesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo o con qué frecuencia la requieren y cómo debe de ser esa capacitación. Las capacitaciones pueden darse en períodos previamente establecidos o según vayan surgiendo las necesidades de la institución. Esto no es posible sin un compromiso organizacional sincero.

Gráfica No. 3. Tipo de capacitación utilizado en la empresa.



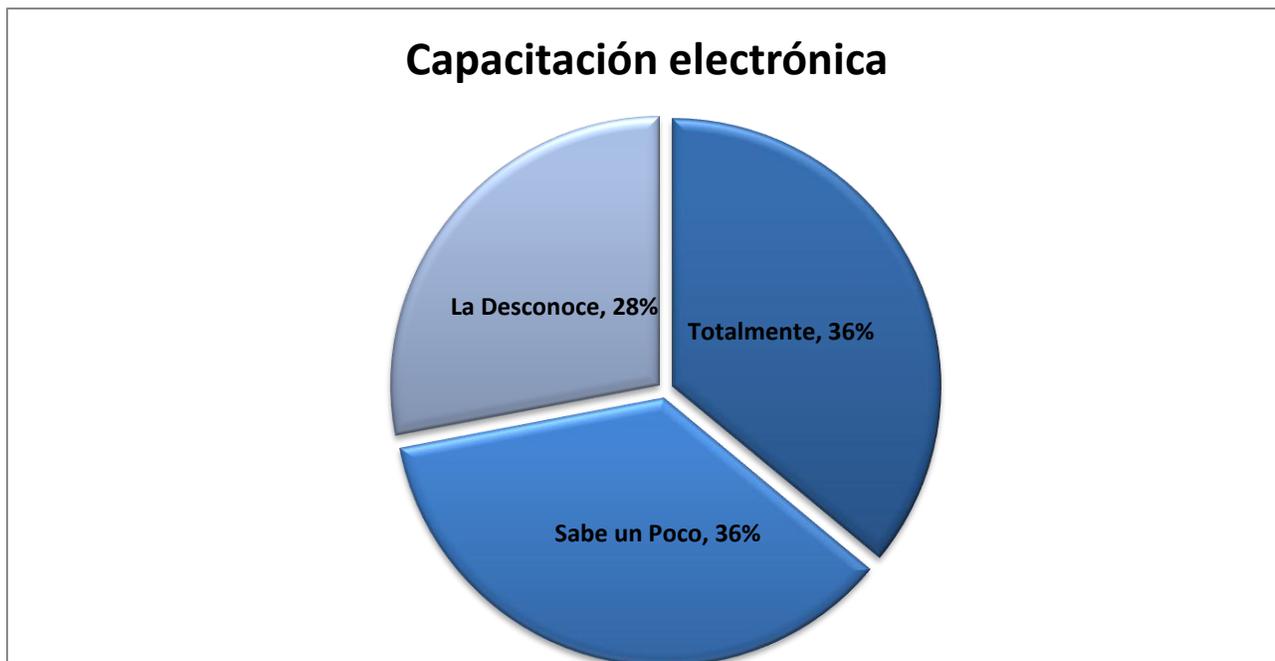
Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 3 revela que el cincuenta y cinco por ciento (55%) de la población encuestada manifestó recibir una capacitación informativa interna, específicamente por parte de la dirección, en casos particulares, como cuando participan en algún evento, feria o promoción directa en la sala de ventas; un treinta y seis por ciento (36%) dijo recibir capacitación externa, por parte de los proveedores de manera personalizada. Un nueve por ciento (9%) de los encuestados no indicó qué tipo de capacitación reciben.

Tal y como lo sustenta Mathis R. (2003) en las organizaciones, la capacitación se ofrece en diferentes áreas y de distintas maneras, la interna es aquella impartida por el gerente, otros empleados, o ambos. Se considera en el lugar de trabajo, puesto que ahorra el costo de enviar a los empleados a capacitarse y a menudo evita el pago de instructores externos.

Para Koontz H. (2004) la capacitación externa es un programa que puede realizarse dentro de la compañía o ser impartido por instituciones educativas y sociedades de administración externas; pues en estos casos es cuando se recurre a conferencias, universidades, cursos en tv, video, o algún agente que no pertenece directamente a la organización.

Gráfica No. 4. Información del personal sobre la capacitación a través de internet.

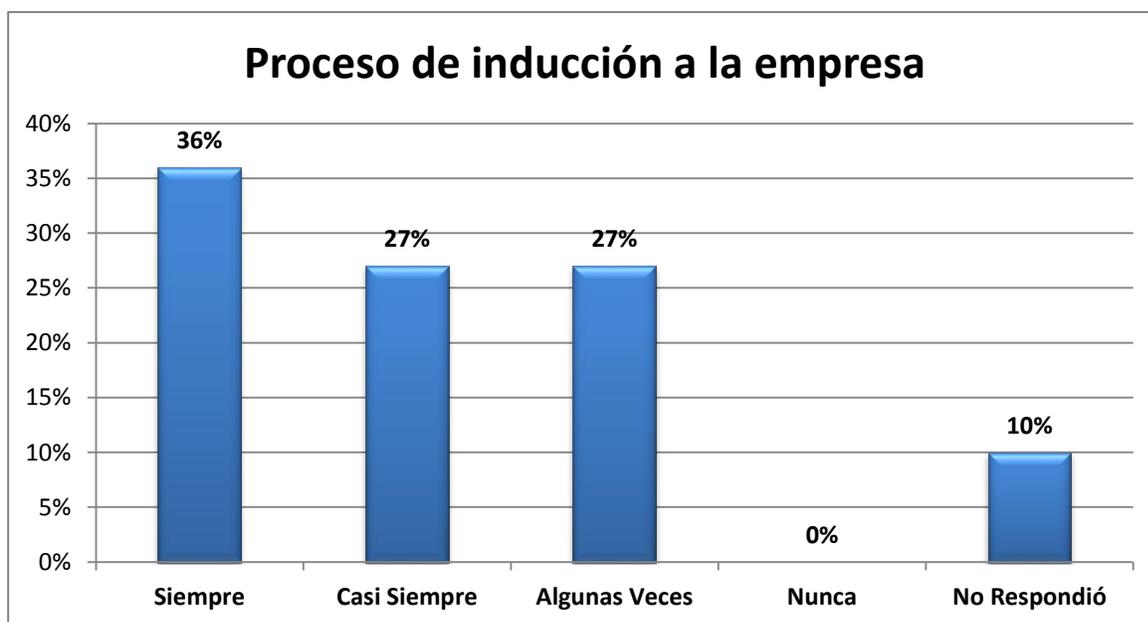


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Al cuestionar al personal de la empresa sobre si tienen conocimiento sobre la capacitación que se imparte a través de Internet, de acuerdo a la Gráfica No. 4, tanto los que manifestaron conocerla totalmente como los que dijeron saber un poco sobre ella recaudaron el treinta y seis por ciento (36%) de las menciones, respectivamente, mientras que un veintiocho por ciento (28%) refirió no tener mayor información al respecto.

Según lo fundamenta Koontz H. (2004) el crecimiento explosivo de internet está cambiando la manera en que se imparte la capacitación en las organizaciones. Los cursos de capacitación a través de internet son más costeables que los cursos tradicionales en aulas. Se cuenta con varios métodos. Uno es el contenido libre. Otro consiste en instituir un aula virtual en la que el maestro trate a los estudiantes. El aprendizaje electrónico sincrónico con maestros en vivo parece ser más eficaz que el aprendizaje autodidacta que sigue el ritmo del propio estudiante y que exige disciplina personal. También puede mezclarse el estudio libre con el aprendizaje electrónico en vivo. El aprendizaje electrónico (e-learnig) ha sido usado con provecho en las compañías que requieren de conocimiento intensivo y para aprender habilidades.

Gráfica No. 5. Inducción al personal de reciente ingreso sobre aspectos generales de la empresa y los compañeros.

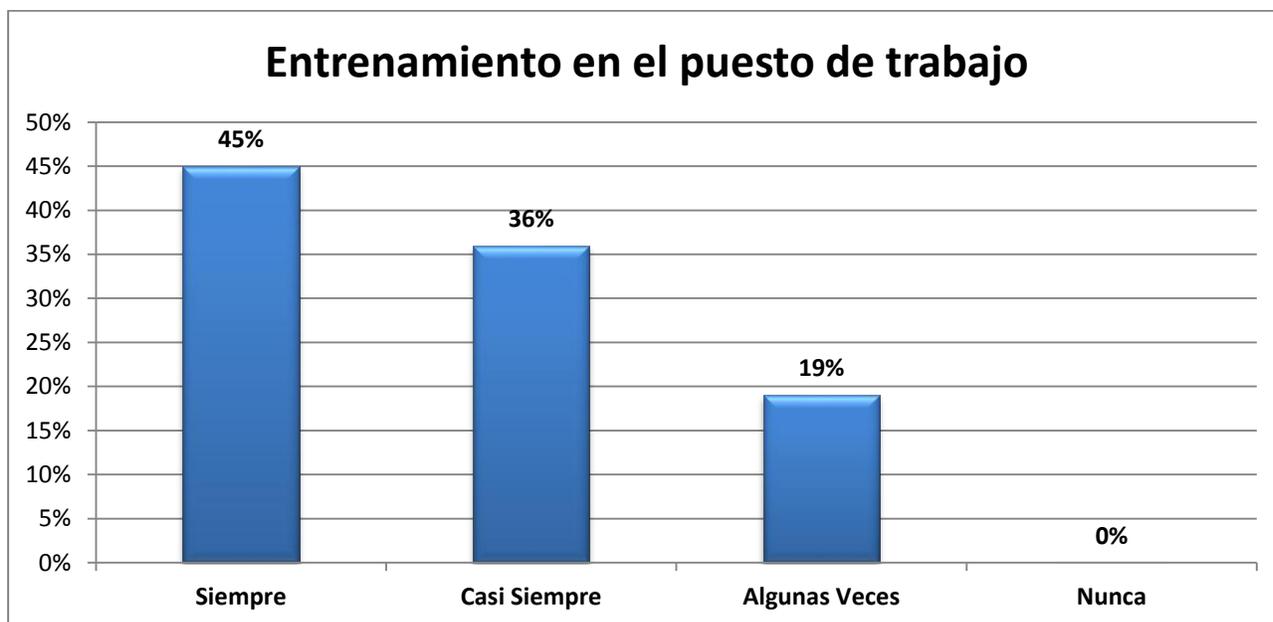


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 5 muestra que un treinta y seis por ciento (36%) del personal encuestado respondió que al ingreso del personal siempre se le brinda la suficiente información sobre aspectos generales de la empresa y los compañeros, mientras que las opciones casi siempre y algunas veces, ambas, recabaron un veintisiete por ciento (27%) de las menciones, indicando que el personal se forma en el desarrollo de las actividades. Cabe también destacar que un diez por ciento (10%) no respondió a esta interrogante.

Tal y como lo fundamenta Mathis R. (2003) la inducción es la introducción planeada de los nuevos empleados a los puestos, a los compañeros y a la compañía. El objetivo general es ayudar a los nuevos empleados a familiarizarse con la organización y con el grupo de trabajo, en la medida de lo posible, para que puedan empezar a hacer contribuciones a la misma. Una inducción general puede incluir la presentación con los demás compañeros de trabajo, una breve crónica de la historia de la organización, estructura, ejecutivos clave, misión y visión, los productos y servicios y otra información general.

Gráfica No. 6. Entrenamiento específico en el puesto de trabajo en forma oral y escrita al inicio de labores.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

De acuerdo a la Gráfica No. 6 los encuestados manifestaron en un cuarenta y cinco por ciento (45%) que siempre que ingresa personal se le da el debido entrenamiento en el puesto de trabajo, indicándole tanto oral como por escrito la forma en que se debe desenvolverse. Un treinta y seis por ciento (36%) expresó que casi siempre se proporciona esta información, ya que en ocasiones tienen la limitante del tiempo; y solamente un diecinueve por ciento (19%) dijo que algunas veces se les da ésta inducción al puesto de manera formal. La opción nunca no recibió mención alguna.

Según Mathis R. (2003) tanto los empresarios como los empleados desean que las personas de reciente ingreso logren la máxima productividad posible de manera relativamente rápida, sabiendo cómo encaja el puesto del empleado en el cuadro organizacional. Una faceta de la inducción que afecta la productividad, es la capacitación de los nuevos empleados en los procedimientos apropiados para realizar el trabajo. Las instituciones que cuentan con programas eficaces de inducción al puesto de trabajo han comprobado que los nuevos empleados permanecen más tiempo si se atienden las actitudes, los comportamientos y la información que necesitan los nuevos empleados.

Gráfica No. 7. Grado de eficiencia en el desempeño de las funciones laborales de los en forma general.

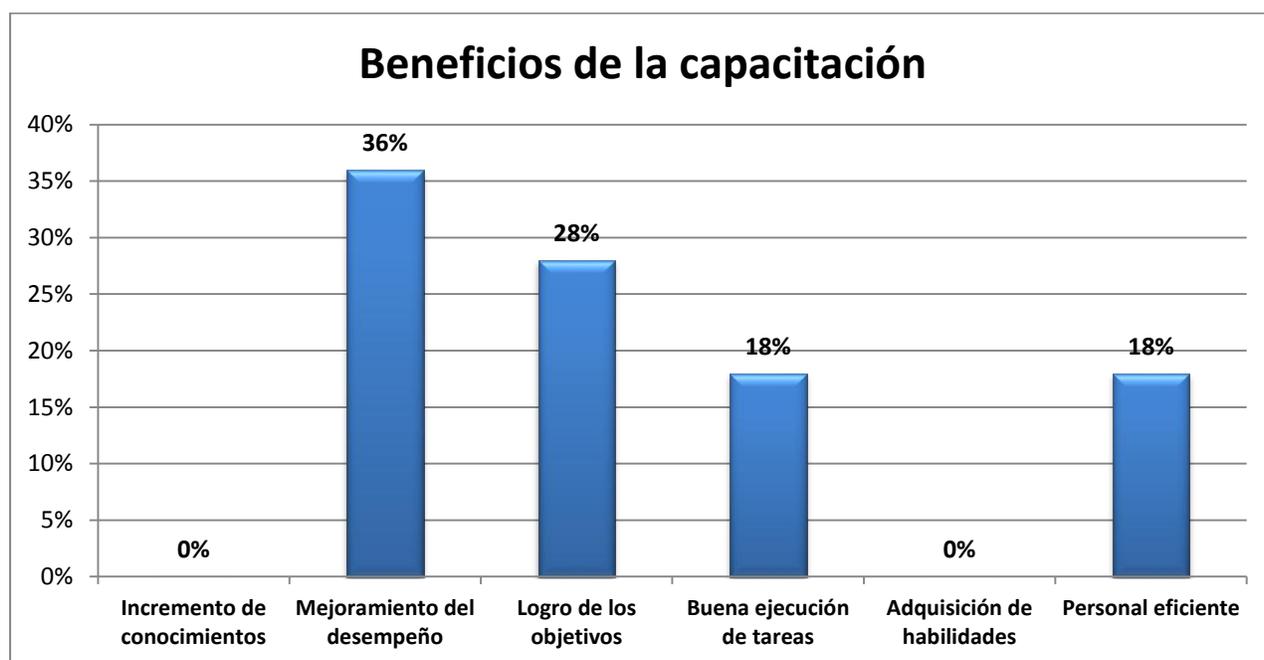


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 7 revela que al cuestionarlos sobre el desempeño laboral del equipo de trabajo, un dieciocho por ciento (18%) señaló que consideran el trabajo ejecutado ha sido excelente, pues han logrado un crecimiento sólido en el mercado y posicionado el nombre de la empresa en la región; un cincuenta y cinco por ciento (55%) opinó que realizan las tareas de una buena forma, pues se apoyan entre sí con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa; mientras que un veintisiete por ciento (27%) exteriorizó que podrían mejorar, pues existen técnicas o herramientas que pueden aplicar para optimizar el desempeño.

Tal y como lo sostiene Mathis R. (2003) es importante que el recurso humano de una organización tenga una percepción sobre la manera en que ellos desempeñan las funciones. Un medio de diagnóstico de necesidades de capacitación eficaz se enfoca en los individuos y en la manera en que desempeñan los puestos. El uso de datos de evaluación del desempeño en la elaboración de estos análisis individuales es el método más común. En algunos casos, un buen sistema de información de recursos humanos sirve de ayuda para identificar a los individuos que requieren capacitación en áreas específicas. Las organizaciones progresistas dan un paso más en el enfoque de capacitación y desarrollo al prepararse para el futuro.

Gráfica No. 8. Aspectos de mayor beneficio de contar con personal capacitado.

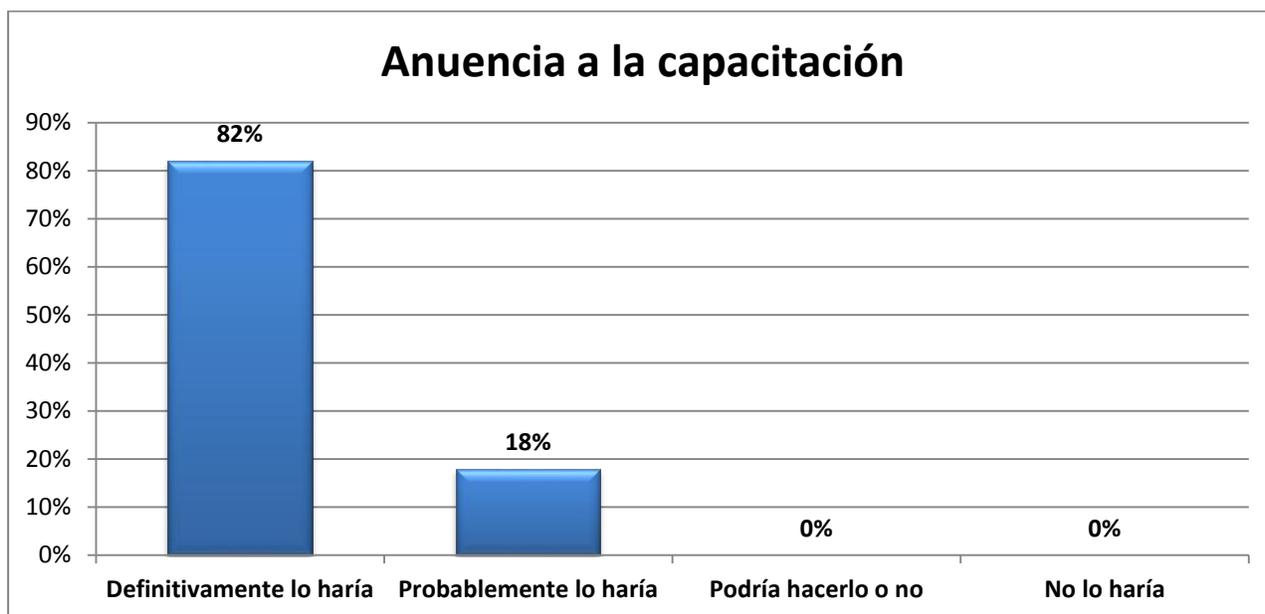


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Al solicitarles a los encuestados que indicaran un aspecto relevante de estar capacitados, como lo muestra la Gráfica No. 8, destaca el Mejoramiento del desempeño laboral, con un treinta y seis por ciento (36%) de las menciones, seguido del Logro de objetivos, con un veintiocho por ciento (28%), mientras que la Buena ejecución de la tareas y el contar con personal eficiente recabaron un dieciocho por ciento (18%) de las opiniones respectivamente. Los aspectos señalados conducen de una u otra forma al incremento de la productividad de la empresa, lo que demuestra que el personal está consciente de que no solo se deben incrementar los conocimientos o adquirir habilidades, los cuales no recibieron ninguna mención, lo importante es ponerlos en práctica.

Lo anterior es fundamentado por Koontz H. (2004) al enunciar que determinar la eficacia de los programas de capacitación es difícil, puesto que se requiere para ello de la toma de medidas con base en normas y de la identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación, ya que para que la capacitación sea eficaz es de gran importancia que los criterios empleados se asemejen lo más estrechamente posible al trabajo. Es necesario hacer énfasis de que en las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea brindan a éstos.

Gráfica No. 9. Participación del personal en los programas de capacitación.

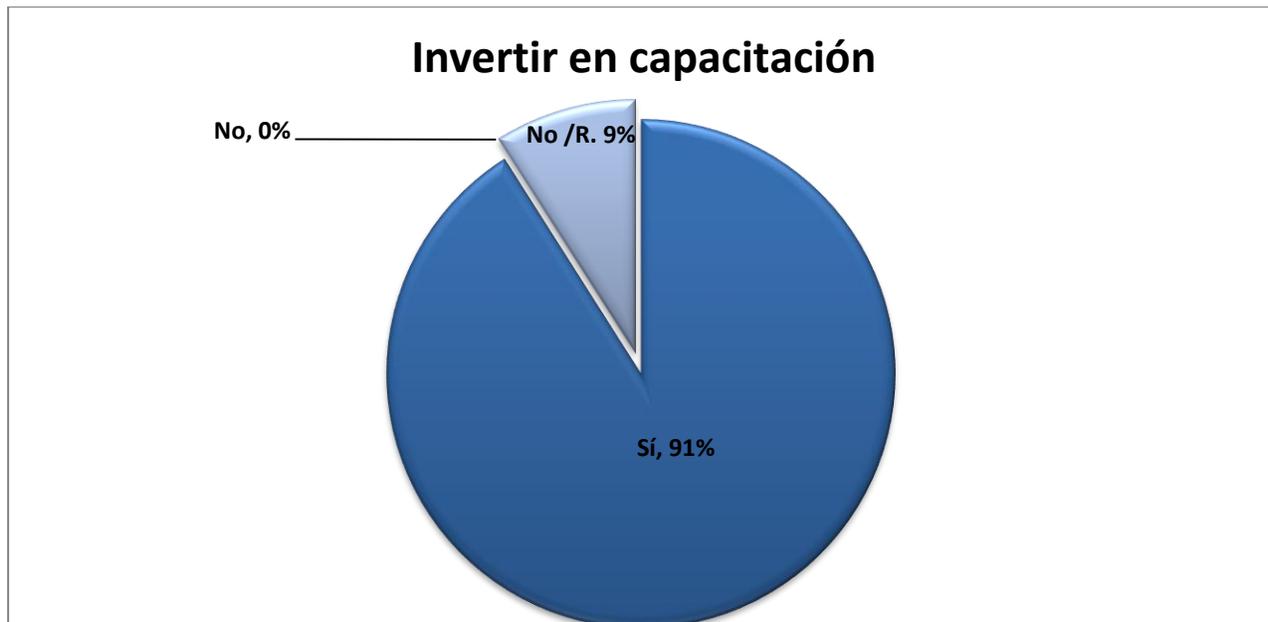


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Es interesante la reacción de los encuestados al interrogárseles sobre la disposición a ser partícipe de un proceso de capacitación, pues según la Gráfica No. 9 un ochenta y dos por ciento (82%) de ellos exteriorizó que definitivamente lo haría, puesto que les interesa superarse y explotar al máximo los conocimientos y habilidades para ponerlos en práctica en favor del cumplimiento de los objetivos personales y los de la empresa. Así también un dieciocho por ciento (18%) dijo que probablemente lo haría, si se presentan las condiciones adecuadas para ser parte de este proceso, en donde se logre un trabajo de beneficio conjunto. Las opciones Podría hacerlo o no y No lo haría no fueron mencionadas.

De acuerdo con lo expuesto por Robbins S. (2005) la participación en el trabajo y las actividades que en este se realizan, es en el grado en el que un empleado se identifica con el trabajo que realiza, participa activamente en él y considera que el desempeño laboral es importante. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo y se identifican fuertemente con los programas de capacitación que se desarrollen, se preocupan realmente por él. Si los empleados participan eficientemente en el trabajo atienden de mejor manera a los clientes y disminuye la rotación del personal. El compromiso organizacional también conduce a niveles más bajos, tanto de ausentismo como de rotación.

Gráfica No. 10. Conveniencia de invertir en capacitación.

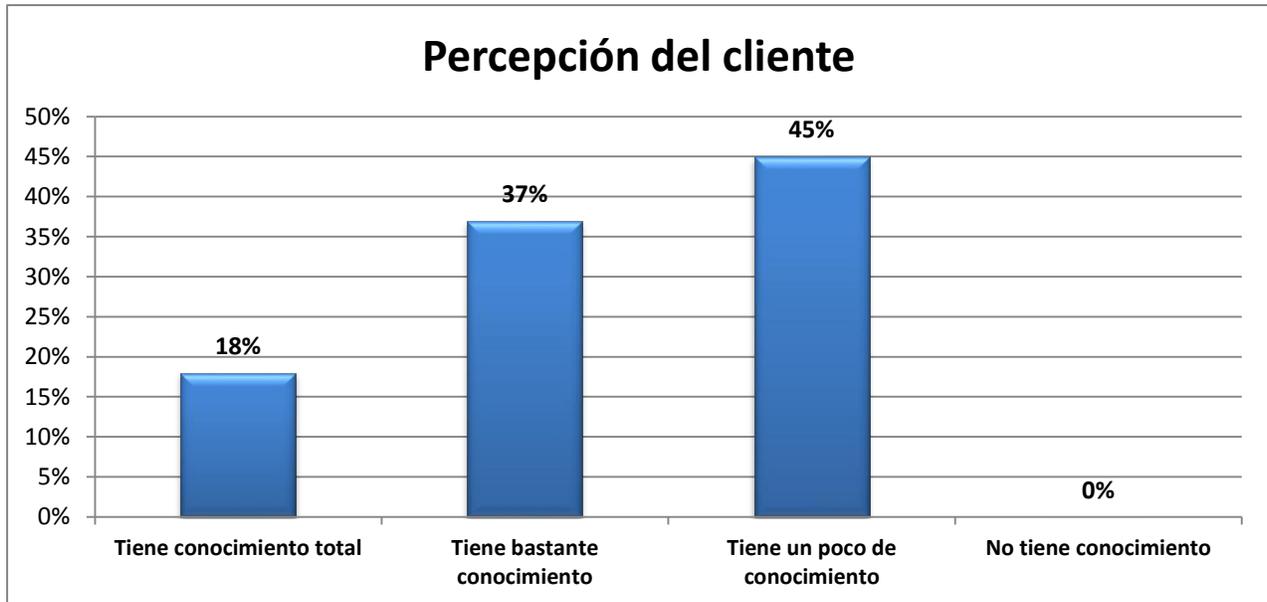


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 10 revela que casi la totalidad de los encuestados, es decir, el noventa y un por ciento (91%), consideran conveniente invertir recursos en programas de capacitación que se adecúen a las necesidades, pues están conscientes de los beneficios que ellos contraen, ya que la capacitación bien encauzada trae frutos a corto, mediano y hasta largo plazo. Por otra parte solo un nueve por ciento (9%) no respondió a esta interrogante; cabe también destacar que la opción No, no recabó ninguna mención.

Tal y como lo fundamenta Zeithaml V. (2002) la inversión en el empleado para que mejore el servicio equivale a una inversión directa en el perfeccionamiento de un producto manufacturado o servicios que preste una entidad. Incluso cuando el empleado de contacto no desempeña el servicio completo, aún puede personificar a la compañía ante los ojos del cliente. Si los empleados son poco profesionales o realizan observaciones groseras acerca de los clientes, afectan las percepciones de éstos acerca de la organización aunque los empleados no estén en horas de servicio. Por ese motivo, grandes corporaciones insisten en la necesidad de invertir en capacitación para que los empleados mantengan las actitudes y comportamientos propios en escena siempre que se encuentran tras bambalinas, aún cuando los clientes no puedan verlos o en el horario de descanso.

Gráfica No. 11. Grado de información de la empresa sobre la percepción de los clientes respecto al servicio que la empresa presta.

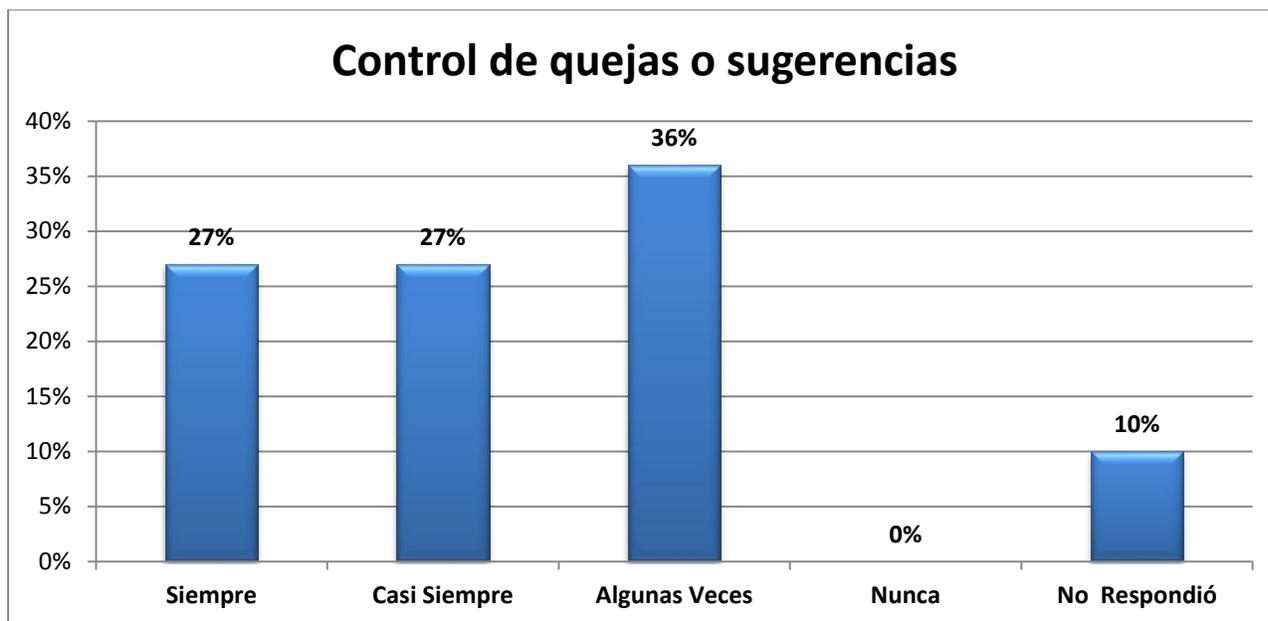


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Según lo observado en la Gráfica No. 11, un dieciocho por ciento (18%) del personal encuestado afirmó tener conocimiento total de la percepción que los clientes tienen sobre los productos y servicios que reciben, sobre todo de aquellos que frecuentan la empresa. Un treinta y siete por ciento (37%) del personal manifestó tener bastante conocimiento de lo que la gente necesita y requiere, mientras que un cuarenta y cinco por ciento (45%) reveló tener solo un poco de conocimiento al respecto, expresando que debido a la naturaleza de la empresa los productos y servicios son volátiles y obsoletos con facilidad, creando una incertidumbre sobre lo que el cliente actual y potencial requiere exactamente.

Como lo afirma Zeithaml V. (2002) el cliente es la persona u organización, que acude a la empresa en busca de la solución a un determinado problema y es la razón de ser de la empresa; por lo tanto es necesario considerar que éstos son heterogéneos, puesto que ningún cliente es exactamente igual a otro; cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única. Al conocer la percepción que el cliente tiene sobre la empresa y todo lo que eso conlleva pueden tomarse las medidas correctivas, de ser necesario, de manera que el cliente quede satisfecho y siga manteniendo la relación comercial con la organización.

Gráfica No. 12. Control o registro de las quejas y sugerencias de los clientes.

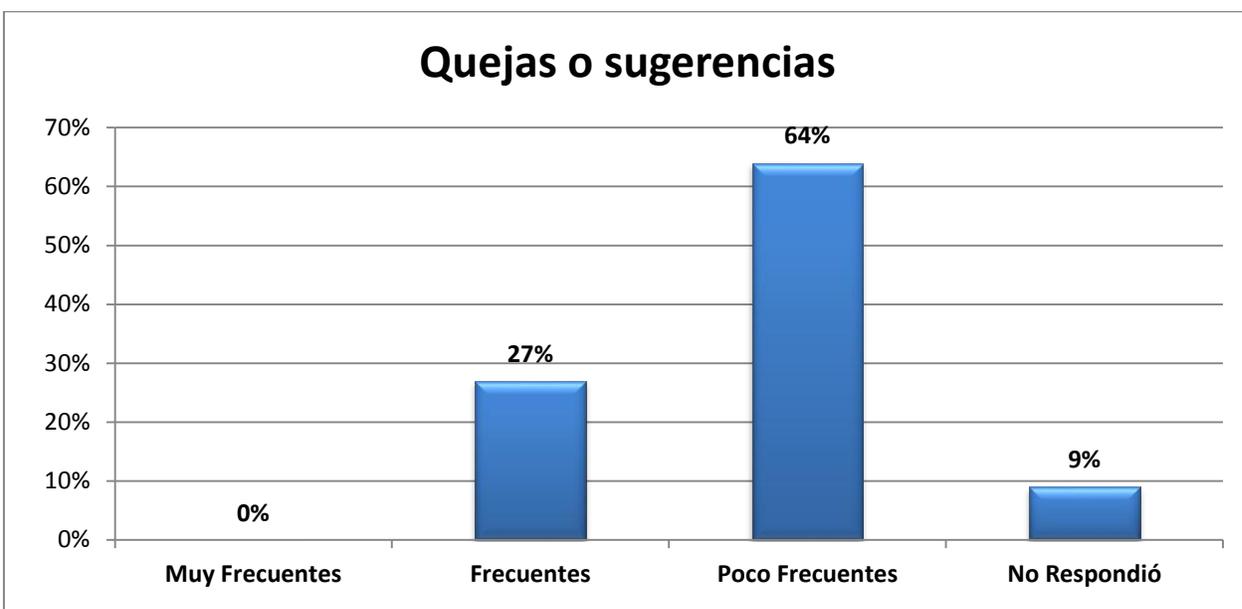


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 12 pone de manifiesto que en cuanto a quejas o sugerencias expresadas por los clientes de la empresa, solamente un veintisiete (27%) los encuestados dijeron llevar siempre un control de ellas, así como la opción casi siempre, que recabó el mismo número de menciones, quedando estos casos plasmados en el Libro de Quejas, el cual se tiene ubicado a la vista. En cuanto al hecho de que algunas veces se lleva registro de estas observaciones por parte de los clientes, fue indicado por un treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados, la opción nunca no recibió ninguna mención y el diez por ciento restante (10%) no respondió a esta pregunta.

Tal y como lo fundamenta Koontz H. (2004) dentro de los métodos para medir la satisfacción del cliente se incluye el análisis de las quejas que estos presentan, además de las visitas personales de los empleados y gerentes de ventas, reuniones especiales con grupos de clientes, el empleo de profesionales independientes, el uso de cuestionarios y servicios telefónicos sin costo. Así también evaluar el servicio al cliente en el momento y bajo las condiciones deseadas por la organización en situaciones reales y específicas. El registro de quejas y sugerencias debe tomarse como un aporte a ésta, de manera que tenga un panorama más amplio y específico de los diversos deseos y necesidades del público objetivo.

Gráfica No. 13. Frecuencia de las quejas o sugerencias que se reciben de los clientes por el servicio prestado.

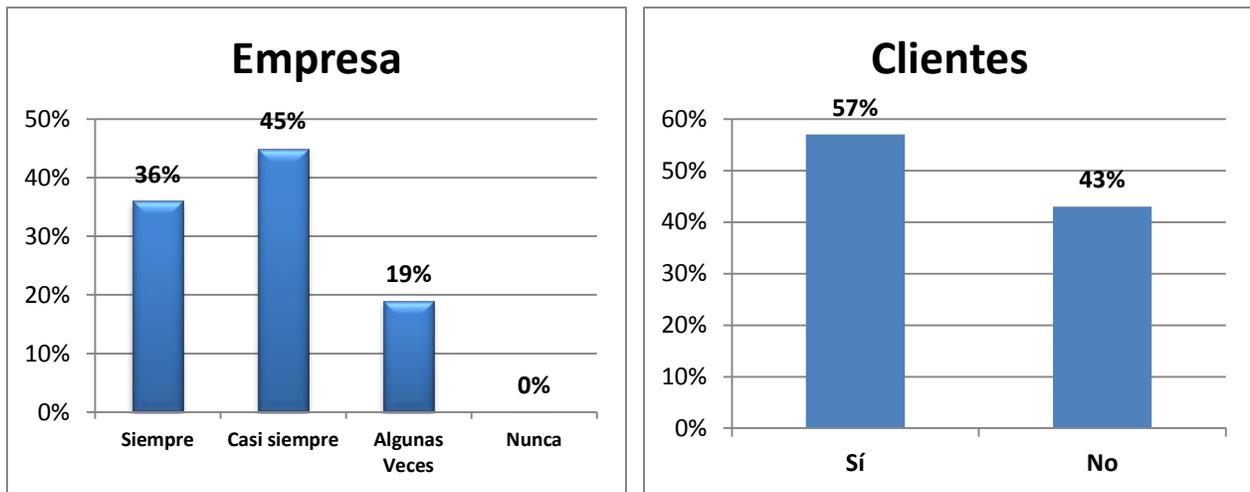


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Según la Gráfica No. 13, las quejas, sugerencias u observaciones de manera muy frecuente no se dan en la empresa pues ninguno de los encuestados las mencionó, es decir, el cero por ciento (0%), mientras que si se dan de manera frecuente, ya que así lo dijo el veintisiete por ciento del personal encuestado (27%); la opción poco frecuentes fue la que más indicaron, recabando un sesenta y cuatro por ciento (64%), y el nueve por ciento (9%) restante no respondió a esta pregunta.

Como lo fundamenta Mathis R. (2003) una de las formas de diagnosticar las necesidades de capacitación se basa en el análisis de la organización, que considera a ésta como un sistema. Una parte importante de la planeación estratégica de recursos humanos de la empresa es la identificación del conocimiento, las destrezas y las habilidades que las empresas necesitarán en el futuro, a medida que los puestos y las organizaciones cambien. Entre las fuentes específicas de información y las mediciones operativas de este tipo de análisis pueden incluirse la frecuencia de las sugerencias y quejas formales que los clientes manifiestan en determinado momento y frente a cierta situación.

Gráficas No. 14 y 15. Respuesta a las quejas y sugerencias recibidas.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Lo expuesto en la Gráfica No. 14 demuestra que el treinta y seis por ciento (36%) del personal de la empresa siempre toma acciones frente a las quejas y sugerencias de la clientela, lo cual hacen en el mismo momento en el que se suscita esta situación; un cuarenta y cinco por ciento (45%) manifestó que casi siempre, dándoles seguimiento. Un diecinueve por ciento (19%) expresó que algunas veces, pues en ocasiones no depende de ellos darle solución a las observaciones y peticiones del cliente. Ninguno mencionó que nunca se hace algo al respecto.

De acuerdo con la Gráfica No. 15 de la población que ha manifestado alguna queja o sugerencia, el cincuenta y siete por ciento (57%) reveló haber recibido alguna respuesta positiva por parte del personal para solucionar o reparar los inconvenientes suscitados, indicando que las sugerencias han sido bien aceptadas. El restante cuarenta y tres por ciento (43%) dijo no haber recibido mayor respuesta al haber exteriorizado los comentarios, pues en ocasiones no depende totalmente de la empresa.

Según lo fundamentado por Zeithaml V. (2002) cuando se presenta una falla del servicio, los clientes pueden optar por tomar una determinada acción o no hacer nada. Muchos clientes son pasivos cuando se trata de la insatisfacción en la adquisición de productos o prestación de servicios, simplemente no dicen ni hacen nada. Aún cuando los clientes se pongan en acción o no, en algún momento decidirán si se quedan con ese proveedor o si lo cambian por la competencia. Para las compañías, la pasividad de los clientes ante la insatisfacción, es una trampa para el éxito futuro; pues es menos probable que regresen los que no reclaman.

Gráfica No. 16. Información que tiene la empresa sobre la forma de satisfacer las necesidades de compra y la percepción del servicio de los clientes.

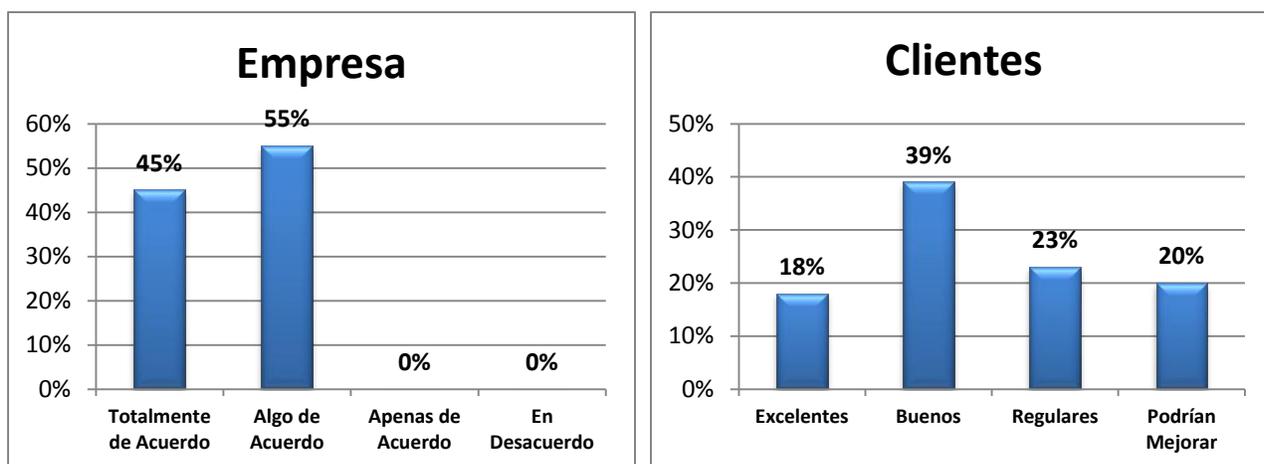


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 16 revela que el cuarenta y cinco por ciento (45%) del personal encuestado manifestó que la empresa si cuenta con la información necesaria sobre la forma de satisfacer las necesidades de compra y la percepción del servicio de los clientes; contrastando con un cercano treinta y siete por ciento (37%) que dijo no contar con los suficientes datos al respecto, puesto que el mercado es muy disperso, y está en constante cambio. Así mismo dieciocho por ciento (18%) prefirió no dar respuesta a esta interrogante.

De acuerdo con Zeithaml V. (2002) las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño. Debido a que los clientes comparan las percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental que los profesionales de servicios logren conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio. Una organización con una cultura de servicio sólido valora el cuidado de los clientes (descubrir cuáles son las necesidades, satisfacerlas y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente).

Gráficas No. 17 y 18. Los productos y servicios ofrecidos satisfacen las expectativas de los clientes.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Por lo expuesto en la Gráfica No.17 se observa que según el cuarenta y cinco por ciento (45%) del personal de la empresa, los productos y servicios que ofrecen satisfacen las expectativas de los clientes, pues son exclusivos, innovadores, y de gran utilidad, y ellos se esmeran por brindar un trato agradable. Un cincuenta y cinco por ciento (55%) indicó que están algo de acuerdo y ninguno de los encuestados manifestó estar a penas de acuerdo o en desacuerdo.

Según la Gráfica No. 18, el dieciocho por ciento (18%) manifestó que los productos y la atención son excelentes y un treinta y nueve por ciento (39%) declaró que éstos son buenos, mencionando ambos que obtienen lo que buscan y se les brinda una asesoría técnica para adquirir el producto adecuado. Un veintitrés por ciento (23%) los califica como regulares y el veinte por ciento (20%) menciona que hay aspectos en los cuales se puede mejorar.

Tal como lo fundamenta Zeithaml V. (2002) la satisfacción del cliente es la evaluación que éste realiza respecto de un producto o servicio en términos de si estos responden a las necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que las atribuciones y las percepciones de equidad.

Gráfica No. 19. Grado de preocupación de la empresa por realizar esfuerzos para mejorar el servicio al cliente.

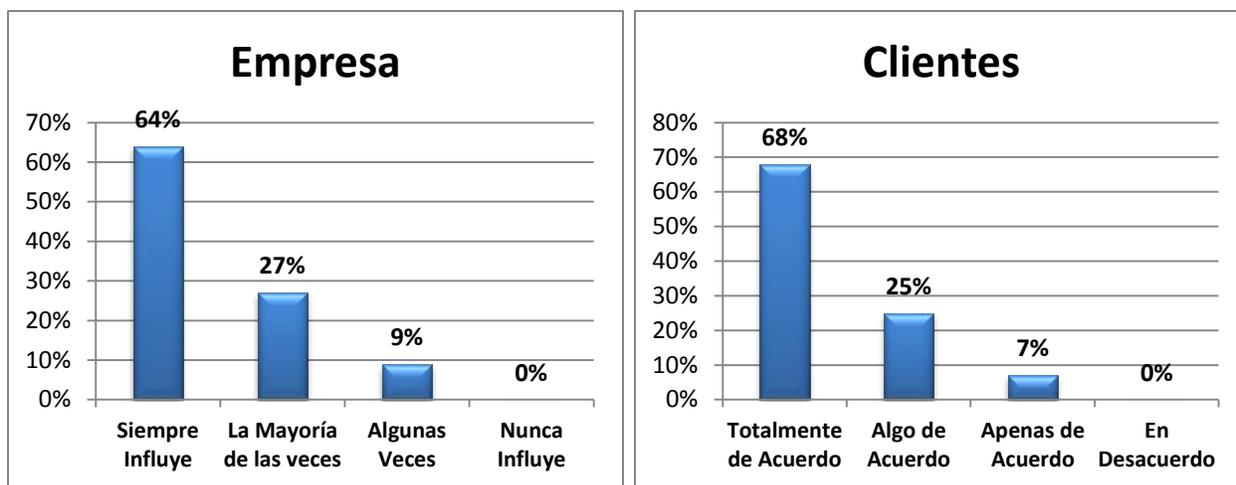


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 19 revela que un veintisiete por ciento (27%) del personal encuestado dijo que siempre se está en búsqueda de brindar cada día un mejor servicio. Un cincuenta y cinco por ciento (55%) manifestó que constantemente se preocupar por encontrar la forma de que el cliente reciba un servicio de calidad, para lograr la fidelización y publicidad positiva. Solo un dieciocho por ciento (18%) mencionó que algunas veces realizan estos esfuerzos, pues las necesidades del cliente se modifican con facilidad y los servicios dependen en parte de la perspectiva de éstos.

Según los fundamentado por Mathis R. (2003) la entrega al cliente de un servicio de alta calidad es otro resultado importante que afecta el desempeño competitivo de la organización. La calidad y productividad elevadas son importantes en cuanto al espacio final del desempeño (servicio al cliente). Este servicio, que empieza con el diseño del producto e incluye la interacción con los clientes, debe dar como resultado la satisfacción de las necesidades de éstos. En muchas organizaciones la calidad del servicio es afectada significativamente por los empleados que interactúan con los clientes. Las empresas se esfuerzan por evaluar el servicio al cliente en el momento y bajo las condiciones deseadas en situaciones reales y específicas.

Gráficas No. 20 y 21. Grado de incidencia de brindar un servicio de alta calidad en las preferencias de compra y utilización de servicios.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

A través de la Gráfica No. 20 se analiza que el sesenta y cuatro por ciento (64%) del personal de la empresa manifestó que si existe una marcada relación entre el brindar un servicio de alta calidad y las preferencias de compra y utilización de servicios por parte de los clientes. Un veintisiete por ciento (27%) dijo que la mayoría de veces el servicio de alta calidad influye en las preferencia del cliente. Solamente un nueve por ciento (9%) expresó que algunas veces y ninguno de los encuestados manifestó que estas variables no tienen relación.

La Gráfica No. 21 refleja que el sesenta y ocho por ciento (68%) de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en cuanto a la trascendencia de que se le brinde un servicio de alta calidad para regresar a la empresa, pues los hace sentir a gusto e importantes; un veinticinco por ciento (25%) reveló estar algo de acuerdo en esta situación, y que un siete por ciento (7%) está apenas de acuerdo. Ninguno de los encuestados dijo estar en desacuerdo.

En cuanto a lo anterior Zeithaml V. (2002) manifiesta que la calidad en el servicio es una evaluación del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía, que le invitan a continuar la relación con la empresa. Actualmente las empresas reconocen la importancia de competir con mayor eficiencia cuando se distinguen a sí mismas por la calidad del servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción del cliente para lograr la fidelización y publicidad positiva.

Gráfica No. 22. Frecuencia en que los clientes recompran o reutilizan los servicios.

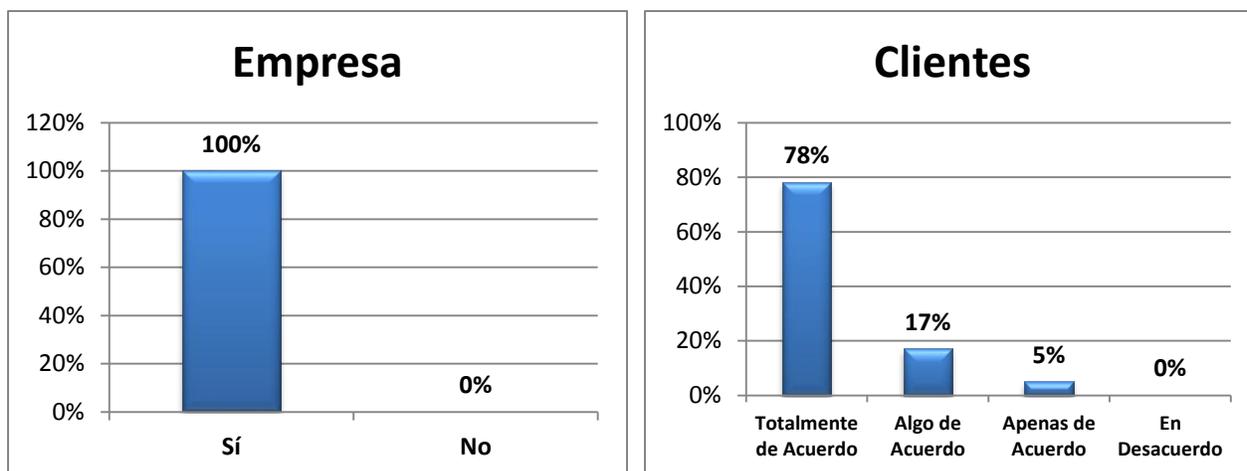


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 22 demuestra que solo un diecinueve por ciento (19%) del personal encuestado mencionó que la recompra o reutilización de los servicios se da de manera muy frecuente, sobre todo con respecto a las alianzas estratégicas que han logrado establecer con determinadas instituciones, como algunos establecimientos educativos y empresas del sector privado. Un treinta y seis por ciento (36%) dijo que ésta situación se presenta de manera frecuente, pues los clientes regresan por los productos y servicios de la empresa debido a la disposición y atributos. El cuarenta y cinco por ciento (45%) indicó que ésta recompra es poco frecuente, en gran parte por la proliferante competencia tanto leal como desleal.

Según lo fundamentado por Zeithaml V. (2002) dentro de los clientes externos, estos se pueden agrupar en clientes potenciales, que son aquellos que se interesan por un determinado producto o servicio, pero todavía no ha decidido comprar. También está el comprador eventual que es el que ya se ha decidido. Y se le debe prestar especial atención al cliente habitual o usuario. Una adecuada atención produce un impacto significativo en la satisfacción de un cliente con el servicio y la posibilidad de ser un cliente frecuente. Así también contribuyen la confiabilidad, cortesía, empatía, comunicación, responsabilidad, credibilidad, reactividad, seguridad y competencia.

Gráficas No. 23 y 24. Influencia de la capacitación del personal en la satisfacción del servicio que se brinda.



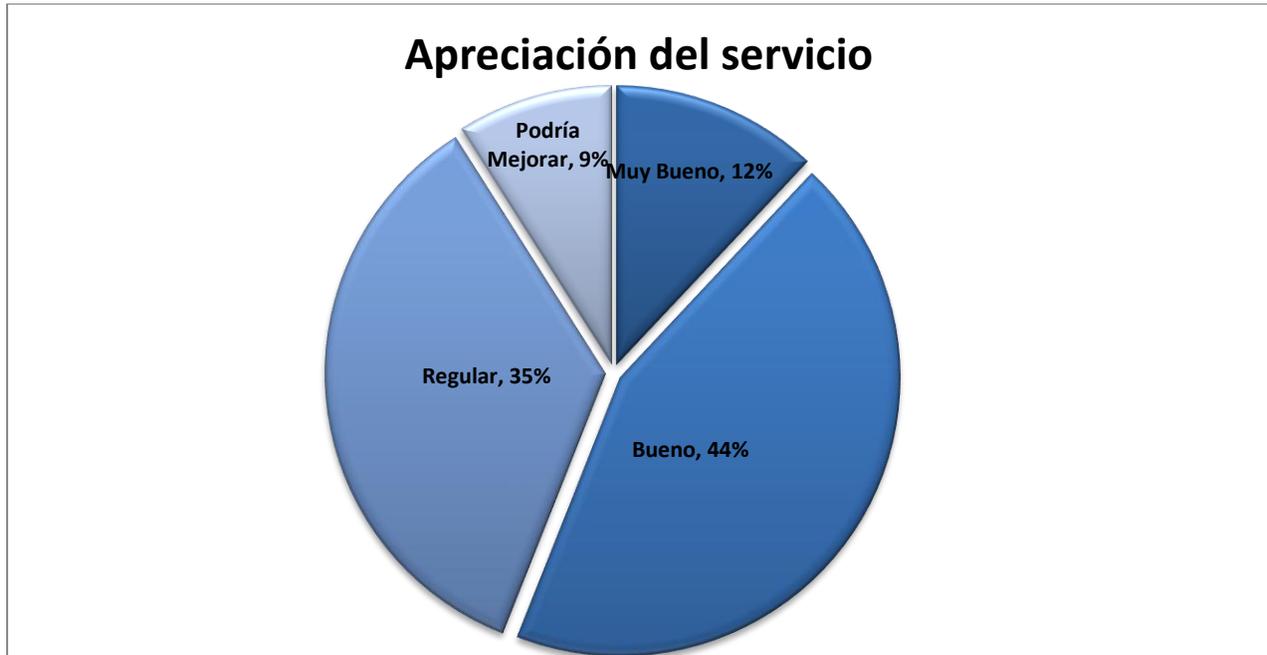
Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Como puede observarse en la Gráfica No. 23, el cien por ciento (100%), manifestó que existe una influencia directa entre la capacitación del personal y el servicio que se les brinda a los clientes. Pues mientras más preparado se encuentra el recurso humano de una organización mayores son los frutos que se obtienen tanto a nivel individual como general.

Al cuestionar a los clientes, según la Gráfica No. 24 el setenta y ocho por ciento (78%) indicó estar totalmente de acuerdo con la influencia de la capacitación y el servicio, mencionando que si el personal está capacitado esto se verá reflejado en el esmero que demuestren respecto a la atención del cliente, un diecisiete por ciento (17%) expresó estar algo de acuerdo con la situación anterior; por otra parte, solo un cinco por ciento (5%) dijo estar apenas de acuerdo, coincidiendo estos dos últimos en que también es necesaria la voluntad y disposición de aplicar lo aprendido. Ninguno de los encuestados dijo estar en desacuerdo.

Según lo documentó Mathis R. (2003) el éxito de la capacitación del personal puede medirse por la cantidad de aprendizaje que se produce y se transfiere al trabajo, más allá de la teoría, lo que da resultados es la práctica. La capacitación está diseñada para ayudar a la organización a lograr los objetivos. Dentro de los principales objetivos de las organizaciones se encuentran la satisfacción del consumidor, y esto es parte de todo un sistema, dentro del que se encuentra el brindan un servicio de calidad que sobrepase las expectativas del cliente.

Gráfica No. 25. Calificación del servicio que presta la empresa.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La gráfica No. 25 revela que el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados, mencionó que el servicio de la empresa es bueno, mientras que solo el doce por ciento (12%) indicó recibir un servicio muy bueno, que satisfaga las necesidades, agregando ambos que se les atiende con amabilidad y respeto; por otra parte un treinta y cinco por ciento (35%) manifestó recibir un servicio regular y el nueve por ciento (9%) restante indicó que un servicio siempre se puede mejorar.

Tal como lo fundamenta Zeithaml V. (2002) el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. Un adecuado servicio consiste en apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. El servicio al cliente ocurre en el local comercial (como cuando el empleado de una tienda al detalle le ayuda a un cliente a localizar el artículo deseado o responde alguna pregunta), o puede llevarse a cabo por teléfono o Internet.

Gráfica No. 26. Amabilidad, paciencia y respeto recibidos por el cliente.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Según la Gráfica No. 26 de la población encuestada, el quince por ciento (15%) mencionó que siempre que solicitan los servicios de la empresa o adquieren los productos que ésta ofrece, reciben una atención amable, paciente y respetuosa; asimismo un cincuenta y seis (56%) por ciento acordó que casi siempre reciben este tipo de atención por parte del personal de la empresa, y un restando veintinueve por ciento (29%) indicó que pocas veces. La mayoría de ocasiones el personal tiene en cuenta lo importante de brindar un buen servicio al cliente, aunque siempre hay aspectos que son necesarios reforzar para que la clientela en general se sienta muy bien atendida e importante para la empresa.

De acuerdo con Zeithaml V. (2002) todo el personal de contacto debe mantener con los clientes relaciones de cordialidad, cortesía y consideración; los empleados que reconocen a los clientes, los llaman por el nombre y saben las necesidades de cada uno de ellos (atención personalizada). Tener la capacidad de brindar un servicio atento, comprende también la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades de los clientes, pero lo más importante no demorar en el lapso de tiempo que ellos deben esperar para recibir la asistencia, respuesta, preguntas o la atención de los problemas y necesidades.

Gráfica No. 27. Grado de manifestaciones de quejas o sugerencias respecto a un producto o servicio recibido que no han satisfecho una necesidad.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

La Gráfica No. 27 revela que el cuarenta y tres por ciento (43%) de los interrogados manifiestan haber exteriorizado alguna opinión sobre los productos y servicios recibidos, siendo éstos en mayor proporción sugerencias sobre lo que desearían o esperarían obtener, por otra parte el treinta y nueve por ciento (39%) no ha manifestado hasta el momento alguna queja o sugerencia, lo cual supone que estos clientes se han sentido satisfechos con la relación con la empresa o no han hecho saber comentarios; un dieciocho por ciento (18%) prefirió no responder a esta pregunta. Por los resultados anteriores se debe promover el que se siga trabajando para que, la totalidad de los consumidores se sientan satisfechos y que lo recibido por parte de la empresa sobrepase las expectativas, logrando la fidelización y recomendación.

Para Mathis R. (2003) las quejas y sugerencias presentadas por los clientes representan una fuente específica de información, y forman parte importante de la planeación estratégica de recursos humanos de la empresa. A través de estas quejas y sugerencias se logra la identificación del conocimiento, las destrezas y las habilidades que las organizaciones poseen o que necesitarán en el futuro, para obtener el reconocimiento y preferencia. No basta solo con poseer esta información, sino que se debe de trabajar para lograr los objetivos deseados.

Gráfica No. 28. Recomendación a familiares y amigos para comprar los productos y utilizar los servicios que la empresa brinda.

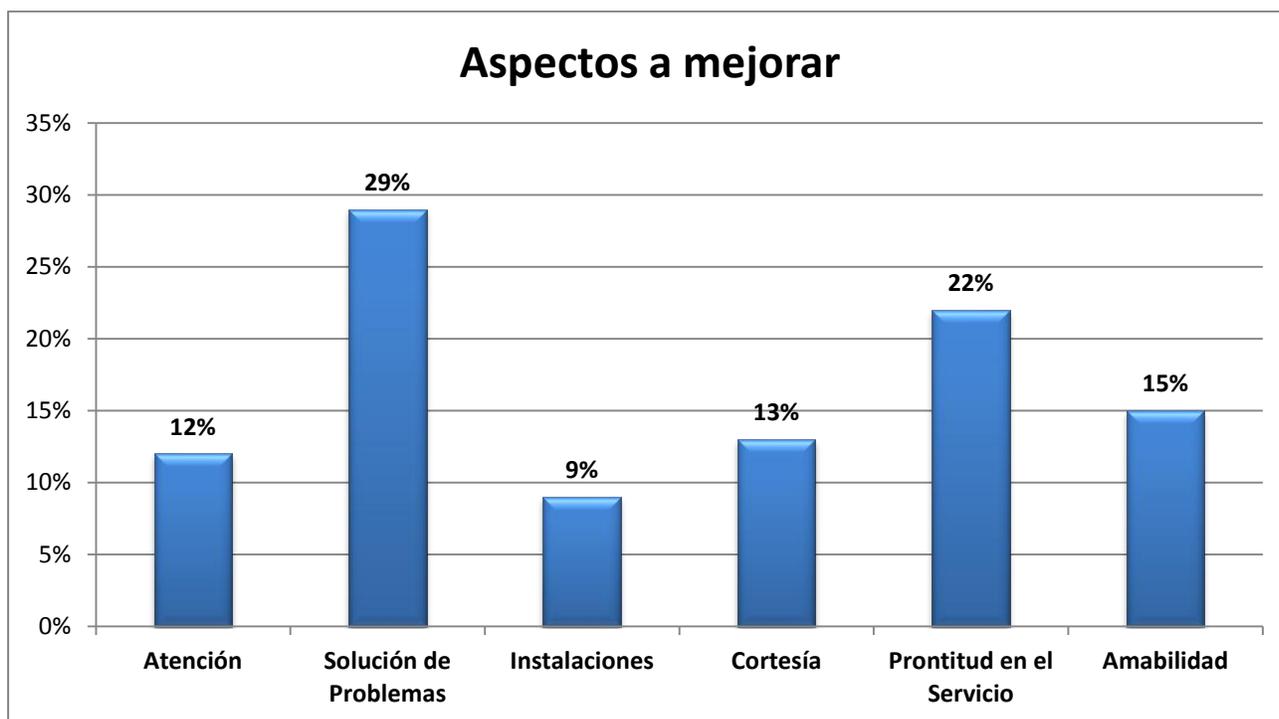


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

En la Gráfica No. 28 puede observarse que el cincuenta y tres por ciento (53%) de los usuarios encuestados declararon que si recomiendan adquirir los productos y utilizar los servicios que la empresa brinda, pues les han resultado efectivos al satisfacer las necesidades; mientras que un treinta y cuatro por ciento (34%) indicó que no ha recomendado acudir a la empresa, algunos de ellos manifestaron que no lo han hecho debido a que no se ha presentado la oportunidad. Así mismo un trece por ciento (13%) no respondió a esta pregunta.

De conformidad con lo fundamentado por Zeithaml V. (2002) la publicidad de boca en boca es una de las que mayor impacto genera, pues una persona conocida da testimonio de la buena o mala experiencia que ha tenido en determinada transacción. Algunos clientes deciden no quejarse directamente con el proveedor, y en lugar de ello se dedican a hacer comentarios negativos sobre la compañía entre los amigos, familiares y compañeros de trabajo. Esta comunicación de boca en boca negativa suele ser sumamente perjudicial, porque pueden reforzar entre algunos clientes el sentimiento de negatividad y también esparcir entre otros una impresión de desaprobación. Además la compañía no tiene la oportunidad de recuperar al cliente a menos que los comentarios negativos sean acompañados por una reclamación directa.

Gráfica No. 29. Situaciones que se deben mejorar para obtener un excelente servicio.

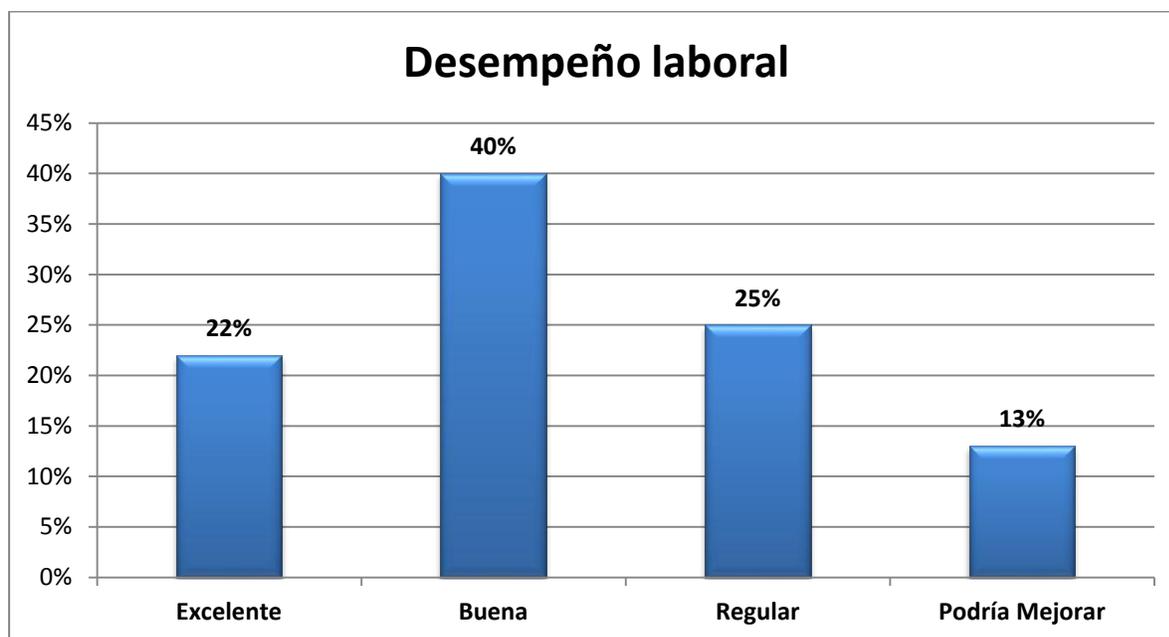


Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Al encuestar en cuanto a qué aspecto consideran necesario mejorar para obtener un excelente servicio, de acuerdo a la Gráfica No. 29, sobresalió con un veintinueve por ciento la solución de problemas (29%) y con un veintidós por ciento (22%) la prontitud en el servicio recibido, pues los clientes siempre desean una respuesta inmediata a las demandas. También mencionaron en un quince por ciento (15%) la amabilidad y con un trece por ciento (13%) la cortesía. La atención recabó un doce por ciento (12%) y el contar con unas instalaciones adecuadas un nueve por ciento (9%) de las menciones.

Según Robbins S. (2005) en las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen el trabajo, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente.

Gráfica No. 30. Grado de eficiencia en el desempeño laboral de la empresa de forma general.



Fuente: Trabajo de campo (julio-agosto 2012)

Según la Gráfica No. 30, los encuestados calificaron de la siguiente forma el desempeño de la empresa en el trabajo en forma general: un veintidós por ciento (22%) exteriorizó que lo considera excelente y un cuarenta por ciento (40%) buena, esto debido a que obtienen el producto y servicio deseado, y se ocupan de las necesidades y deseos que han manifestado, empeñándose en brindar el mejor servicio posible. Un veinticinco por ciento (25%) consideró que el desempeño de manera regular y un trece por ciento (13%) indica que éste desempeño podría mejorar.

Mathis R. (2003) fundamenta lo anterior indicando que el desempeño laboral es un aspecto obligatorio a evaluar en todo establecimiento, para conocer el actuar de los empleados y efectuar las medidas correctivas pertinentes. Un buen sistema de información de Recursos Humanos sirve de ayuda para identificar a los individuos que requieren capacitación en áreas específicas para elevar el rendimiento laboral. Una vez se han identificado dichas necesidades, deben establecerse los objetivos y las prioridades de la capacitación. Todos los datos reunidos se emplean para compilar un análisis de diferencias, que determina la distancia entre el lugar en que se está la empresa y dónde necesita estar en cuanto a las aptitudes de los empleados.

CONCLUSIONES

1. Se logró determinar en base al trabajo realizado que la empresa comercializadora de equipo de cómputo Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango no utiliza programas de capacitación como herramienta para incidir en la calidad del servicio al cliente que se brinda, por lo que se rechaza parcialmente la hipótesis de investigación, ya que se imparten capacitaciones de carácter informativo, más no específicamente dirigidas a mejorar el servicio.
2. Los encuestados coinciden en la incidencia de implementar programas de capacitación para contar con un servicio de calidad, manifestando que mientras más preparado se encuentre el recurso humano de la organización, mayores serán los frutos que se obtengan tanto a nivel individual como organizacional. También consideran que el aprendizaje se da cuando además de recibir la información, se comprende y se interioriza de tal manera que se produce algún cambio.
3. Se logró identificar que la empresa, específicamente por la parte directiva, imparte capacitaciones al personal al ingreso de nuevos productos, cambios tecnológicos o al participar en ferias u otro tipo de eventos, esto se da de manera eventual según se presenta la necesidad. No reciben ningún tipo de adiestramiento específico y continuo para incidir en el servicio al cliente.
4. El personal de la empresa, en la mayoría, manifestó que reciben capacitación informativa interna, específicamente por parte de la dirección, en casos particulares, así mismo indicaron que en ocasiones también reciben adiestramiento por parte de los proveedores de manera personalizada, pero no cuentan con programas de capacitación específicos de acuerdo a las necesidades.

5. Se logró identificar que la empresa está anuente a invertir en capacitación, pues sabe que al hacerlo mejorará notablemente el desempeño laboral del personal, quienes desarrollarán eficientemente las actividades, siendo esto de ayuda en el logro de los objetivos institucionales y conduciendo de una u otra forma al mejoramiento continuo del servicio al cliente.

6. Se logró establecer que dentro de los aspectos que obstaculizan capacitar al personal y mejorar el servicio al cliente se encuentra la limitación de recursos tanto monetarios, de infraestructura y de tiempo. Mientras que el recurso humano manifestó estar dispuesto a participar en los programas de capacitación que implemente la empresa, pues están conscientes de que estos aportan beneficios individuales y organizacionales.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la empresa comercializadora de equipo de cómputo y proveedora de servicios técnicos Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango implemente programas de capacitación para el personal, de manera que incidan en el servicio al cliente, estableciendo objetivos y prioridades que determinen la distancia entre el lugar en que se encuentra la organización y dónde desea estar.
2. El éxito de los programas de capacitación al personal se mide por la cantidad de aprendizaje que se produce y se transfiere al trabajo, lo que da resultados es la práctica. Por ello es necesario implementar juntamente con los programas de capacitación métodos de evaluación del servicio al cliente que comparen los resultados con los objetivos esperados por la empresa.
3. Es importante considerar que la capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientándola hacia un incremento en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado en beneficio del cliente y a la vez de la empresa. La ejecución debe ser tan frecuente como los cambios y necesidades a las que la empresa se enfrente.
4. Se recomienda identificar el tipo de capacitación a utilizar con el personal, ya sea interna o externa, esto varía de acuerdo al análisis que se realice sobre las necesidades de capacitación del personal, así como también de los recursos con que cuente la organización. Siempre existe alguna forma de capacitar al personal, ya sea en el propio lugar de trabajo, en un área externa a éste o incluso a través de los medios electrónicos.

5. Es importante reflexionar sobre los beneficios de contar con un personal capacitado; considerando que la inversión en el empleado para que mejore el servicio equivale a una inversión directa en el perfeccionamiento de las habilidades y destrezas. Por ello se insiste en la necesidad de invertir en capacitación para que los empleados mantengan las actitudes y los comportamientos propios del puesto de trabajo, que a la vez satisfagan las necesidades de los clientes.

6. Es aconsejable que la empresa adopte ciertas estrategias para capacitar al personal sobre la importancia de manejar un servicio al cliente de calidad; pueden acudir a instituciones que realizan este tipo de actividades con instalaciones propias y a costos accesibles, así también realizar alianzas con universidades u otros centros educativos que las faciliten. También pueden dejar lecturas que fomenten el auto aprendizaje y utilizar la capacitación vía internet para un máximo aprovechamiento del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1. GONZÁLEZ, María. (2010). Tesis titulada **“Servicio al Cliente, una herramienta de marketing y su efecto en las ventas de las agencias de viajes de la ciudad de Quetzaltenango”**.
2. GONZÁLEZ, Melany. (2008). Tesis titulada **“Servicio al cliente como estrategia para el crecimiento empresarial de los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango”**.
3. HERNÁNDEZ, Roberto. (1997). **Metodología de la Investigación**. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
4. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
5. <http://www.inforpressca.com/quetzaltenango>
6. <http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribunas1.asp>
7. <http://xelajuj.tripod.com/>
8. KOONTZ, Harold. Et. Al. (2004). **Administración una perspectiva global**. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
9. MATHIS, Robert. Et. Al. (2003). **Fundamentos de administración de recursos humanos**. 2ª. Edición. Editorial Thomson. México.

10. MOLINA, Carmen. (2010). Tesis titulada **“Capacitación en técnicas de ventas en la distribución de los productos de las empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango”**.
11. MURGA, Alejandro. (2010). Tesis titulada **“Capacitación en la fuerza de ventas de las medianas empresas comerciales de portones eléctricos de la cabecera departamental de Quetzaltenango”**.
12. Quetzaltenango (Ciudad).” Microsoft Student 2009 [DVD] . Microsoft Corporation, 2008.
13. ROBBINS, Stephen, et. Al. (2005) **Administración**. 8ª. Edición. Editorial Pearson Educación. México.
14. RODAS, Brenda. (2010). Tesis titulada **“Servicio al cliente como herramienta para el desarrollo mercadológico de los hoteles del centro histórico de la ciudad de Quetzaltenango”**.
15. ZALDAÑA, José. (2010). Tesis titulada **“Capacitación al personal, una herramienta para el manejo de inventarios en bodegas de empresas que confeccionan prendas de vestir en la ciudad de Quetzaltenango”**.
16. ZEITHAML, Valerie, et. Al. (2002) **Marketing de Servicios**. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

ANEXOS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



**Servicio al
cliente**

PROPUESTA

Programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango.

Introducción

La presente propuesta tiene como finalidad darle a conocer a los propietarios y directores de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango lo referente a capacitación y la necesidad de la adecuada implementación para elevar el nivel de servicio al cliente, lo que al mismo tiempo la lleva a ser más competitiva.

Dentro del contenido de la propuesta se encontrará información importante sobre cómo implementar el programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa, partiendo del concepto de los términos capacitación y servicio al cliente así como también de otros relacionados, los cuales son detallados en el desarrollo de la propuesta; basándose en el hecho de que las empresas en la actualidad desean contar con personal especializado, que atienda y entienda las diferentes necesidades del cliente, quien es la razón de ser de la misma.

Con la información presentada se busca fortalecer aquellos puntos que han sido detectados como susceptibles o débiles para ayudarle a desarrollar las potencialidades y habilidades en el trabajo que desempeñan; enriquecer los conocimientos que poseen y mejorar los procedimientos; así como también estar a la vanguardia de las tendencias vigentes del giro de la empresa y por supuesto, en la medida de lo posible adelantarse a ellas. Un programa de capacitación diseñado eficientemente y acorde a las necesidades de la empresa, es el punto de partida para elevar la calidad del servicio

que el personal ofrezca al cliente para lograr además de la satisfacción, lealtad y publicidad positiva.

Se encontrará además un programa con actividades que deben llevarse a cabo para conocer e implementar la capacitación, así como los recursos a utilizar.

Justificación

Al realizar el diagnóstico en la empresa se pudo comprobar que no se cuenta con un programa continuo de capacitación para el recurso humano que permita mejorar el servicio al cliente, así como también que existen aspectos tanto a fortalecer como a desarrollar al respecto.

Es importante comprender que la capacitación es una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera las labores; ya que a través de este proceso el personal adquiere y mejora habilidades; por ello, contar con un programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente en la empresa trae beneficios tanto individuales como generales, en primer lugar el cliente se siente bien atendido y se forma un concepto de servicio de la empresa, así también los colaboradores y la empresa cumplen con los objetivos organizacionales.

Debido a la naturaleza de la empresa, comercialización de equipo de cómputo y los derivados, así como el servicio de mantenimiento técnico, constantemente surgen cambios significativos en el mercado, una de las principales razones por la cual el personal necesita estar a la vanguardia con la información de los mismos. Se parte del hecho de que el desarrollo del personal requiere de un enfoque situacional en el que los objetivos, técnicas y métodos de capacitación sean suficientemente congruentes

con los valores, normas y características del entorno. La implementación del programa es justificable por el hecho de que incide en el servicio al cliente.

Se constató que existe anuencia por parte de los empleados para implementar la propuesta, la cual es fundamental para el logro de los objetivos del programa de capacitación. Así también está el compromiso y sentido de responsabilidad por parte de la gerencia de la empresa.

Se le recomienda a la empresa poner en práctica la siguiente propuesta ya que será de amplio beneficio, puesto que en la actualidad la calidad del servicio que las empresas brindan marca una diferencia en cuanto a las tendencias de preferencia de los clientes, la competitividad y productividad.

Objetivos:

Objetivo general:

- ♣ Presentar un Programa de capacitación para el personal de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango que permita mejorar el servicio al cliente.

Objetivos específicos:

- ♣ Proporcionar la información necesaria a la gerencia y al resto de colaboradores de la empresa sobre capacitación, servicio al cliente y temas relacionados.
- ♣ Brindar los lineamientos por medio de la elaboración de la presente propuesta sobre cómo desarrollar los programas de capacitación para incidir en la calidad del servicio al cliente.

- ♣ Comunicar a los colaboradores y a los directivos los amplios beneficios de contar con programas de capacitación para mejorar el servicio al cliente.
- ♣ Informar al personal de la empresa sobre cómo mejorar las habilidades y técnicas del servicio al cliente para reconocer y responder a las necesidades.
- ♣ Explicar la importancia de tener una cultura de servicio al cliente para que las actividades interrelacionadas se ofrezcan a ellos con calidad.
- ♣ Dar a conocer estrategias para brindar un excepcional servicio que aumente la competitividad y productividad de la empresa y haga que los clientes vuelvan.

Contenido de la propuesta:

Servicio al cliente:

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Son todas las actividades técnicas y comunicativas que unen a una organización con los clientes.

Importancia del servicio al cliente:

El servicio que se da a los clientes ha sido importante siempre. Las relaciones interpersonales fluidas, la atención comprensiva de las reclamaciones, las entregas rápidas y oportunas proporcionan la fidelización del cliente.

Cadena de servicio al cliente basada en el liderazgo de la gerencia:



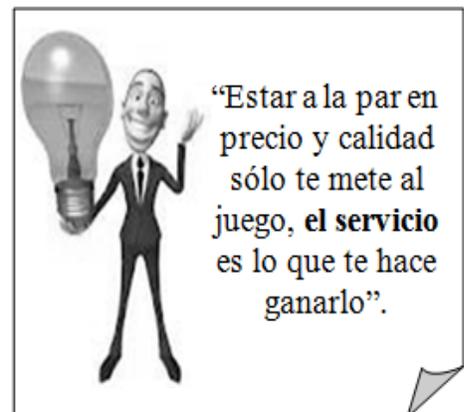
Política de servicio al cliente:

Establecer la política de Servicio al Cliente en cualquier empresa ayuda a:

- ♣ Pensar con claridad y estudiar meticulosamente el tema.
- ♣ Mejorar la comunicación para que sea eficaz con todas las personas que laboran en la empresa.
- ♣ La continuidad en el tiempo.
- ♣ La coordinación entre las distintas áreas de la empresa.
- ♣ El objetivo de la empresa es y será la de conocer las necesidades de los clientes y darles la máxima prioridad en todo momento.
- ♣ Todos los sistemas y procedimientos tendrán como resultado cumplir con las necesidades de los clientes.
- ♣ Adopción de una actitud positiva, atenta y amable de todos los colaboradores de la empresa.
- ♣ Garantizar la limpieza, seguridad y la comodidad de los clientes.
- ♣ Trato de reclamaciones: todas las críticas y reclamaciones que el cliente realice se registraran y se evaluarán de acuerdo al caso para darle una solución rápida, atenta e imparcial.

Los clientes se molestan cuando:

1. No se cumple con lo prometido.
2. Se les trata con desinterés o frialdad.
3. No se respeta su tiempo.
4. Se les atiende como si se quisiera salir rápido de ellos.
5. Solo se actúa por el manual o políticas.
6. Se les atiende mecánicamente como un robot.

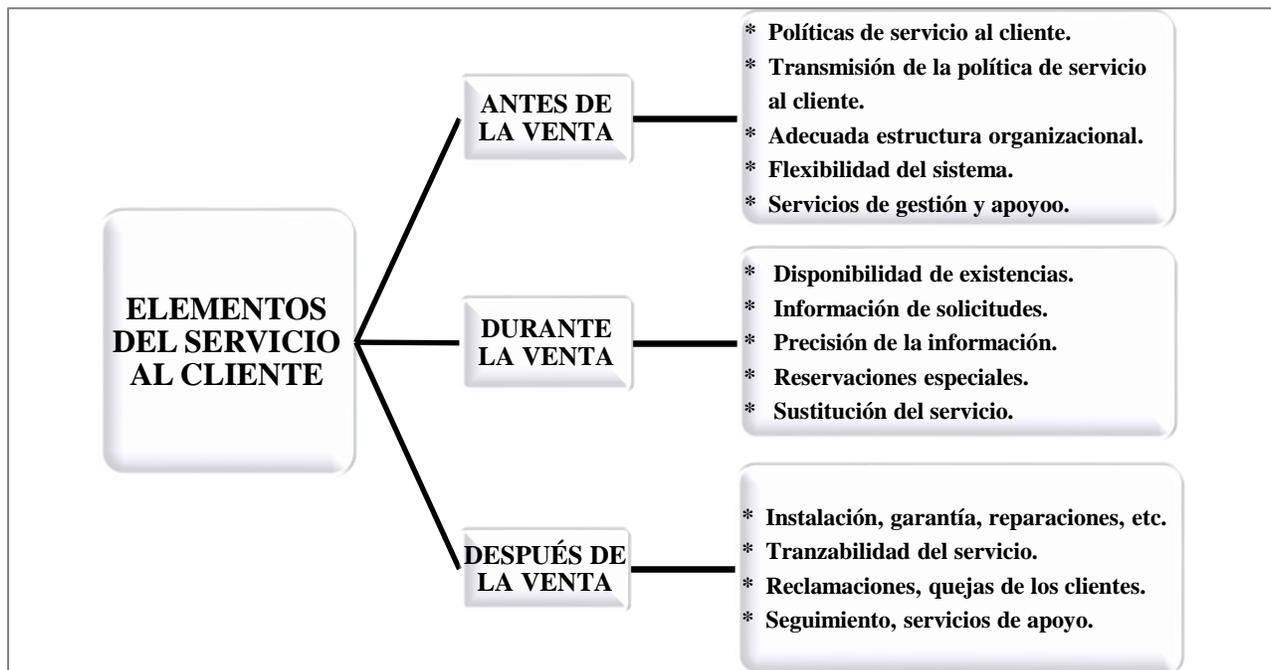


7. Se les descalifica.
8. Se sienten presionados o excesivamente atendidos.

Lo anterior da como resultado un cliente iracundo.

El costo de un mal servicio al cliente:

Entre los costos directos provocados por esta situación, se incluyen el del tratamiento de reclamaciones, el de productos devueltos, de reclamos monetarios, acciones legales, así como el costo de la política de relaciones públicas para corregir los errores. La recuperación de un cliente nuevo puede ser cinco veces mayor que el costo de mantenerlo mediante la prestación de un buen servicio al cliente.



Fuente: Lamb. et. al. (2002)

Calidad en el Servicio al Cliente:

Para los clientes “calidad” significa mucho más que las meras características del producto o servicio que reciben, prestan atención a todas las interacciones de la organización. Los productos o servicios no son únicamente el objeto físico o una experiencia por la cual se paga una sola vez, sino todos los servicios que los acompañan: personalizar al cliente, reservación de la habitación favorita, saber escuchar etc., para satisfacer alguna necesidad. La falta de calidad de los servicios ofrecidos puede alejar a los compradores con la misma rapidez, tanto como si el servicio en si fuera malo. La calidad del servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de la satisfacción al cliente.

Componentes de la calidad del servicio al cliente:

La calidad es decisiva para el éxito de toda empresa y por lo tanto no se debe centrar únicamente al departamento o encargados de atender a los clientes sino es un compromiso de toda la empresa. Para lograr calidad en el Servicio al Cliente hay que mejorar continuamente en los aspectos que se describen a continuación:

- ♣ *Tangibilidad:* Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio al cliente lo mejor posible.
- ♣ *Confiabilidad:* La capacidad de ofrecer un servicio al cliente exacto y consistente desde la primera vez es uno de los componentes más importantes para los clientes.
- ♣ *Cortesía:* Todo el personal de contacto mantiene con los clientes relaciones de cordialidad, cortesía y consideración.

- ♣ *Empatía:* Los empleados que reconocen a los clientes, los llaman por nombre y saben las necesidades de cada uno de ellos (atención personalizada).
- ♣ *Comunicación:* La organización vela por tener a los clientes informados de los cambios que le pudieren afectar, con un lenguaje comprensible y adaptado a los tipos de clientes.
- ♣ *Responsabilidad:* Tener la capacidad de brindar un servicio puntal, comprende también la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades de los clientes, pero lo más importante es el tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, respuesta, preguntas o la atención de los problemas.
- ♣ *Credibilidad:* es cuando se manifiesta la notoriedad, reputación, honestidad de la empresa.
- ♣ *Reactividad:* Se refiere a que los miembros de la empresa están atentos a responder rápidamente en cualquier tiempo y lugar a las demandas de los clientes.
- ♣ *Seguridad:* Es el conocimiento y la cortesía que los empleados deben prestar al cliente con el abrigo de todo riesgo que pudiera suceder.
- ♣ *Competencia:* es cuando se dispone de los medios para actuar con profesionalismo ante la opción de atender las necesidades de los clientes mejor que la competencia.

La cultura del Servicio:

El lenguaje -la terminología, la jerga, las formas de expresión y las metáforas que las personas utilizan a diario- es una ventana que permite ver el inconsciente colectivo de la organización y la cultura. Resulta fascinante el hecho de escuchar el contexto idiomático de una reunión típica de ejecutivos o de una discusión laboral entre

empleados. En segundos se pueden detectar pistas que revelan actitudes acerca del cliente, del trabajo, de los empleados de los ejecutivos, de la empresa, de la industria e incluso de la vida misma.

Es decir entonces que la parte esencia en toda cultura y aún más en una cultura de servicios, es que la alta dirección es el primer modelo de lo pretendido. Las personas que ocupan cargos a nivel operativo, ya sea con los clientes externos o con los clientes internos, trataran de satisfacer las expectativas de cualquier tipo que los directivos tengan respecto a ellos. Si reciben el mensaje de calidad del servicio como parte fundamental de la capacitación inicial al ingresar a los puestos de trabajo, comienzan a tomarlo en serio. Si escuchan a la supervisora hablar de la calidad del servicio y el modo de hacer las cosas con la idea de que el cliente es lo primero, comenzaran a verlo como parte de la realidad.

Atención perfecta para el cliente:

P rofesionalidad.	Saber qué, cómo, cuándo y dónde.
E ficiencia.	Hacerlo bien, con resultados positivos.
R apidez.	En el menor tiempo posible. De forma ágil.
F ormalidad.	Trato ubicado para cada situación.
E xperiencia.	Transmisión de confianza y sabiduría.
C omprensión.	Humildad, sentimientos y raciocinio.
T acto personal.	Respeto en toda ocasión.
A mabilidad.	Cortesía y calidez en la atención.

Capacitación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a la vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan las competencias, para desempeñarse con éxito en el puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

¿Por qué capacitar?

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo del potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar al personal, pero una de las más importantes es el contexto actual, vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y enfrenta constantemente situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso se debe estar siempre actualizado.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, la importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través del personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de los trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Objetivos de la Capacitación:

- ♣ Proporcionar eficacia personal, grupal y organizacional.
- ♣ Promover el cambio y la productividad.
- ♣ Ayudar a incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal de la empresa.
- ♣ Mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.
- ♣ Proporcionar preparación para puestos de mayor responsabilidad.

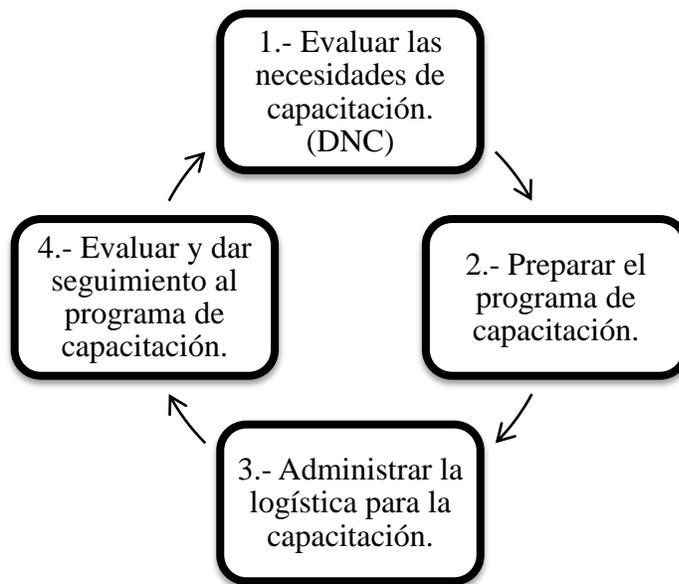
Beneficios de la capacitación:

- ♣ Rentabilidad más alta y actitudes positivas.
- ♣ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ♣ Crea una mejor imagen.
- ♣ Proporciona guías de trabajo.
- ♣ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ♣ Forma líderes.
- ♣ Elimina temores a la competencia o al desconocimiento individual.
- ♣ Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- ♣ Ayuda a la toma de decisiones y solución de problemas.
- ♣ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- ♣ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.
- ♣ Ayuda a la orientación de nuevos colaboradores.

El proceso de capacitación:

El número y variedad de planes o programas de capacitación varían de acuerdo a las necesidades de la empresa. La duración puede ser en horas, días, meses e incluso años. Así también el tipo de capacitación que se adopte depende tanto del tamaño de la empresa, las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. Los programas de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente son de *Crecimiento personal*.

Fases del programa de capacitación: Cuatro son las etapas que debe contener el programa:



Qué incluye el proceso de capacitación:

- ♣ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ♣ Definición clara del objetivo de capacitación.
- ♣ División del trabajo a ser desarrollado.
- ♣ Elección de los métodos de capacitación.
- ♣ Definición de los recursos necesarios para la implementación.
- ♣ Definición de la población objetivo.

Estrategias para una efectiva capacitación:



Metodología del programa de capacitación:

Quiénes participan en la capacitación:

Todos los colaboradores de la empresa participan en el Programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente, ya que éste busca obtener satisfacciones tanto internas como externas; además de una u otra forma todo el personal en determinado momento tiene contacto directo o indirecto con el cliente.

Quién los dirige:

La gerencia de la empresa busca la implementación y el efectivo aprendizaje del presente programa de capacitación, para lo cual se contrata al personal calificado para llevarlo a cabo.

Características de los instructores:

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel

jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite los conocimientos de manera organizada. Estos facilitadores deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Cómo se desarrolla:

Los métodos y técnicas para capacitar a los grupos serán descritos por el o los instructores a cargo de la capacitación. Se recomienda que se desarrolle a través de charlas de los expertos en el tema, con una participación activa de los colaboradores de la empresa, quienes manifiesten las diferentes experiencias con cada tipo de cliente, así como también con representaciones sobre cómo atender al cliente interno y externo. En las capacitaciones la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones, sin embargo las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación. El tiempo estipulado para cada capacitación será de aproximadamente dos horas.

Otros métodos para implementar el programa de capacitación:

La capacitación en el puesto de trabajo proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva

voz del supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros. Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Algunos pasos que podrían ser utilizados en el desarrollo del programa:

- ♣ Presentaciones de los participantes.
- ♣ Presentación magistral del marco teórico.
- ♣ Se realiza el módulo por medio de entrenamiento activo a través de ejemplos, casos, dinámicas y mucha participación.
- ♣ Preguntas y discusión del grupo sobre cada uno de los temas y la adaptabilidad práctica
- ♣ Talleres de retroalimentación y dinámicas grupales.

Enriquecimiento de temas:

Además de los contenidos indicados en este programa, se recomienda contar con una diversidad de temas que pueden ser sugeridos por los mismos colaboradores o en base a las consideraciones de la gerencia, siempre que vayan encaminados al logro de la calidad del servicio al cliente.

Qué se puede obtener de la capacitación:

Del programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente se puede obtener eficacia personal, grupal y organizacional. También se crea una mejor imagen de la empresa una mayor retención de clientes actuales y una publicidad de boca en boca positiva.

Duración del programa:

El programa de capacitación propone una duración de tres meses, dentro del cual se llevaran a cabo tres actividades, una cada mes, siendo este tiempo flexible de acuerdo a las necesidades y disponibilidad tanto de la empresa, el personal que la integra y del facilitador.

Frecuencia de los programas de capacitación:

Se propone como mínimo capacitar al personal dos veces al año. En lapsos adecuados para no caer en saturación o carencia de información.

Evaluación de resultados:

Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones hoy en día, es esforzarse por garantizar que los recursos invertidos en los procesos de capacitación sean una

inversión y no un gasto, lo cual es absolutamente legítimo y necesario; por cuanto los procesos de formación, entrenamiento y desarrollo deben revertir en mejores prácticas en la organización y por tanto en un aumento medible de la productividad a partir de dichas intervenciones.

En un tiempo posterior a la implementación del programa de capacitación es fundamental evaluar los resultados del mismo, es decir, verificar el aprendizaje. Esta información puede obtenerse a través de: *Entrevistas individuales al personal. *Reunión de discusión de resultados del programa. *Análisis de las tareas del colaborador. *Llevar un registro directo a través de la observación. *Realizar escalas estimativas del desempeño y de las actitudes. *Análisis grupales. *Control de quejas y sugerencias del cliente. *Aplicación de tests y cuestionarios; entre otros que se consideren convenientes.

La evaluación del programa de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- ♣ Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- ♣ Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras.
- ♣ Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- ♣ Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- ♣ Planear la capacitación futura.
- ♣ Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- ♣ Saber si el curso logró los objetivos.
- ♣ Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- ♣ Determinar el costo/ beneficio del programa.

Recursos a utilizar:

- ♣ *Humanos:* Lo conforman la gerencia y demás colaboradores de la empresa, facilitadores y expositores especializados en la materia.
- ♣ *Infraestructura:* Para el desarrollo del programa de capacitación, en ocasiones pueden utilizarse las instalaciones de la empresa, así como también acudir a algún salón diseñado para estas diligencias o a instituciones que se dedican a impartir estas actividades de formación.
- ♣ *Mobiliario, equipo y otros:* Está conformado por carpetas de trabajo, pizarras, marcadores, equipo multimedia.
- ♣ *Documentos técnico-educativos:* entre ellos se encuentran material de estudio, encuestas de evaluación, certificados.
- ♣ *Financiamiento:* El monto de la inversión del programa de capacitación, es financiado con ingresos propios presupuestados por la institución.

Temas propuestos a impartir:		
Título:	Objetivo:	Descripción: - Lineamientos básicos-
<i>Manejo de la inteligencia emocional para crear relaciones laborales sanas.</i>	Proporcionar información sobre el manejo de las emociones.	*Conocerse primero a sí mismo y saber cómo responde a ciertas situaciones con el cliente interno y externo. *Aprender cómo se debe responder a las emociones.
<i>Comunicación y su impacto en el servicio al cliente interno y externo.</i>	Reconocer la comunicación actual y utilizar técnicas de comunicación asertivas.	*Conocer el proceso de comunicación, los elementos y hacer énfasis en la escucha activa (escuchar atentamente a los clientes para entender las necesidades). *Manejo adecuado del lenguaje tanto verbal como corporal.

<p><i>Tipos de cliente y personalidad.</i></p> <p><i>Tipos de servicio al cliente.</i></p>	<p>Brindar una atención personalizada al cliente.</p>	<p>*Identificar los diferentes tipos de cliente y la reacción que presentan, aprender a trabajar con ellos y a establecer relaciones laborales.</p> <p>*Conocer los diferentes tipos de servicio al cliente y la aplicabilidad.</p>
<p><i>La importancia del cliente.</i></p>	<p>Identificar los elementos del servicio al cliente y las actividades.</p>	<p>*Reconocer que el cliente es “la razón de ser de la organización”.</p> <p>*Contestar a la interrogante: ¿Por qué es importante para mí el cliente?</p> <p>* Definir las actividades que se llevan a cabo con el cliente.</p>
<p><i>El desarrollo de una cultura de servicio al cliente.</i></p>	<p>Desarrollar políticas de servicio al cliente interno y externo en base a los valores organizacionales.</p>	<p>*Analizar las políticas de servicio al cliente de empresas del medio.</p> <p>*Identificar las políticas aplicables a la empresa.</p> <p>*Crear un compromiso de servicio.</p>
<p><i>La regla de ORO en el servicio al cliente.</i></p>	<p>Reconocer que todos somos clientes en determinado momento.</p>	<p>*Tratar al cliente como desea ser tratado.</p> <p>*Aplicar: Respeto. Amabilidad. Solución de Problemas, Prontitud. Eficiencia. Etc.</p>

Se propone que se den dos temas por capacitación, en un total de tres capacitaciones, una por mes.

Programa de la propuesta. FASE I:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
Proporcionar la información necesaria a la gerencia y al resto de colaboradores de la empresa sobre capacitación, servicio al cliente y temas relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Presentación de la propuesta a la Gerencia. ♣ Información sobre los objetivos del programa, la función que ellos desempeñaran y los beneficios que disfrutarán. 	Quien presenta la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos. - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Pizarrón y marcadores. 	<p>Percepción y disposición de la gerencia respecto al programa de capacitación.</p> <p>Compromiso con el desarrollo del programa.</p>	Ninguno.
Brindar los lineamientos por medio de la elaboración de la presente propuesta sobre cómo desarrollar los programas de capacitación para incidir en la calidad del servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Información sobre cómo desarrollar y supervisar el programa. ¿Qué es?, ¿Quiénes participan?, ¿Quién los dirige?, ¿Beneficios? ¿Por dónde empezar? 	Quien presenta la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Pizarrón y marcadores. 	<p>Hacer preguntas para percibir la comprensión del programa.</p> <p>Resolución de dudas.</p>	Ninguno.
Comunicar a los colaboradores y a los directivos los amplios beneficios de contar con programas de capacitación para mejorar el servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Descripción detallada y ejemplificada de los beneficios de implementar programas de capacitación continuos para mejorar el servicio al cliente. 	Quien presenta la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Pizarrón y marcadores. 	<p>Respuesta en la reunión semanal.</p> <p>Decisión de iniciar el desarrollo del programa.</p>	Ninguno.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
Informar al personal de la empresa sobre cómo mejorar las habilidades y técnicas del servicio al cliente para reconocer y responder a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Proceso de capacitación. ♣ Análisis de experiencias. ♣ Discusión de casos. ♣ Otra metodología utilizada por el facilitador 	Consultor especialista en el tema (INTECAP, OTROS)	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. <p>Pizarrón y marcadores.</p>	Desempeño laboral. Tests, cuestionarios. Registro de Quejas Reuniones grupales. Entrevista individual al colaborador. Otros.	Se detallan en la Fase II.
Explicar la importancia de tener una cultura de servicio al cliente para que las actividades interrelacionadas se ofrezcan a ellos con calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Proceso de capacitación. ♣ Desarrollo de políticas de atención al cliente. <p>Otros aspectos recomendados por el facilitador.</p>	Consultor especialista en el tema. Alta Gerencia. Colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. <p>Pizarrón y marcadores.</p>	Manual de políticas de servicio al cliente. Aplicación de las políticas de servicio al cliente.	Se detallan en la Fase II.
Dar a conocer estrategias para brindar un excepcional servicio que aumente la competitividad y productividad de la empresa y haga que los clientes vuelvan.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Proceso de capacitación sobre servicio al cliente. ♣ Compromiso del personal de la empresa para mejorar el servicio. ♣ Compromiso de la gerencia y supervisión del programa y evaluación de resultados. 	Consultor especialista en el tema. Alta Gerencia. Colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. <p>Pizarrón y marcadores.</p>	Evaluación de los resultados del programa de capacitación. Mantenimiento de clientes actuales y creación de nueva cartera de clientes. Índice de productividad. Encuestas al cliente.	Se detallan en la Fase II.

Programa de Capacitación. Implementación. FASE II:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
Decidir la implementación del programa.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Acordar en reunión con la gerencia la implementación del programa. ♣ Establecer el presupuesto. ♣ Definir fecha de inicio. ♣ Elección del facilitador (es). ♣ Selección del lugar. ♣ Informar a los colaboradores. 	Gerencia y jefes de departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Agenda. 	Implementación del programa.	Ninguno.
Implementación de las tres capacitaciones mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Desarrollo del programa de capacitación. ♣ Actividades realizadas por el facilitador. ♣ Participación activa del personal. ♣ Realización de tareas u otros que lo enriquezcan. 	<p>Consultor que la empresa designe.</p> <p>Gerencia.</p> <p>Colaboradores de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Pizarrón - Marcadores 	<p>Cuestionarios de salida.</p> <p>Puesta en práctica de lo aprendido.</p> <p>Satisfacción del cliente.</p> <p>Productividad y competitividad de la empresa.</p>	<p>Q. 2,100.00</p> <p>(3 charlas, costo por charla: Q700.00)</p>

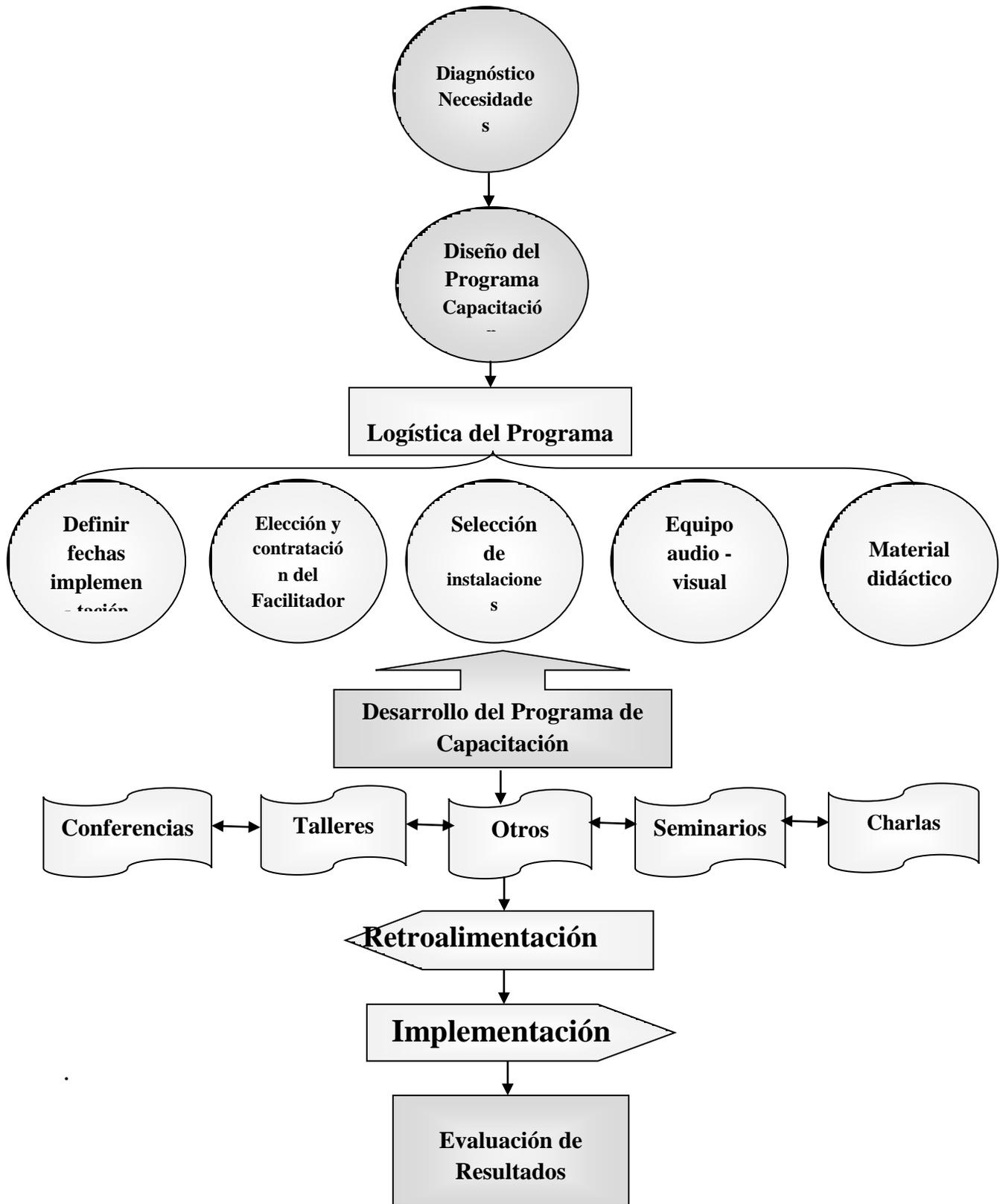
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
Realimentación de la información de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Resolución de dudas durante el desarrollo del programa. ♣ Hacer actividades de simulación. ♣ Realizar tareas de investigación o ejercicios. 	Consultor que la empresa designe. Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Pizarrón - Marcadores 	Respuesta de las primeras reuniones. Comentarios del personal. Aplicación de lo aprendido en el proceso de aplicación.	Ninguno.
Evaluación de los resultados de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar reuniones con directivos y demás personal de la empresa para analizar el servicio al cliente. ♣ Implementación de técnicas para mejorar el servicio al cliente. 	Gerencia de la empresa y jefes de departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Guía sobre capacitación y servicio al cliente. - Material dado en capacitación 	Aplicación de métodos para evaluar el servicio prestado al cliente.	Ninguno
*COSTOS TOTALES DE LA CAPACITACIÓN					
Coffee Break para el personal y el facilitador: (15 personas)					Q. 900.00
Costo promedio por Refacción Q 20.00 * 15 personas * 3 charlas =					
Papelería y útiles.					Q. 300.00
Gastos varios.					Q. 200.00
Facilitador. Consultor especialista:					Q. 2,100.00
COSTOS TOTALES					Q. 3,500.00

**Los costos son valores aproximados.*

Cronograma de actividades:

ACTIVIDAD	DURACIÓN				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	...
Presentación de la propuesta.					
Aprobación de la propuesta.					
Logística de la propuesta.					
Primer tema de capacitación:					
Retroalimentación del primer tema, análisis de avances.					
Segundo tema de capacitación.					
Tercer tema de capacitación.					
Retroalimentación general.					
Aplicación de lo aprendido en el programa.					
Evaluación de Resultados.					
Análisis y discusión de resultados.					

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES



DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

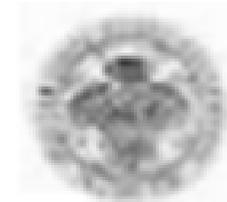
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO Y PRESTACIÓN
DE SERVICIOS TÉCNICOS OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

NOMBRE DEL COLABORADOR

Por haber participado en el programa de capacitación para mejorar la
calidad del servicio al cliente.


Facilitador


Gerente de la Empresa



Quetzaltenango, abril de 2013.



ASPECTOS A CONSIDERAR

Los 10 mandamientos del buen servicio al cliente:



- ♣ El cliente es la persona más importante en la empresa.
- ♣ El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Se trabaja para los clientes.
- ♣ El cliente no interrumpe el trabajo, sino que es el propósito del trabajo.
- ♣ El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- ♣ El cliente es una parte de la empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera la empresa, los clientes se irán.
- ♣ El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
- ♣ El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- ♣ El trabajo en satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y, siempre que sea posible, disipar los temores y resolver quejas.
- ♣ El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
- ♣ El cliente es la parte más vital de la empresa o negocios. Recuerde siempre que sin los clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

Reglas importantes para la persona que atiende:

- ♣ Mostrar atención.
- ♣ Tener una presentación adecuada.
- ♣ Atención personal y amable.
- ♣ Tener a mano la información adecuada.
- ♣ Expresión corporal y oral adecuada.
- ♣ El trato personalizado, es la mejor manera de "amarrar" y "fidelizar clientes".

Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio



Es conveniente también que para evitarse conflictos y obtener buenos resultados se desarrollen los siguientes hábitos.

- ♣ Sea puntual.
- ♣ Cumpla lo prometido.
- ♣ Prometa menos y de más.
- ♣ Haga un esfuerzo extra.
- ♣ Ofrezca alternativas.
- ♣ Exprese empatía.
- ♣ Trate al cliente como si fuera lo más importante del trabajo.
- ♣ Trate a los compañeros como si fueran clientes.
- ♣ De al cliente su nombre y número telefónico.
- ♣ Sonría y module la voz por teléfono.

**Además del programa de capacitación, también se recomienda para
mejorar el servicio al cliente:**

- ♣ Generar una base de datos de los clientes.
- ♣ Describir al cliente.
- ♣ Artículos que han comprado.
- ♣ Cómo les gusta que le atiendan.
- ♣ Saber cuáles son las necesidades y preferencias.
- ♣ Describir el desarrollo de la venta.
- ♣ Anotar cualquier situación especial que se haya presentado.



BOLETA DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Instrucciones:

Respetable colaborador de la Empresa Compusistemas, agradezco su valiosa colaboración al proporcionar la siguiente información, la cual es únicamente con fines académicos y los datos que proporcione serán totalmente confidenciales.

1. ¿Realizan capacitaciones en la empresa?

Si

No

Explique: _____

2. Si realizan capacitaciones en la empresa ¿con qué frecuencia se llevan a cabo?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otros, explique: _____

3. ¿Qué tipo de capacitación utilizan?

Interna (La lleva a cabo personal que labora en la empresa)

Externa (Recurren a conferencias, universidades, cursos en tv, video)

4. ¿Tiene información sobre la capacitación a través de internet?

Totalmente

Sabe un poco

La Desconoce

Explique: _____

5. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado se le brinda la información suficiente sobre aspectos generales de la empresa y los compañeros?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

Explique: _____

6. ¿Al inicio de las labores el personal recibe entrenamiento específico en el puesto de trabajo en forma oral y escrita?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

Explique: _____

7. ¿Cómo califica la manera en la que el personal desempeña las funciones laborales, en forma general?

Excelente Buena Podría mejorar

Explique: _____

8. Indique ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que sea el mayor beneficio de contar con personal capacitado?

Incremento de los conocimientos	<input type="checkbox"/>	Buena ejecución de las tareas	<input type="checkbox"/>
Mejoramiento del desempeño laboral	<input type="checkbox"/>	Adquisición de habilidades	<input type="checkbox"/>
Logro de los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>	Personal eficiente	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

9. ¿Cuál sería su participación en los programas de capacitación de la empresa?

Definitivamente lo haría	<input type="checkbox"/>	Probablemente lo haría	<input type="checkbox"/>
Podría hacerlo o no	<input type="checkbox"/>	No lo haría	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

10. ¿Cree conveniente invertir en capacitación?

Si No

Explique: _____

11. ¿La empresa sabe cuál es la percepción de los clientes respecto al servicio que prestan?

Tiene conocimiento total	<input type="checkbox"/>	Tiene bastante conocimiento	<input type="checkbox"/>
Tiene un poco de conocimiento	<input type="checkbox"/>	No tiene conocimiento	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

12. ¿En la empresa llevan un control o registro de las quejas y sugerencias de los clientes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Explique: _____

13. ¿Qué tan frecuentes son las quejas o sugerencias que se reciben de los clientes por el servicio prestado?

Muy frecuentes Frecuentes Poco Frecuentes

Explique: _____

14. ¿Toma la empresa algunas acciones frente a las quejas y sugerencias que se reciben de los clientes por el servicio prestado?

Siempre toma acciones	<input type="checkbox"/>	Casi siempre toma acciones	<input type="checkbox"/>
Algunas veces toma acciones	<input type="checkbox"/>	Nunca toma acciones	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

15. ¿Tiene la empresa suficiente información sobre la forma de satisfacer las necesidades de compra y la percepción del servicio de los clientes?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Explique: _____

16. ¿Considera que los productos y servicios que ofrecen satisfacen las expectativas de los clientes?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Apenas de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

17. ¿Realiza la empresa esfuerzos para mejorar el servicio al cliente?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Constantemente	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

18. ¿Considera que brindar un servicio de alta calidad influye en las preferencias de compra y utilización de servicios por parte de los clientes?

Siempre influye	<input type="checkbox"/>	La mayoría de las veces	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca influye	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

19. ¿Qué tan frecuente es la recompra o reutilización de los servicios de la empresa por parte de los clientes?

Muy frecuente	<input type="checkbox"/>	Frecuente	<input type="checkbox"/>	Poco Frecuente	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--------------------------

Explique: _____

20. ¿Cree que la capacitación del personal influye en el servicio que se le brinda a los clientes?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Explique: _____



BOLETA DE ENCUESTA PARA CLIENTES

Instrucciones:

Respetable cliente de la Empresa Compusistemas, agradezco su valiosa colaboración al proporcionar la siguiente información, la cual es únicamente con fines académicos y los datos que proporcione serán totalmente confidenciales.

1. ¿Cómo califica el servicio que le presta la empresa?

Muy buen Bueno Regular Podría mejorar

Explique: _____

2. ¿En la empresa se le atiende con amabilidad, paciencia y respeto?

Siempre Casi siempre Pocas veces

Explique: _____

3. ¿Considera importante que se le brinde un servicio de alta calidad para regresar a la empresa?

Totalmente de acuerdo Algo de acuerdo
Apenas de acuerdo En desacuerdo

Explique: _____

4. ¿Ha manifestado alguna queja o sugerencia respecto a un producto o servicio recibido?

Si No

Explique: _____

5. Si ha manifestado alguna queja o sugerencia respecto a un producto o servicio recibido, ¿ha obtenido alguna respuesta de la empresa?

Si No

Explique: _____

OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis	Variables	Indicadores generales	Indicadores específicos	Preguntas	Sujetos e Instrumento
Un programa de capacitación incide en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango.	Capacitación del personal	Capacitación del personal y su naturaleza	Capacitación. Capacitación interna, externa: programas de conferencias, universidades, lecciones, cursos en tv. y video. Capacitación electrónica.	¿Realizan capacitaciones al personal de la empresa? ¿Qué tipo de capacitación utilizan? ¿Tiene información sobre la capacitación a través de internet?	Empresario/ Administrador Personal de la empresa Boleta de encuesta
		Inducción	Capacitación para nuevos colaboradores	¿Cuándo ingresa personal se le da la información suficiente sobre aspectos generales de la empresa y compañeros de trabajo? ¿Al inicio de las labores el personal recibe entrenamiento o específico en el puesto de trabajo?	Empresario/ Administrador Personal de la empresa Boleta de encuesta
		Sistemas de capacitación	Evaluación de las necesidades de capacitación.	¿Qué tan frecuente son las quejas que recibe de los clientes por el servicio prestado? ¿Cómo califica la	Empresario/ Administrador Personal de la empresa

			Objetivos de la capacitación	<p>manera en que se desempeña la empresa en forma general?</p> <p>¿Cuál cree que sea el mayor beneficio de contar con personal capacitado?</p> <p>¿Piensa que la capacitación incide en el servicio que presta la empresa al cliente?</p> <p>¿Cree conveniente invertir en capacitación?</p>	Boleta de encuesta
Hipótesis	VARIABLES	Indicadores generales	Indicadores específicos	Preguntas	Sujetos e Instrumento
Un programa de capacitación incide en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango.	Servicio al cliente	Clientes Internos y Clientes Externos.	Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente	¿Tiene la empresa suficiente información sobre las necesidades de los clientes internos y externos?	Empresario/ Administrador Personal de la empresa Clientes Boleta de encuesta
		Satisfacción del Cliente	Servicio al cliente y comunicación	¿La empresa sabe cuál es la forma de satisfacer las necesidades de compra y adquisición	Empresario/ Administrador Personal de la empresa

				de servicios de los clientes? ¿Los clientes manifiestan quejas o sugerencias?	Clientes Boleta de encuesta
			Percepción del cliente en cuanto al servicio	¿Brinda la empresa un servicio satisfactorio a los clientes? ¿Los clientes reciben un servicio de calidad? ¿Existe recompra o reutilización de los servicios de la empresa por parte de los clientes?	Empresario/ Administrador Personal de la empresa Clientes Boleta de encuesta
			Capacitación y servicio al cliente	¿Realiza la empresa esfuerzos para mejorar constantemente el servicio al cliente? ¿Considera que la capacitación del personal incide en el servicio que reciben los clientes?	Empresario/ Administrador Personal de la empresa Clientes Boleta de encuesta