

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Alumna: Ana Laura Rivadero

Legajo: RHU 214

TRABAJO DE APLICACIÓN REALIZADO EN LA  
COOPERATIVA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE JESÚS  
MARÍA Y COLONIA CAROYA LTDA.



*PLAN DE CAPACITACIÓN EN  
ATENCIÓN AL CLIENTE*

2007

Octubre de

## *AGRADECIMIENTOS*

- ◆ Al profesor Dante Cardone, que a través de sus conocimientos y experiencia guió la realización de mi trabajo final de graduación.
- ◆ A la Cooperativa de Servicios Públicos de Jesús María y Colonia Caroya Ltda., en especial al Licenciado Álvaro Sienna, encargado de Recursos Humanos, por permitirme indagar en los diferentes aspectos organizacionales.
- ◆ Al profesor Daniel Callejas y a la profesora Susana Tejerina, por su asesoramiento y apoyo incondicional.
- ◆ A todos los profesores que me guiaron durante los años de cursado de las diferentes materias.
- ◆ A mi familia, por el apoyo brindado y la inagotable paciencia en el transcurso de mi trabajo.

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Índice.....   | 1  |
| Introducción.....   | 3  |
| Tema y justificación del trabajo .....                          | 4  |
| Objetivos generales y específicos .....                         | 6  |
| <br>  |    |
| <b>CAPÍTULO 1: La Empresa</b>                                   |    |
| Ficha Técnica.....  | 9  |
| Reseña Histórica.....   | 10 |
| Descripción de la Empresa.....                                  | 12 |
| Organigrama .....   | 20 |
| Acciones de Recursos Humanos .....                              | 21 |
| Cultura Organizacional.....                                     | 24 |
| Marco Teórico .....   | 28 |
| <br>  |    |
| Metodología.....  | 50 |
| Instrumentos de recolección de datos.....                       | 51 |
| Análisis de la necesidad de capacitación .....                  | 59 |
| Análisis de la cultura .....                                    | 65 |
| Análisis FODA .....   | 77 |
| <br>  |    |
| <b>CAPÍTULO 2: Propuesta</b>                                    |    |
| Propuesta a desarrollar .....                                   | 81 |
| Plan de acción.....   | 82 |
| Cronograma plan de capacitación.....                            | 84 |
| Plan de Capacitación  |    |
| Módulos de Capacitación .....                                   | 86 |
| <b>Módulo 1:</b> Presentación del curso.....                    | 87 |
| <b>Módulo 2:</b> Calidad de Servicio y Atención al Cliente..... | 89 |
| Dinámica .....  | 90 |
| Cuestionario de Calidad.....                                    | 91 |
| <b>Módulo 3:</b> Comunicación.....                              | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| Dinámica .....  | 93  |
| Cuestionario capacidad de escucha.....  | 94  |
| <b>Módulo 4:</b> El Proceso de Atención al Cliente .....                      | 96  |
| Dinámica .....  | 97  |
| <b>Módulo 5:</b> Atención Telefónica .....                                    | 98  |
| Dinámica .....  | 99  |
| <b>Módulo 6:</b> Gestión de quejas, reclamos y situaciones conflictivas ..... | 100 |
| Dinámica .....  | 101 |
| <b>Módulo 7:</b> Evaluación de la Capacitación .....                          | 102 |
| Planillas de Capacitación .....   | 105 |
| Planillas de Evaluación .....   | 110 |
| Manual de Capacitación.....   | 115 |
| Presupuesto .....   | 148 |
| Conclusión Final.....   | 149 |
| <br>  |     |
| Bibliografía .....  | 151 |
| Anexo .....   | 153 |



## INTRODUCCIÓN

En el contexto de profundos cambios tecnológicos y de organización, el futuro de la economía y del mercado laboral dependerá en gran medida de la capacidad de innovación y de la calidad de los servicios o productos que se generen. Esto conduce a la consideración del factor humano como un recurso esencial, y plantea la necesidad de un cambio cualitativo del papel, los contenidos y la metodología de la formación y la capacitación.

La organización elegida para realizar el Trabajo Final de Graduación es la Cooperativa de Servicios Públicos de Jesús María y Colonia Caroya Ltda, se dedica a la prestación de servicio de energía eléctrica, agua potable, telefonía, fabrica de postes, banco de sangre, Internet, entre otros, entidad que contribuye al desarrollo económico, habitacional y de salubridad en toda la zona.

Teniendo en cuenta que la mejor manera de conocer una organización es a través de los problemas que enfoca y las respuestas que se le da a los mismos, el presente trabajo se realiza a través de entrevistas semiestructuradas al encargado de Recursos Humanos, cuestionarios a los empleados y clientes y observación directa en el puesto de trabajo.

El trabajo incluye dos capítulos y está estructurado de la siguiente manera:

En el primero se realiza una descripción de la empresa, su historia, estructura, las funciones de Recursos Humanos que actualmente se llevan a cabo en la Cooperativa, marco teórico, metodología empleada para la realización del trabajo, así como el análisis de la información recabada.

Luego de un estudio de la Organización y de los Recursos Humanos, se realizó un análisis F.O.D.A de la empresa.

En el segundo capítulo se desarrolla la propuesta y sus etapas que guían el presente trabajo, así como los costos de implementación de la misma.



Tema:

PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE.

Justificación:

Aunque a menudo oímos hablar de la importancia de la atención al cliente, éste todavía es un concepto ajeno a muchas empresas.

En toda organización, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, son algunas de las actitudes que hacen a una buena atención. Además, si percibe una alta calidad de atención, muy probablemente vuelva a recurrir a su empresa para futuras compras, produciendo la denominada fidelización del cliente.

La selección de esta empresa, responde a una inquietud personal por tener conocimiento que los usuarios no están satisfechos con la misma a pesar que el costo de los servicios y la parte técnica es buena.

El indicador inicial surge en los primeros encuentros cuando esperaba ser atendida por el encargado de recursos humanos, se observa:

Empleados que después de hacer esperar bastante tiempo, cuando atendían al público lo hacían con mala predisposición golpeando el teclado de la computadora, suspirando, hablando con el cliente y no mirándolo.

En cuanto a la atención telefónica, los empleados poseen los conocimientos para tratar de solucionar los problemas técnicos, el inconveniente radica en la forma en que se lleva a cabo esta comunicación. La mayoría de las veces no es comprendida por el usuario. Otro indicador es la queja de los clientes a través de los medios de comunicación.



Obteniendo estos antecedentes, se comprueban las deficiencias a través de observación directa, entrevistas a los distintos niveles jerárquicos, cuestionarios y material informativo suministrado por la Cooperativa.

Se plantea la necesidad de diseñar e implementar un plan de capacitación en Atención al Cliente, para mejorar el servicio brindado y ofrecer a los empleados las herramientas adecuadas para optimizar su desarrollo personal y profesional.



### OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar el desempeño organizacional, a través de un plan de capacitación en atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el nivel de conocimiento que tienen los empleados en relación a la atención al cliente.
- Evaluar la Calidad de Atención al Cliente de la Cooperativa.
- Realizar un manual para el participante a fin de complementar las dinámicas realizadas en el curso.
- Mejorar la Calidad de Servicio percibida por los clientes.
- Llevar a cabo un seguimiento del desempeño de los empleados, para evaluar la incorporación de los conceptos vertidos.

# *CAPÍTULO 1*

# *LA EMPRESA*



## FICHA TÉCNICA

**NOMBRE:** Cooperativa de Servicios Públicos de Colonia Caroya y Jesús María LTDA.

**RUBRO:** Servicios.

**DOMICILIO:** Calle Alice esquina Don Bosco (Colonia Caroya)-Depto Colón-Pcia. De Córdoba.

**FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES:** 15 de mayo de 1947.

**ACTIVIDAD PRINCIPAL:** Distribución de energía eléctrica.

**ACTIVIDADES SECUNDARIAS:** Fabricación de postes para alumbrado y accesorios, Intermediación para prestación de Servicios Sociales a través del IPAM, Servicios de Internet, Ambulancia para traslados de pacientes con tratamiento médico especial, Banco de sangre y prestación a través de terceros (opcional), de Servicios Médicos y de Sepelios.

**TIEMPO QUE LLEVA INTERVINIENDO EN EL MERCADO:** 60 años.

**ALCANCE DE LA COBERTURA GEOGRÁFICA:** Colonia Caroya, Jesús María, Sinsacate

**CANTIDAD DE SUCURSALES:** 1

**CANTIDAD DE ASOCIADOS:** 15705

**CANTIDAD DE EMPLEADOS:** 161



## RESEÑA HISTÓRICA

Después de aquel 15 de marzo de 1878, fecha en que llegaron los primeros inmigrantes italianos, fundadores de Colonia Caroya, se comenzaron a vislumbrar los iniciales progresos de una región, hoy orgullo de todos sus habitantes.

El espíritu cooperativista de la mayoría de sus hombres, los llevó a unirse solidariamente en áreas de progreso de su zona.

Así surgieron las diversas cooperativas de Colonia Caroya, algunas de ellas de gran impulso y afianzamiento.

La Cooperativa de Servicios Públicos, surgió en un primer momento como Cooperativa de Electricidad, cuyo objeto era el de normalizar el servicio eléctrico que antes prestaban los señores Marucco y Gardiol, hasta que fue intervenida por la Dirección General de Hidráulica en febrero de 1947.

La irregularidad con que se prestaba el servicio, que perjudicaba sobre todo a la industria, hizo que todos apoyaran la iniciativa de crear la Cooperativa.

Fue notable la participación del entonces comisionado Municipal Dr. Mateo Isidoro Kokic, quien había solicitado la intervención de la empresa Marucco y Gardiol, una vez comprobadas las deficiencias del servicio por los técnicos de la sección industrial de Energía Eléctrica. Es así que un Decreto Provincial del 25 de febrero de 1947, declara intervenida la empresa.

Debido a la gestión del Dr. Kokic y un grupo de hombres que lo apoyaron, se llevó a cabo una reunión en la Municipalidad de Colonia Caroya el 28 de marzo de ese año, donde se echaron las bases de la Cooperativa. Con el objeto de informar los propósitos y alcances de dicha cooperativa, se realizó una Asamblea el 12 de abril siguiente.

El 15 de mayo de 1947, se constituye la Cooperativa de Electricidad de Colonia Caroya Limitada.

Posteriormente en 1954, se aprobó el cambio de nombre ya que también prestaba servicios a Jesús María y se proyectaba a implementar el servicio de



agua potable a Colonia Caroya y se la llamó COOPERATIVA DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA DE COLONIA CAROYA Y JESÚS MARÍA LTDA.

Con el agregado del servicio telefónico en 1964 se resolvió nominarla COOPERATIVA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE COLONIA CAROYA Y JESUS MARIA LTDA. Que rige hasta el presente.

Hoy tras 59 años, brinda numerosos servicios para beneficiar al asociado. Entre ellos, la Cooperativa cumple con su principio de solidaridad al tener varios servicios sociales: banco de sangre, medición de presión arterial, préstamo de elementos ortopédicos, servicio de sepelio subsidio por fallecimiento, adhesiones a IPAM y servicio gratuito de ambulancia (para viajes programados).

Otros servicios son: fábrica de postes, venta de materiales y créditos hipotecarios.

La incorporación de fibra óptica y tecnología de punta permite brindar un servicio de Internet de banda ancha (ADSL).

En estos 59 años la Cooperativa de Servicios Públicos se propuso crecer y así lo hizo con el único objetivo de satisfacer las necesidades de sus asociados.



## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gobernada.

Las características de propiedad conjunta y control democrático son las que más diferencian a las cooperativas de otros tipos de organizaciones empresariales. La cooperativa es una empresa y por lo tanto una entidad que funciona en el mercado, que debe esforzarse por servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

La Cooperativa de Servicios Públicos de Jesús María y Colonia Caroya nació el 15 de mayo de 1947, se encuentra ubicada en la ciudad de Colonia Caroya, Departamento Colón, Provincia de Córdoba, pudiendo ejercer su acción dentro de todo el ámbito departamental.

### MISIÓN DE LA COOPERATIVA<sup>1</sup>

Proveer servicios al cliente asegurando transparencia, eficiencia, cordialidad y rapidez.

### VISIÓN DE LA COOPERATIVA<sup>2</sup>

La empresa apunta al crecimiento constante en los servicios y extender su ámbito de aplicación.

### VALORES<sup>3</sup>

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Para continuar la tradición de sus fundadores, los asociados de las cooperativas

---

<sup>1</sup> Álvaro Sienna. Encargado de RRHH de la Cooperativa.

<sup>2</sup> Ídem

<sup>3</sup> Ídem



sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### **PRINCIPIOS<sup>4</sup>**

Los principios Cooperativos son pautas generales, por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Los principios son:

- Membresía voluntaria y abierta.
- Control democrático por los asociados.
- Participación Económica de los Asociados.
- Autonomía e Independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Preocupación por la comunidad.

### **LA COOPERATIVA TIENE POR OBJETO<sup>5</sup>**

- Proveer a sus asociados de energía eléctrica destinada al uso domiciliario, rural, comercial o industrial y la que requiera el servicio público.
- Otorgar crédito a sus asociados con capita propio.
- Establecer servicios sociales como asistencia médica y farmacéutica, ambulancias, sepelios, entre otros.
- Contratar seguros para sus asociados y su personal con las empresas dedicadas a la actividad aseguradora.
- Estudiar, defender y atender los intereses sociales, de salubridad, económicos y culturales de los asociados en cuanto conciernen a

---

<sup>4</sup> Normas escritas de la Cooperativa

<sup>5</sup> Ídem



- los objetos de la cooperativa, promover y difundir los principios y la práctica del cooperativismo.

## COMO FUNCIONA LA COOPERATIVA

De acuerdo la ley 20.337, la Cooperativa se estructura de la siguiente manera:

### **ASOCIADOS**

Podrá ser asociado toda persona de existencia ideal o visible que acepte el estatuto y los reglamentos sociales y no tenga intereses contrarios a ella. Los menores de 18 años y demás incapaces, podrán asociarse por intermedio de sus representantes legales y el ejercicio de los derechos de voz y voto en la Asamblea se realizará por estos últimos. Quienes asuman la representación de las personas de existencia ideal y los representantes legales de los menores de 18 años y demás incapaces, deberán asociarse personalmente para que ejerzan su mandato consustanciados con los intereses de la entidad y sus representados.

Toda persona que quiera asociarse deberá presentar una solicitud por escrito obligándose a suscribir e integrar las cuotas que reglamentariamente le correspondan y a cumplir el estatuto, los reglamentos y las resoluciones que en su consecuencia se dicten.

*Las obligaciones de los asociados son:*

- Abonar en concepto de derecho de ingreso el importe equivalente al valor de una cuota social.
- Cumplir los compromisos de toda índole que contraigan con la Cooperativa o ser usuario activo de un servicio.
- Acatar las resoluciones de los órganos sociales.



- Mantener actualizado el domicilio, notificando fehacientemente a las Cooperativa cualquier cambio.

*Son derechos de los Asociados:*

- Utilizar los servicios en las condiciones estatutarias y reglamentarias.
- Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea por intermedio de los Delegados o Síndicos las iniciativas y proyectos que crean convenientes al interés social.
- Participar en las Asambleas con voz y voto. Para ejercer el derecho de voto deberán tener ,por lo menos, una antigüedad de seis meses a la fecha de cierre del ejercicio y hallarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones con la Cooperativa.
- Solicitar la convocatoria de asamblea extraordinaria de conformidad con las normas del estatuto.
- Retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social dando aviso con treinta días de anticipación a esa fecha por lo menos.

### **ASAMBLEAS**

Es el órgano representativo por excelencia, participan en ella los asociados o sus representantes (delegados). Los delegados son personas, que los asociados eligen cuando hay elecciones en la entidad, son los representantes y voceros.

Hay asambleas ordinarias, que se realizan una vez al año, y extraordinarias que se convocan ante situaciones excepcionales.

El objeto de la asamblea ordinaria es evaluar la gestión del Consejo de Administración pero además, a través del intercambio de ideas, proponer acciones a implementar por el consejo.



La asamblea ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio, para considerar los diferentes documentos y elegir los consejeros y síndicos, sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el orden del día. Las asambleas extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración o el Síndico.

Ambas asambleas serán convocadas con quince días de anticipación, por lo menos, a la fecha de su realización. La convocatoria incluirá el orden del día a considerar y determinará fecha, hora, lugar de realización y carácter de la asamblea.

### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

La administración de la Cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración.

En la asamblea ordinaria los delegados eligen anualmente a un tercio de los Consejeros titulares, a todos los suplentes y también al Síndico.

Ellos serán los responsables de administrar, de trazar las políticas generales y de planificar en todos los aspectos la marcha de la Cooperativa.

Las funciones del Consejo están especificadas por la Ley de Cooperativas y por el estatuto de la entidad. Anualmente presenta un informe de lo actuado para que la Asamblea lo apruebe, modifique o rechace, dentro de un esquema absolutamente democrático y transparente.

El Consejo de Administración está integrado por doce Consejeros Titulares (seis por Jesús María y seis por Colonia Caroya), y cuatro suplentes (dos por Jesús María y dos por Colonia Caroya).

Todos los años los asociados eligen delegados y luego éstos, reunidos en Asamblea, designan a los consejeros.



*Para ser consejero se requiere:*

- Ser asociado.
- Tener capacidad para obligarse.
- No tener ninguna deuda vencida con la Cooperativa, cualquiera sea la causa de la misma.
- Que sus relaciones con la Cooperativa hayan sido normales y no hubieran motivado ninguna intervención judicial.
- Tener, por lo menos, dos años de antigüedad como asociado a la fecha de cierre del último ejercicio.

*Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración:*

- Atender la marcha de la Cooperativa; cumplir y hacer cumplir el estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y resoluciones de las asambleas.
- Suspender el suministro de los servicios que preste, en caso de falta transitoria de capacidad o imposibilidad de proveerlos o por razones de fuerza mayor; negarlo en caso de fraude o falta de pago de cualquiera de las obligaciones vencidas que tuviere el asociado o usuario para con la Cooperativa.
- Establecer y acordar los servicios y gastos de administración. Formular, los reglamentos necesarios para la buena marcha de la Cooperativa que serán sometidos a las asambleas y a las autoridades competentes antes de entrar en vigencia.
- Considerar y resolver sobre cualquier documento que importe la obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa.
- Nombrar comisiones asesoras honorarias y establecer sus funciones.
- Otorgar al gerente. Otros funcionarios o terceros los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, siempre que éstos no importen delegación de facultades inherentes al Consejo.



- Procurar el beneficio de la Cooperativa, el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones que directa o indirectamente puedan a la más eficaz realización de sus objetivos.
- Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias, asistir a ellas y proponer o someter a su consideración todo lo que sea conveniente a los fines de la entidad.
- Resolver sobre todo lo concerniente a la Cooperativa que no estuviera previsto en el estatuto, salvo aquello reservado a la competencia de la asamblea.

El presidente es el representante legal de la Cooperativa en todos sus actos. Sus funciones son entre otras: vigilar el cumplimiento del estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea; firmar con el secretario y tesorero documentos; resolver interinamente los asuntos de carácter urgente dando cuenta al Consejo.

### **SINDICATURA**

El síndico, es elegido anualmente por el voto de la Asamblea, tiene la obligación de verificar que la gestión del Consejo de Administración y todos los aspectos relacionados al funcionamiento de la entidad se ajusten a la Ley, el estatuto, y a los reglamentos y a los mandatos de la Asamblea. Este control lo ejerce con amplias facultades sobre todos los actos administrativos e institucionales.

La fiscalización que realiza la Sindicatura asegura la marcha correcta de la institución y es una herramienta importante para preservar su patrimonio y los intereses de los asociados.



### **DISTRITOS Y CUERPOS DE DELEGADOS**

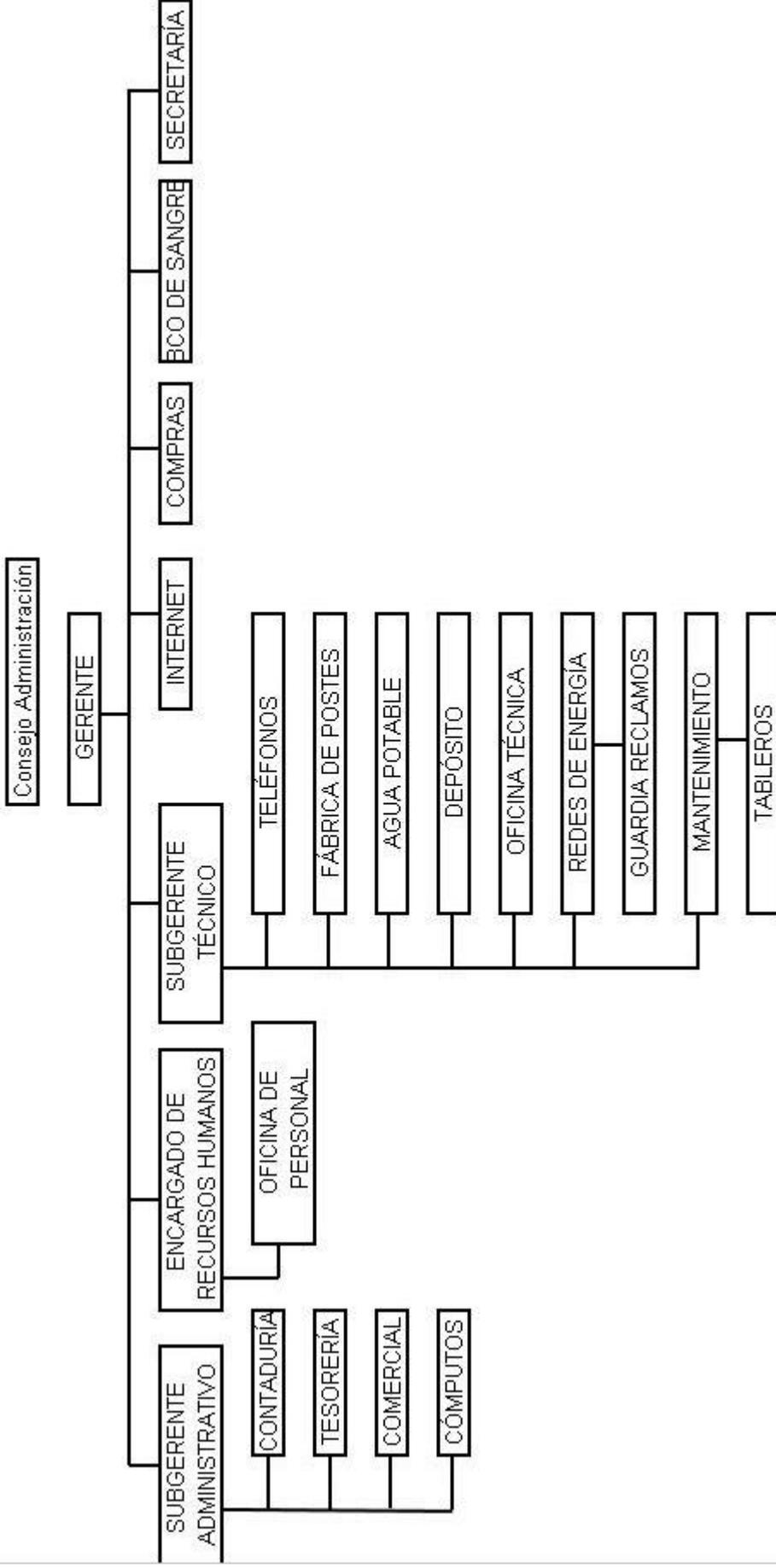
Cada vez que los asociados eligen representantes (delegados) para la Asamblea, se vota por distritos electorales - sectores en que se divide el área de prestación del servicio eléctrico - conformados cada uno de ésta manera:

Distrito A (Jesús María) al oeste de las vías del ferrocarril.

Distrito B (Jesús María) al este de las vías del ferrocarril.

Distrito C (Colonia Caroya).

ORGANIGRAMA





## ACCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son para la cooperativa el factor más importante, porque son las personas las que llevan a cabo todos los planes, los que resuelven problemas, los que tienen contacto con los clientes y socios. Como así también en las grandes crisis el que sale a responder es el personal a través de su trabajo, esfuerzo y compromiso para afrontar las dificultades.

Luego de realizar entrevistas al encargado de Recursos Humanos se determina que las acciones llevadas a cabo actualmente son:

### Proceso de Reclutamiento y Selección

En la Cooperativa se lleva a cabo un procedimiento formal de reclutamiento y selección. En primer lugar se determina la necesidad de personal en algún puesto vacante o nuevo. Una vez definido el puesto en función de las necesidades que tiene la empresa, se establece un perfil y posteriormente se confecciona un aviso, el mismo se difunde en los distintos medios: radio, diario y en algunos casos la vacante se da a conocer a través del medio televisivo. También se indaga la base de datos de C.V. disponible en la Cooperativa.

Luego se procede a la recepción de los C.V., su posterior lectura y comienza el proceso de selección, realizando una primera entrevista a aquellos que más se adecuan al perfil del puesto requerido y una evaluación técnica. De allí queda seleccionado un grupo menor al cual se le realiza una segunda entrevista más profunda, de acuerdo al resultado de todas estas instancias se elige al candidato más idóneo para cubrir la vacante.

La selección la realiza el encargado de Recursos Humanos con el jefe y subgerente del área y en los puestos de mayor jerarquía también participa algún miembro del Consejo de Administración o el Presidente de la Cooperativa.



Las competencias generales que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar el personal son: trabajo en equipo, disponibilidad, entusiasmo por aprender, motivación.

### Inducción y Seguimiento

El primer día en que la persona se incorpora al puesto de trabajo, se le brinda una charla instructiva con respecto a la empresa, a los valores, objetivos, misión, visión, cultura, reglas de convivencia, entre otros. Luego se presenta a los cargos jerárquicos, a sus compañeros de trabajo y se realiza un recorrido por la empresa para que conozca la infraestructura de la misma.

Posteriormente comienza a desempeñar las funciones del puesto, en donde recibe una capacitación por parte de un compañero del área, previamente seleccionado para tal fin. La misma dura aproximadamente una semana. Una vez que el nuevo empleado ha comenzado a ejecutar sus tareas, comienza un proceso de seguimiento de su desempeño, a través de indicadores como la observación directa en el puesto de trabajo.

El proceso de inducción y seguimiento tiene una duración de tres meses, al finalizar se hace un informe escrito por parte del jefe.

### Capacitación

En la empresa se realizan planes de capacitación para todo el personal, tanto administrativo como técnico preparándolos para hacer frente a los desafíos impuestos por las nuevas tecnologías y la sociedad.

La capacitación se determina fundamentalmente porque los equipos son obsoletos, por cambios de equipos, calidad de servicio. Los proveedores son los que determinan la necesidad de capacitación por la continua actualización de equipos y conocimientos para adaptarse a los cambios tecnológicos para potenciar el desempeño organizacional.

Además en el trato diario, interactuando con los empleados también se detecta la necesidad de capacitación.



En la cooperativa actualmente se capacita en los siguientes temas:

- Cursos de Seguridad Industrial.
- Programación de PLC (circuitos lógicos programables) I y II
- Jornadas internacionales sobre Gestión y tratamiento integral del agua.
- Personal de Sistemas: base de datos SQL.
- Recursos Humanos: liquidación de sueldos.
- Personal administrativo y Jerárquico: Seminario de Comunicaciones como Herramientas de Integración.
- Subgerencia Técnica y jefe de redes: Jornadas de reflexión y Negocios en Internet.
- Personal sector teléfonos: Seminario sobre telefonía bajo protocolo IP (Internet).

### Sistema de Premios y Sanciones

Ante un mal comportamiento de un empleado se realizan advertencias verbales, apercibimientos por escrito y suspensiones, dentro de un encuadre legal.

Cuando los empleados tienen un desempeño eficiente en sus funciones se les otorga premios como promociones y capacitación.

### Desvinculación

Ante una desvinculación el proceso puede ser negociado. Esto es cuando el empleado pretende dejar de desempeñar sus funciones dentro de la empresa y la cooperativa le brinda mejores oportunidades para que permanezca en la organización.

Cuando el empleado es despedido por causa justificada o no, la empresa brinda referencias a la otra organización.



## CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional que define a la Cooperativa es de carácter tradicionalista ya que se ajusta a las formas convencionales de trabajo y al estatuto vigente. La empresa está dirigida en mayor medida por su presidente que tiene una larga trayectoria en la Cooperativa, esto por un lado es favorable para la evolución de la organización ya que su experiencia facilita la resolución de numerosos conflictos, por otro lado es un obstáculo para introducir innovaciones en los procesos de trabajo que potenciarían, entre otras cosas, la fidelidad de los empleados y su compromiso para con la empresa.

Una vez recabada la información a través de encuestas a los empleados y entrevistas a los distintos gerentes, se elaboran los conceptos que componen la cultura de la Cooperativa, éstos guían al accionar dentro de la organización.

Los temas centrales que caracterizan la cultura de esta organización son:

- 1) Los valores, las creencias, y las filosofías compartidas de las actividades de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida en la misma.

Los valores son:

- Honestidad y confianza en las relaciones interpersonales.
- Responsabilidad en las tareas.
- Solidaridad.
- Responsabilidad social.
- El trabajo en equipo en toda la organización.

- 2) Un ritual que realiza el empleador cotidianamente es la visita y saludo a cada uno de sus empleados, esto se entiende como un acontecimiento afectivo-expresivo que fortalecen los vínculos entre ellos.

Lo que contribuye a dar cohesión y a reforzar los valores más importantes son los instrumentos de la comunicación.



El personal de la Cooperativa tiene conocimiento respecto a sus fundadores, historia, inicios, objetivos organizacionales y los de su puesto. Los empleados conocen a sus superiores y directivos esto hace que la relación patrón-trabajador sea más amena.

En cuanto a la comunicación la cooperativa abarca las tres dimensiones: ascendente, descendente, horizontal. Prevalece la comunicación descendente.

Las comunicaciones son más informales que formales ya que los contactos son cara a cara al ser una empresa pequeña.

Se llevan a cabo reuniones formales entre el gerente y los jefes todas las mañanas, a fin de intercambiar novedades, exposición de problemas, opiniones.

Cuánto más ética sea la cultura de una organización, más éticas serán las decisiones de los individuos que la componen. En consecuencia, los esfuerzos por fortalecer la conducta ética de los empleados deben realizarse en el nivel institucional, con énfasis, entre otras cosas, en crear una cultura empresarial que promueva y aliente el comportamiento ético, y que permita a los empleados expresar sus preocupaciones. Los empleados tienen libertad para expresar sus opiniones relacionadas al funcionamiento organizacional, cambios que a su criterio mejorarían su área. Esas inquietudes junto con un estudio organizacional algunas veces concluyen en nuevos proyectos.

Los medios de comunicación de la empresa son:

- Medios Internos: reuniones, contacto cara a cara, correo electrónico, carteleras.
- Medios Externos: ventas, publicidad: gráfica, radial, televisiva, revistas: “memoria y balance”, “contacto cooperativo”.

En lo que respecta al ambiente de trabajo, existe una buena cooperación entre los integrantes de los distintos sectores. La prestación de los servicios



requiere trabajar en equipo para lograr los objetivos. Las condiciones físicas en donde se desarrollan las tareas son óptimas.

En relación al liderazgo los directivos delegan su autoridad a supervisores, responsables de área para que éstos a su vez deleguen al personal a cargo. En la Cooperativa las tareas son delegadas sin olvidar la orden principal ni quien la emitió.

En cuanto al reconocimiento de una buena labor, el mismo se realiza ajustándose a lo indicado en el convenio: cuando un puesto queda vacante, por antigüedad se produce el ascenso, pero el convenio determina un examen de capacidad. Si el empleado no lo aprueba, no hay obligación de transferirlo.

El convenio fija un premio anual en dinero que se otorga a todos los empleados a fin de año. Se disminuye un porcentaje del mismo si el trabajador tiene alguna sanción.

Las empresas deberían entender que las mejoras continuas en los procesos no están, por lo general, a cargo de la alta gerencia. Se inician desde abajo hacia arriba mediante mecanismos de comunicación y feedback eficaces, entre los que se cuentan los programas de sugerencias de los empleados. La participación activa y la comunicación abierta se fortalecen con el trabajo en equipo, esencial para estimular la interacción entre las distintas áreas funcionales. Alentar a los empleados a realizar sugerencias brinda a la alta gerencia la posibilidad de que el personal participe en la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Cuando los empleados tienen poder y participan activamente de la toma de decisiones, se sienten orgullosos de su trabajo y de la organización, y toman conciencia de las cuestiones éticas. Las decisiones deben tomarse en un ambiente que aliente la consideración de una multiplicidad de valores, en lugar de limitarse a estimar los resultados financieros.

*MARCO  
TEÓRICO*



## MARCO TEÓRICO

El objetivo de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación siempre ha sido una parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humano.

Según Roger Buckley y Jim Caple la formación es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.

Los objetivos de la capacitación son:

- Desarrollar conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia de aprendizaje.
- Otorgar a los individuos elementos necesarios para el ejercicio de un cargo preparándolos de manera adecuada.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, tanto para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Un programa de capacitación incluye las siguientes etapas:



|   |   |
|---|---|
| <p><b>Etapa N°1</b><br/>Establecer términos de referencia</p>                           | <p>Desde un principio debe estar claro la duración, costos, recursos de personal, condiciones físicas, etc. para que las expectativas tanto del formador como del cliente sean realistas.</p>   |
| <p><b>Etapa N°2</b><br/>Investigación posterior</p>                                     | <p>En esta etapa se pueden utilizar varios recursos y técnicas, tales como observación, entrevistas, cuestionarios, discusiones de grupo y análisis de documentos.</p>  |
| <p><b>Etapa N°3</b><br/>Análisis de conocimientos, técnicas y actitudes.</p>            | <p>La preparación de una descripción del trabajo se extiende a la elaboración de unos requisitos de trabajo. Cuando éstos se trazan, el formador utiliza la información que se ha recorrido previamente y analiza los conocimientos, técnicas y actitudes asociados a cada tarea que componen el trabajo.</p> |
| <p><b>Etapa N° 4</b><br/>Análisis de los destinatarios</p>                              | <p>Junto al análisis del trabajo, es necesario conocer las capacidades y otros factores de los sujetos destinatarios de la formación.</p>   |
| <p><b>Etapa N° 5</b><br/>Necesidades en formación y análisis de contenidos</p>          | <p>Es preciso que haya una identificación de lo necesario y lo ameno en los aspectos del trabajo que hay que conocer. Esta etapa es importante en las conclusiones del informe y tiene que llevar al formador y al cliente a establecer un acuerdo sobre cual sería el contenido de la formación.</p>         |
| <p><b>Etapa N° 6</b><br/>Desarrollar un criterio.</p>                                   | <p>Hay que poner de manifiesto cual es el nivel de actuación que se espera de un trabajador competente para estar seguros de que la formación que se va a impartir logrará ese nivel.</p>   |
| <p><b>Etapa N° 7</b><br/>Preparar los objetivos</p>                                     | <p>Hay que presentar por escrito los objetivos de un programa formativo para evitar declaraciones ambiguas y éstos deben exponer con claridad lo que los formandos esperan conseguir tras el periodo de aprendizaje.</p>  |
| <p><b>Etapa N° 8</b><br/>Considerar los principios del aprendizaje y la motivación.</p> | <p>Estos son: el conocimiento de resultados, refuerzos, ensayos, prácticas, etc. que deben estar incluidos en el entorno de la formación.</p>   |



|   |   |
|---|---|
| <b>Etapa N° 9</b><br>Considerar y seleccionar los métodos de formación.       | Hay que prestar mucha atención a las restricciones, a los destinatarios, a los objetivos y a las implicaciones políticas.   |
| <b>Etapa N° 10</b><br>Diseñar y dirigir la formación.                         | El diseño de la formación lleva consigo trasladar los objetivos y las estrategias a un programa equilibrado de instrucción y aprendizaje.   |
| <b>Etapa N° 11</b><br>Iniciar la formación.                                   | El aprendizaje es más efectivo cuando el interesado tiene el apoyo de un formador, de un directivo o de un compañero de trabajo.  |
| <b>Etapa N° 12</b><br>Evaluación interna.                                     | Es el proceso por el que se comprueban los resultados de los formandos para saber si han logrado los objetivos de la formación.   |
| <b>Etapa N° 13 y 14</b><br>Aplicación y comprobación externa de la formación. | La evaluación externa es el examen sobre si los objetivos de la formación han cubierto las necesidades para que los alumnos puedan desarrollar las tareas propias o el trabajo en su totalidad. |

### Ventajas de la formación

Según Roger Buckley y Jim Caple <sup>6</sup>, los individuos que se forman se benefician de diversos modos. Con respecto a sus actuales ocupaciones, los formandos consiguen más satisfacciones intrínsecas o extrínsecas en el trabajo.

Intrínsecas, porque pueden realizar bien una tarea y ser capaces de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas. Las satisfacciones extrínsecas tal vez se derivan de unas ganancias “extras” por la mejora en la actuación profesional y la promoción profesional, tanto dentro como fuera de la empresa a la que pertenecen.

---

<sup>6</sup> BUCKLEY, Roger – CAPLE, Jim: “La formación. Teoría y práctica”- Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 1991.



Las ventajas para la empresa suponen una mayor cualificación de los trabajadores y su productividad; una mayor rapidez de los mismos para estar al día; un ahorro de tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una formación menos costosa; una disminución de pérdidas; muchos menos accidentes; menos absentismo laboral y cambio de trabajos y mayor satisfacción de los clientes. De ello se deduce que la formación contribuye con la empresa a lograr sus objetivos actuales preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia.

Sin embargo, también puede desempeñar un papel estratégico a más largo plazo, bien directa o indirectamente. El papel directo se manifiesta en la naturaleza de los contenidos concretos de la formación.

Frank y Margerison señalan que como formadores se debe ir hacia aspectos formativos que hagan hincapié tanto en solucionar problemas organizativos como en desarrollar técnicas propias.

Siguiendo a George Milkovich y John Boudreau <sup>7</sup>, la formación se debe enlazar estrechamente con otras actividades de recursos humanos. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de las personas contratadas y promovidas.

La evaluación de desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Quizá el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno.

---

<sup>7</sup> MILKOVICH, George T. – BOUDREAU, Jhon W.: “Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia”- sexta edición, Addison-Wesley Iberoamericana S.A., Estados Unidos, 1994.



A menudo la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo.

En un enfoque de diagnóstico de la formación se tiene en cuenta tres niveles principales:

**\*La estimación de las necesidades**, que consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad, así como la persona-individuo.

**\*En las etapas de formación y desarrollo**, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir información.

**\*Fase de evaluación**, abarca la aplicación de criterios que reflejan los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales.

Los objetivos de la planificación de los recursos humanos son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones: primero, deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización y segundo, deben obtenerse por medio de la formación.

Las necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de organización, trabajo, tarea, puesto de trabajo y en el del individuo-persona:

***Análisis de la organización:*** el análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La “organización de aprendizaje” se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida.



***Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad:*** se describen los procedimientos para el análisis de los puestos de trabajo y para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto de trabajo. Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

***Análisis de la persona:*** examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y los deseados del empleado.

### Identificación de los objetivos de formación

Como indican George Milkovich y John Boudreau, los objetivos deben ser mensurables y específicos para que sirvan como una medida de éxito. Además, los objetivos no son un fin en sí mismos, más bien sirven como información para la etapa siguiente del análisis de necesidades, de manera que puedan tomarse mejores decisiones de formación en el futuro.

Según Werther y Davis <sup>8</sup> una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual.

---

<sup>8</sup> WERTHER, William – DAVIS, Keith: "Administración de personal y recursos humanos"- tercera edición, noviembre 1992.



Roger Buckley y Jim Caple sostienen que el propósito al marcarse objetivos en formación es establecer desde un principio las expectativas de los formandos sobre su preparación al finalizar el programa (o al final de cada etapa formativa), sobre las condiciones en que tendrán que demostrar lo aprendido y los niveles que han de alcanzar para ser competentes.

Unos objetivos redactados con toda claridad sirven como medio para evaluar y dar validez a la formación, para ayudar al formador a elegir el método y los contenidos del programa, y para proponer metas precisas a los formandos.

### Selección y diseño de los programas de formación

El proceso de selección y diseño de la formación consiste en establecer las condiciones que conducen al aprendizaje, elegir el contenido del programa de formación y determinar de qué manera se impartirá y quién se encargará de hacerlo.

Para Werther y Davis el contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes.

Siguiendo a Roger Buckley y Jim Caple la selección, diseño y aplicación del programa de formación se puede llevar a cabo sólo si se han establecido bien los objetivos. Estos tienen tres propósitos principales, dentro del contexto de la selección, diseño y aplicación de la formación. Establecen qué es lo que hay que conseguir al finalizar la misma, proporcionan los pasos que hay que seguir y sirven de orientación para saber qué tácticas y estrategias se han de emplear.



George Milkovich y John Boudreau sostienen que el *aprendizaje* es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos.

Antes de que se lleve a cabo la formación, deben existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas:

### **Habilidad del educando para aprender**

Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte poco efectiva.

La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

### **Motivación del educando para aprender**

Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

**\*Establecimiento de metas:** los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de formación del programa.



Kenneth Wexley y Gary Latham <sup>9</sup> identifican tres puntos clave en la motivación del alumno:

-Los objetivos de aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.

-Las metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y, de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen; pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.

-La meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios periódicos) a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.

\*Refuerzo: según la teoría del refuerzo de Skinner, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Sin embargo, los mismos refuerzos no resultan efectivos para todas las personas. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.

\*Teoría de la expectativa: en la teoría de la expectativa, Vroom afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la expectativa: primero, el alumno debe creer que mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos. Segundo, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por lo tanto, que se aprecien sus resultados. Se

---

<sup>9</sup> WEXLEY, Kenneth- LATHAM, Gary. "Desarrollo y entrenamiento de los recursos humanos". Harper Collins Publishers. New York, 1991.



les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

### **Conocimiento de los resultados**

Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos y fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia.

### **El ambiente de la instrucción y los instructores**

Ambos afectan a la eficacia de la formación.

El ambiente de la instrucción: las investigaciones indican que este puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:

1. Obtener la atención.
2. Informar a los aprendices acerca de los objetivos.
3. Recordar los requisitos en forma estimulante.
4. Presentar el material que motive la formación.
5. Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, las sugerencias y el contexto.
6. Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema.
7. Proporcionar retroalimentación.
8. Estimar el desempeño.
9. Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas.



La preparación del instructor: también es importante que el instructor esté bien preparado. Los instructores deben asegurarse de que han realizado lo siguiente:

1. Dar difusión al programa.
2. Informar a todos acerca del tiempo, el lugar y los planes.
3. Organizar las instalaciones.
4. Verificar los requisitos físicos, como asientos, comida y provisiones.
5. Asegurar el equipo necesario y que funciones de manera adecuada.
6. Establecer los objetivos de la formación.
7. Estudiar el plan de lección para anticiparse a las repuestas del grupo, y preparar experiencias, ejemplos e historias.
8. Inculcar entusiasmo personal por el tema.

### Elección de los métodos para impartir la formación

Una vez que se ha decidido quiénes recibirán la formación, se han establecido las condiciones para el aprendizaje y se ha decidido qué es lo que se planea enseñar, aún se tendrá que decidir la manera en que se impartirá la formación.

Según Werther y Davis las diferentes técnicas de capacitación son:

- \*Instrucción directa sobre el puesto*
- \*Conferencias y presentación de videos*
- \*Role Playing y dramatización*
- \*Estudio de caso*
- \*Capacitación en laboratorios*
- \*Aprendizaje*



## Evaluación de la capacitación

Siguiendo a Werther y Davis, el proceso de capacitación es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Etapas de un proceso de evaluación:

- Normas de evaluación.
- Examen anterior al curso o programas.
- Empleados capacitados.
- Examen posterior al curso.
- Transferencia al puesto.
- Seguimiento.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.



## ATENCIÓN AL CLIENTE

### La comunicación y cómo comprender mejor al cliente

Siguiendo a Whiteley Richard <sup>10</sup> la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que se genera entre dos personas. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores.

Un hecho importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos personas: *un emisor y un receptor*.

Todos estamos ansiosos por ser comprendidos, y para ello lo primero que debe darse es que nuestro interlocutor sepa escuchar. Saber oír requiere, no sólo del sentido del oído, sino de una conciencia plena del momento actual. Para escuchar debemos estar “presentes” en forma cabal, oyendo no solamente con el oído, sino además con la mente, la postura corporal, cada uno de los otros sentidos.

### Calidad en la atención al cliente

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la empresa depende de ello.

---

<sup>10</sup> Whiteley, Richard, La integración cliente-empresa, McGraw-Hill, 1996.



Para mantener la imagen de la empresa, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Anteriormente se creía que la calidad era muy costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes. Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.

Druker <sup>11</sup> Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas.

---

<sup>11</sup> Drucker, Peter. "Gerencia para el futuro". Grupo editorial Norma. Barcelona, 1986.



La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

**Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

**Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

**Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

**Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

**Intangibilidad:** Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:



Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si no se utiliza, éste se pierde para siempre.

**Interacción humana:** para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

Wellington,<sup>12</sup> sostiene que el entrenamiento en el servicio al cliente:

Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo.

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

### Medición de la calidad

- Indicadores internos

La información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para formar las medidas deseadas.

---

<sup>12</sup> Wellington, P. "Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente". Editorial Mc Graw Hill. Caracas 1997



- Indicadores externos

Trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios.

## Cliente

Harrington <sup>13</sup> define a los clientes como:

Las personas más importantes para cualquier negocio.

No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.

Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.

Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.

Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Desatnick <sup>14</sup> se refiere a las características más importantes que se deben tener en cuenta en la atención al cliente:

La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.

El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.

El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.

Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.

---

<sup>13</sup> Harrington, H. "Cómo incrementar la calidad productiva". Mc Graw Hill. Caracas, 1998.

<sup>14</sup> Desatnick, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.



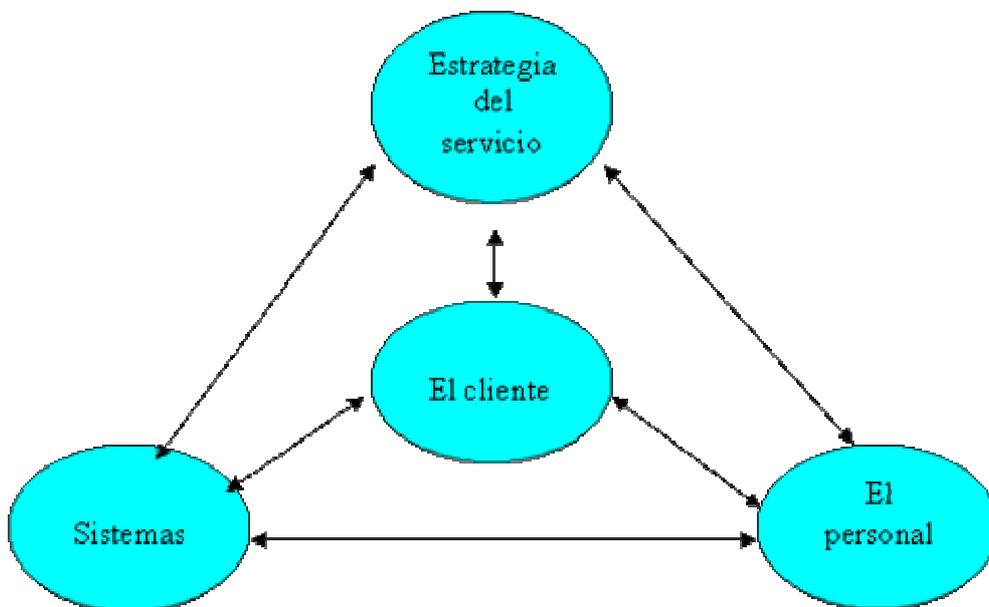
Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.

La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.

La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

**El Triángulo de Servicio** tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre si para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.



Triángulo de Servicio- ALBRECHT, Karl. "La Revolución del Servicio". Editorial 3R. 1990



**Cliente:** El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

**Estrategia del servicio:** Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

**Sistemas:** Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

**Personas:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración

### La Excelencia

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

Calidad: Es dar al cliente lo que se prometió.

Excelencia: Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió.



## Cultura Organizacional

La Cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidos por los miembros de una organización y que operan de forma inconsciente; estas creencias e hipótesis han permitido resolver problemas y aun lo está resolviendo, por lo tanto deben transmitirse a los nuevos miembros.

Schein <sup>15</sup>define a la Cultura organizacional como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Siguiendo a Maurice Thevenet <sup>16</sup> cada organización tiene una cultura no escrita que define los estándares de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. Después de unos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización.

Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar los estándares implicados en la cultura dominante de la organización, si es que desean ser valorados.

Se entiende por cultura al conjunto de representaciones compartidas que involucran el pensar, hacer y actuar, las cuales se plasman en lo material. Se refiere a todas las formas aceptadas y modelos de comportamiento de unas personas determinadas, forma un cuerpo de entendimientos comunes. Es la organización de todas las maneras de pensamiento, sentimiento, y actuación del grupo.

---

<sup>15</sup> SCHEIN Edgar. "Psicología de la Organización". Prentice Hall. México. 1996.

<sup>16</sup> THÉVENET, Maurice. "Auditoría de la Cultura Empresarial". Madrid. Díaz de Santos, 1991.



Hay tres razones para el éxito de la Cultura empresarial:

- La cultura aporta soluciones a los nuevos problemas a los que se enfrentan las empresas en el nuevo contexto internacional.
- La cultura sirve para describir y explicar las organizaciones, permite comprender el funcionamiento de la empresa al mismo tiempo que aporta a la resolución de los problemas en casos en los que otros estudios no alcanzan para manejar el fenómeno organizacional.
- El estudio de la cultura empresarial aporta criterios adecuados para el análisis del funcionamiento de las empresas. La cultura valora el proceso de desarrollo de la empresa a lo largo de una historia que permite hablar de formas de aprendizaje.

### Comunicación de la cultura

Davis y Newstrom <sup>17</sup> sostienen que las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Incluye a la vez métodos formales (por ej. adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

---

<sup>17</sup> DAVIS K- NEWSTROM J. "Comportamiento humano en el trabajo". Mc Graw Hill. México, 1991.

# *ΜΕΤΟΔΟΛΟΓΪΑ*



## METODOLOGÍA

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas al encargado de Recursos Humanos. La observación directa durante varios días permitió mirar a todo el grupo en contacto con el cliente, obteniendo un cuadro completo de las condiciones de trabajo. También se diseñaron dos tipos de cuestionarios con preguntas cerradas, uno se entregó a un total de 10 empleados que fueron observados anteriormente y tienen contacto con el cliente y el otro se suministró a todos los empleados que trabajan dentro del edificio de la Cooperativa, a fin de analizar la cultura organizacional. Así mismo se realizaron charlas informales con los encuestados y los directivos. Y por otra parte se distribuyeron 200 cuestionarios para ser respondidos por asociados, elegidos al azar, de los cuales se obtuvo la respuesta de 150.

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos

- Entrevistas semiestructuradas.
- Cuestionarios al personal y a clientes.
- Observación directa en la empresa.
- Recopilación de material de la empresa.
- Internet.



## MODELO DE ENTREVISTA PARA RELEVAR DATOS ACERCA DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

1. ¿En qué año nació la Cooperativa?
2. ¿Por iniciativa de quién?
3. ¿Cuáles eran los principales objetivos planteados en ese momento?
4. ¿Por qué se extiende a Jesús María?
5. ¿Cuáles fueron los resultados de esa expansión?
6. ¿Cuál es la misión?
7. ¿A dónde apunta a llegar la empresa?
8. ¿Cuáles son los valores, principios en los que se funda la empresa?
9. ¿Qué servicios brinda la Cooperativa?
10. ¿Cómo está organizada la empresa?
11. ¿Qué actitud posee la empresa frente a la comunidad?
12. ¿Qué tipo de relación entablan con los proveedores?
13. ¿A través de qué métodos mantienen contacto con los clientes?
14. ¿Cómo ha sido la evolución tecnológica?
15. ¿En qué se basa la empresa para incorporar un nuevo servicio?
16. ¿Cuántos empleados tiene la Cooperativa?
17. ¿En qué medida se centran, la visión y misión de la empresa, al cliente?
18. ¿Las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo, contribuyen a satisfacer las necesidades de los clientes?
19. ¿Cómo se manejan los distintos tipos de visitas-citas, primeras visitas, quejas, demoras, compras, etc.?
20. ¿Los empleados reciben capacitación en atención al cliente?
21. ¿En qué medida, las evaluaciones de las necesidades de capacitación incluyen la atención al cliente?
22. ¿Existe un mecanismo para comunicarse continuamente con los clientes, respecto a sus inquietudes y sugerencias?



## MODELO DE ENTREVISTA PARA RELEVAR DATOS ACERCA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuentan con políticas en el área de recursos humanos?
2. ¿Considera al recurso humano como un factor importante para alcanzar los objetivos organizacionales?
3. ¿Qué importancia se le da a la gestión de recursos humanos?
4. ¿Los objetivos de la administración de RRHH, derivan de los objetivos de la organización? ¿Cuáles son los principales objetivos del área de RRHH?
5. La empresa, ¿Brinda capacitación? ¿Con qué frecuencia?
6. ¿Cuentan con los beneficios de una ART?
7. ¿Cuál es el procedimiento ante una desvinculación?
8. ¿Qué métodos utilizan para mantener motivados a los empleados?
9. ¿Se realizó alguna vez una evaluación de desempeño?
10. ¿Cómo se evaluarían en términos de eficacia los resultados?
11. Para evaluar si los empleados están satisfechos o no, ¿Qué métodos utilizan?
12. ¿Se llevan a cabo auditorias? Los evaluadores, ¿Son internos o externos?
13. ¿Se llevan registros de rotación, ausentismos, altas y bajas? ¿Están actualizados?
14. ¿Desarrollan planes de carrera? ¿Qué técnicas se utilizan? ¿Cuáles son las variables que se miden? ¿Con qué objeto realizan dichos planes?



## CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

Teniendo en cuenta la siguiente escala, encierre con un círculo el número que considere la respuesta correcta. Desde ya le agradecemos su colaboración para responderlo. Muchas gracias.

Evalúe según la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
  2. En desacuerdo
  3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  4. De acuerdo
  5. Totalmente de acuerdo.
- 
1. La empresa se preocupa por mi capacitación y desarrollo. 1 2 3 4 5
  2. Necesito mayor capacitación para ejecutar las tareas. 1 2 3 4 5
  3. Recibo capacitación en temas que son útiles para la vida personal. 1 2 3 4 5
  4. Disfruto asistiendo a los cursos de capacitación 1 2 3 4 5
  5. Mi trabajo me permite hacer uso de mis capacidades, aprender y desarrollar nuevas habilidades. 1 2 3 4 5
  6. En mi trabajo puedo aplicar mi iniciativa y ser creativo. 1 2 3 4 5
  7. Estoy satisfecho con la capacitación que recibo. 1 2 3 4 5
  8. La capacitación que recibo me ayuda a desarrollar mi carrera. 1 2 3 4 5
  9. Puedo mejorar la habilidad para atender a un cliente. 1 2 3 4 5
  10. Recibo capacitación y entrenamiento que me permite ofrecer al cliente la atención esperada. 1 2 3 4 5



## INSTRUMENTO DE CULTURA

1. Comente brevemente la historia, misión y visión de la empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Conoce los objetivos de la organización?

Si -----

No-----

En caso de respuesta afirmativa, responda ¿Cuáles son?

---

---

3. ¿Realizan reuniones formales e informales en la Cooperativa?

Si -----

No-----

4. ¿Cómo es la relación con sus superiores?

---

---

---

---

---

---



5. Las decisiones, ¿son tomadas en equipo?

Si -----

No-----

6. ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo?

---

---

---

---

---

7. ¿Conoce los objetivos de su puesto?

Si -----

No-----

8. ¿Sus sugerencias y propuestas son escuchadas?

Si -----

No-----

9. Las tareas realizadas son:

Interesantes -----

Monótonas -----

Desafiantes -----

Estresantes -----

Aburridas -----

Otras -----



10. La comunicación entre las distintas áreas es:

Muy mala -----

Mala -----

Normal -----

Buena -----

Muy buena -----

11. ¿Las tareas son acordes al puesto para el que fue contratado?

Si -----

No-----

12. ¿Existe la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente en la Cooperativa?

Si -----

No-----

13. ¿Las instrucciones que le brinda su superior son claras?

Si -----

No-----

14. ¿El superior impulsa a mejorar su desempeño, apoyando y delegando tareas?

Si -----

No-----

15. ¿Es usted tomado en cuenta para la resolución de los problemas de su área?

Si -----

No-----



16. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse tanto con el público interno como el externo?

---

---

---

---

17. ¿Le delegan la autoridad necesaria para modificar las tareas de su trabajo?

Si -----

No-----



## MODELO DE CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer las condiciones de atención al cliente que le ofrece la Cooperativa.

Desde ya le agradecemos su colaboración para responderlo, recordándole que es anónimo. Muchas gracias.

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Regular
4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a:

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

1. Calidad de los servicios

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

2. Tiempo de atención a su reclamo de servicio técnico

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

3. Información brindada al cliente es clara y precisa

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

4. Horarios de atención al público

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

5. Atención recibida

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

6. Actitud y disposición

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

7. Recepción, atención telefónica

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

8. Cuando es atendido por el empleado ¿considera que éste es cortés y amable?

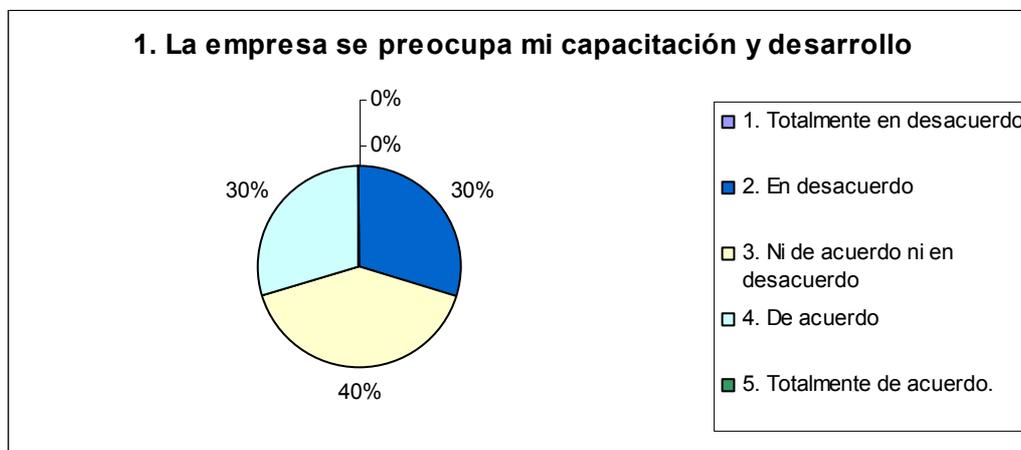
|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Totalmente en desacuerdo       |  |
| En desacuerdo                  |  |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo |  |
| De acuerdo                     |  |
| Totalmente de acuerdo          |  |

9. Para ser atendido, debe esperar:

Mucho tiempo       Poco tiempo       Tiempo normal

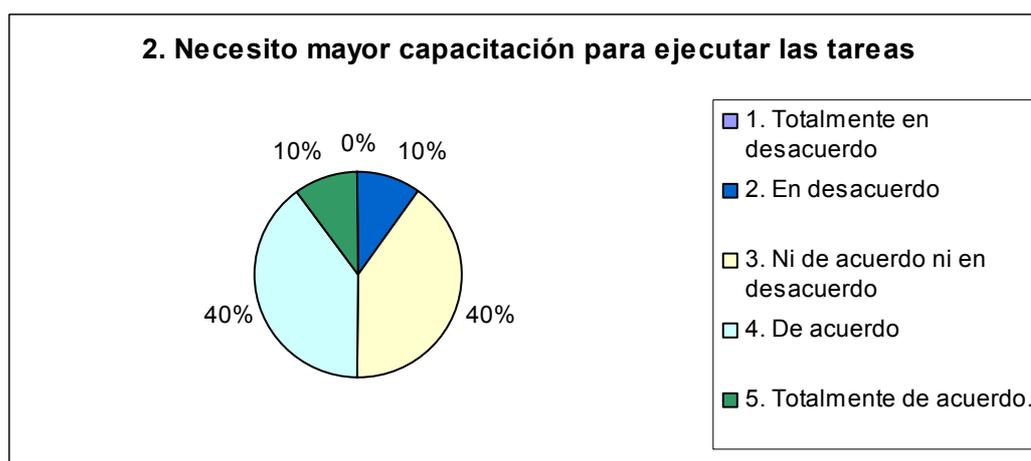


## ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

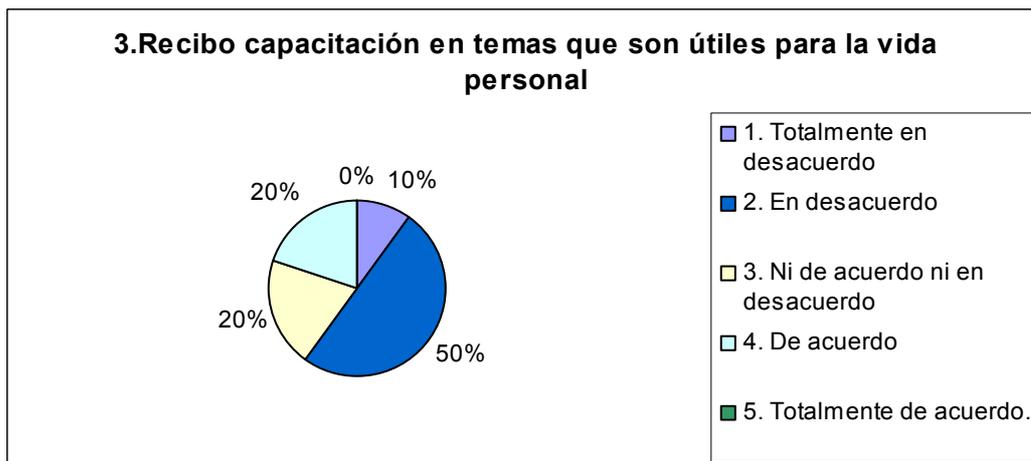


En la Cooperativa el 40 % de los empleados se encuentra en una posición neutra respecto a si la empresa se preocupa por la capacitación de sus empleados.

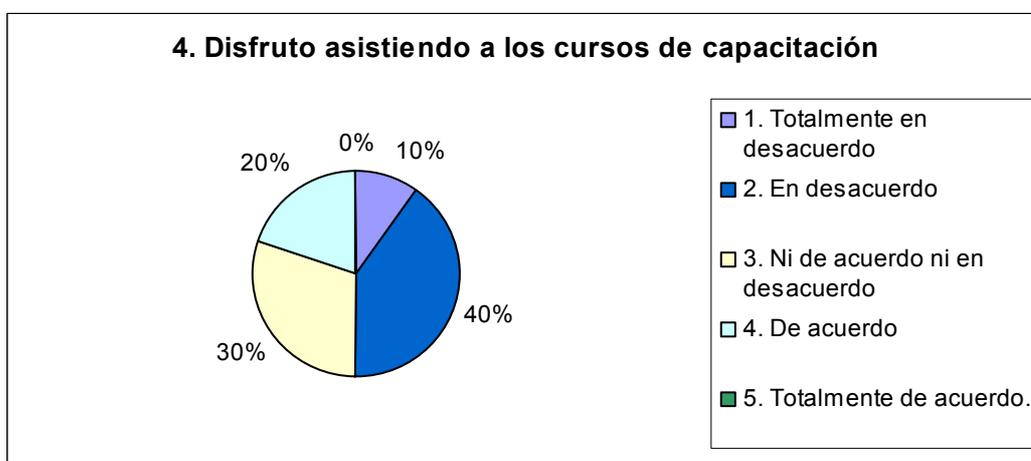
El 30 % del personal considera que la empresa se preocupa por la capacitación, mientras que el otro 30 % está en desacuerdo.



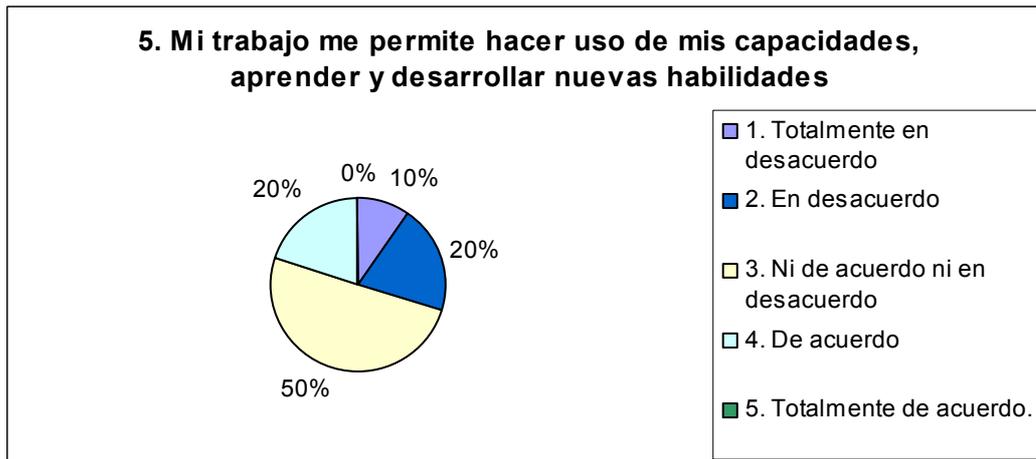
El 10% de los empleados no considera que se necesite mayor capacitación para ejecutar las tareas, un 40 % se encuentra en una posición imparcial, mientras que un 50% esta de acuerdo en que se necesita mayor capacitación para desempeñar las funciones.



El 60 % del personal no considera que se reciba capacitación en temas relacionados a la tarea y que sirvan para la vida personal, un 20 % expresa su acuerdo, mientras que un 20% permanece indiferente ante esta variable.

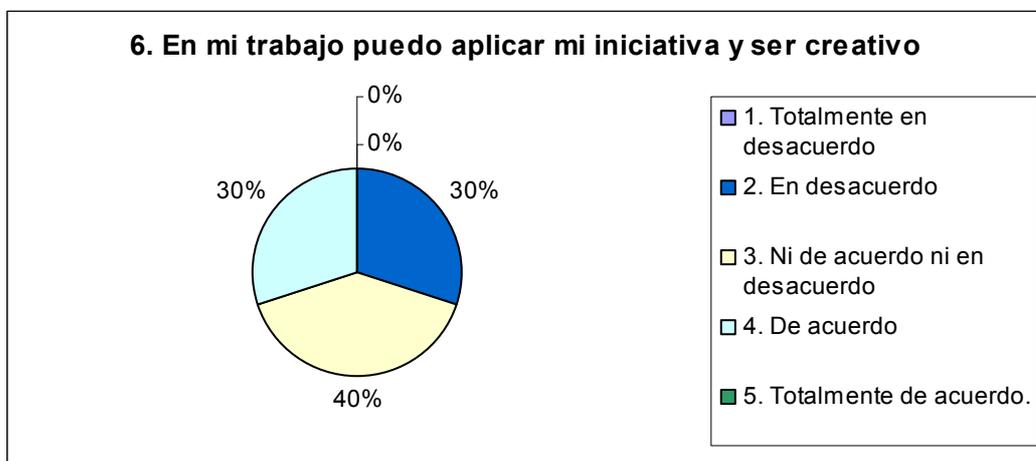


El 50% de los empleados no disfrutaban de los cursos de capacitación que reciben, el 30% tiene una posición neutra respecto a esta pregunta y otro 20% está de acuerdo en que disfruta de los cursos de capacitación.

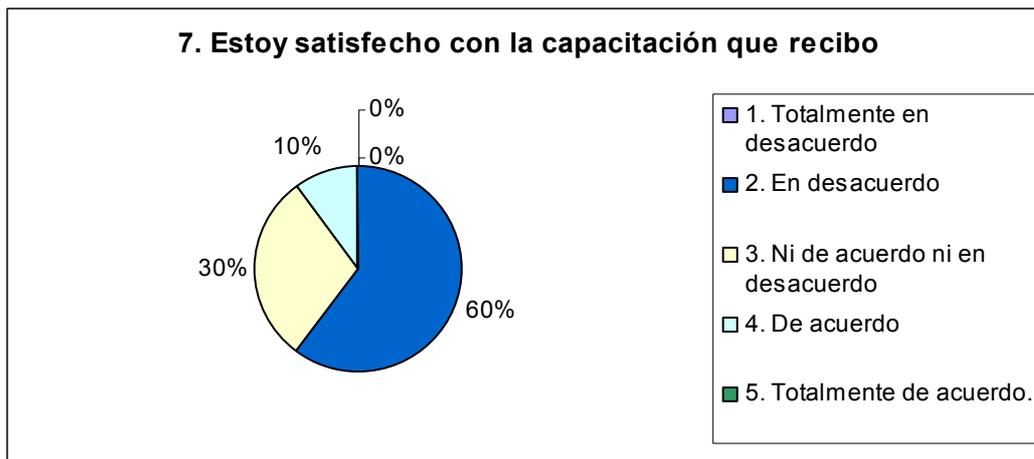


El 50% del personal prefiere no tener una posición determinada en relación a si en su trabajo puede hacer uso de sus capacidades, mientras que un 30% expresa su desacuerdo respecto a esta cuestión.

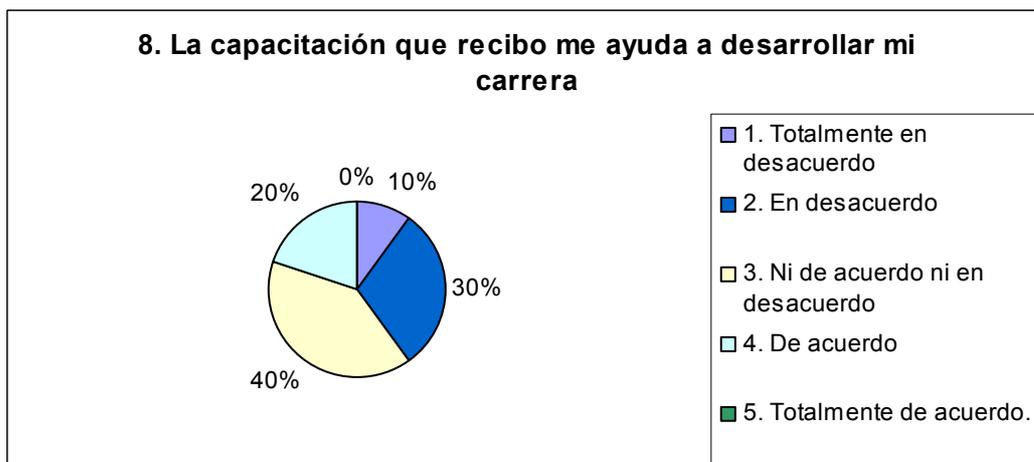
En cambio el 20% considera que si puede aprender y desarrollar nuevas habilidades en su puesto.



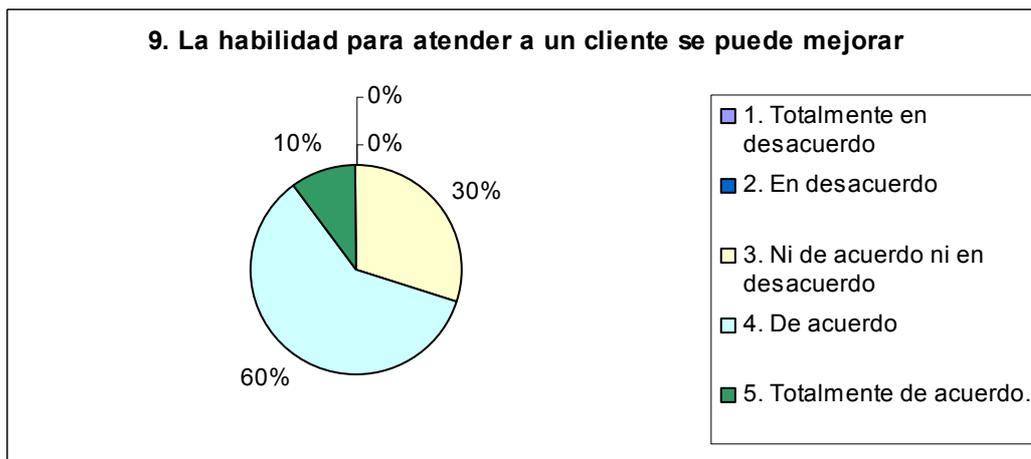
El 30 % considera que no puede ser creativo y tener iniciativa en su puesto de trabajo. El 40% no determina su posición, mientras que un 30% si considera que tiene libertad para desarrollar habilidades creativas en sus funciones.



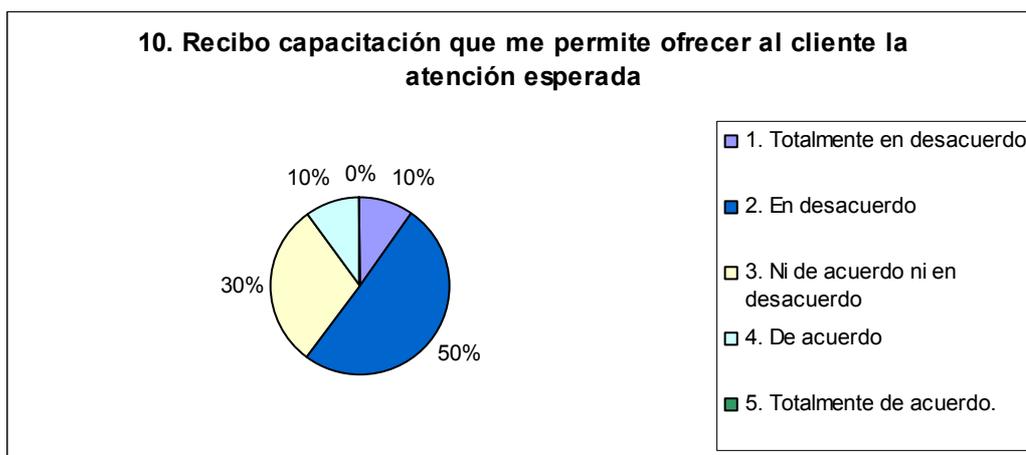
El 60% del personal no está satisfecho con la capacitación que recibe, un 30 % no determina su posición, mientras que un 10% si está conforme con la capacitación recibida.



Un 40% no considera que la capacitación recibida contribuya a realizar una carrera dentro de la empresa, en contraposición del 20% que no lo considera así y un 40% no determina su posición.



El 70% de los empleados considera que la habilidad para atender al cliente puede mejorarse a través de la capacitación y el entrenamiento en el puesto de trabajo.



El 60 % de los empleados considera que no reciben capacitación para mejorar la atención al cliente, un 30% se encuentra en una posición neutra, mientras que un 10% está de acuerdo en que recibe una capacitación que le permite mejorar la atención al cliente.



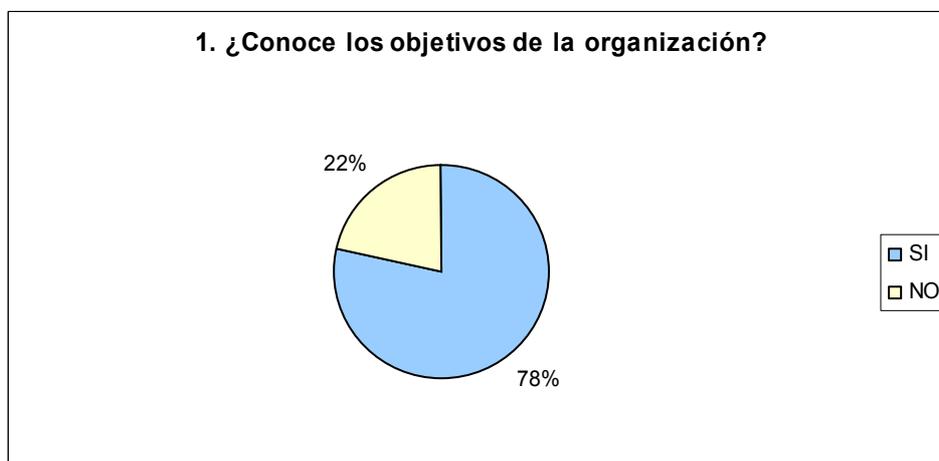
Estos resultados se apoyan en charlas informales con los empleados, quienes exteriorizan su disconformidad con los cursos de capacitación, porque son muy técnicos y no se relacionan con su tarea específica.

También manifiestan que las distintas jornadas de capacitación son monótonas, por lo cual pierden interés en las mismas.

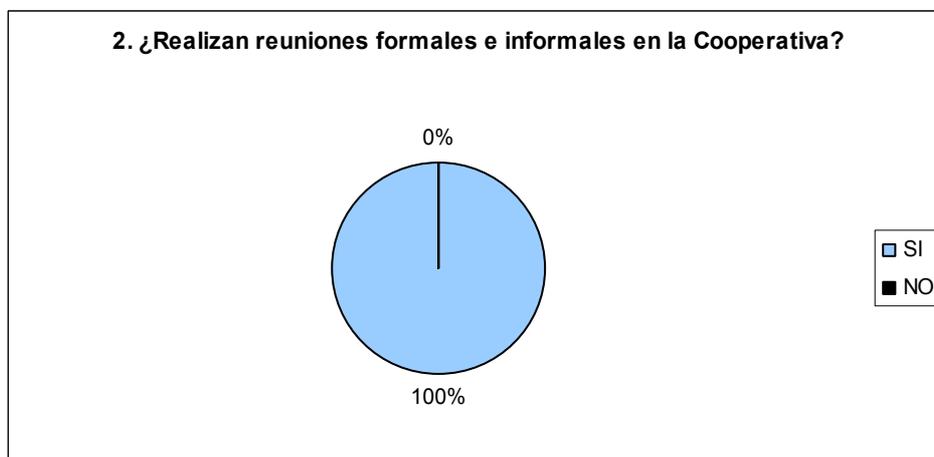
Es decir, expresan la necesidad de contar con suficientes herramientas que les ayuden a potenciar su desempeño.



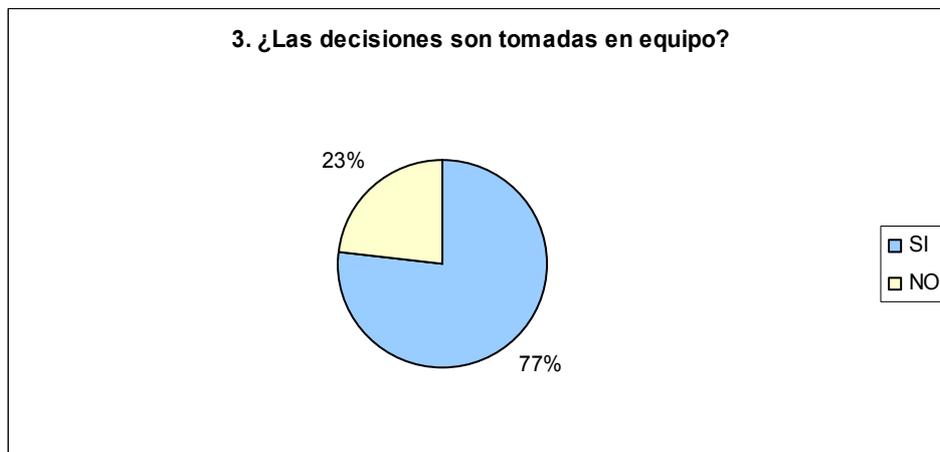
## ANÁLISIS DE LA CULTURA



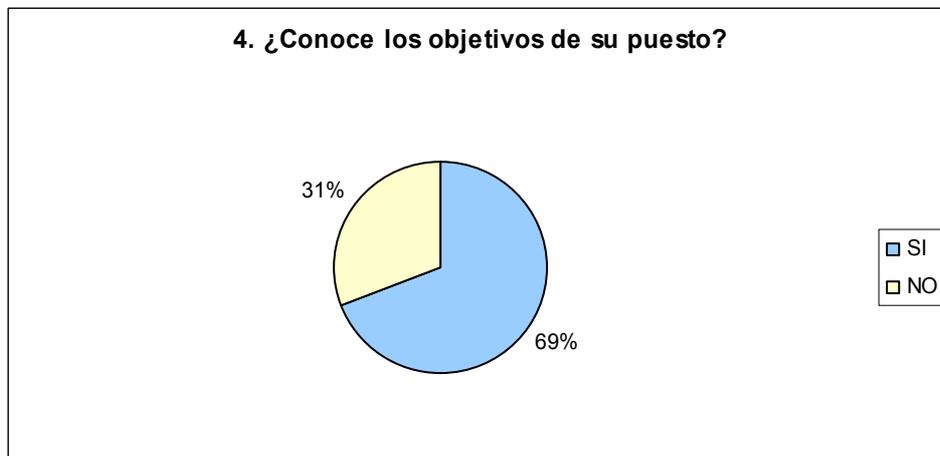
El 78% de los empleados reconoce cuáles son los objetivos de la empresa, mientras que un 22% determina que no tiene conocimiento de los mismos.



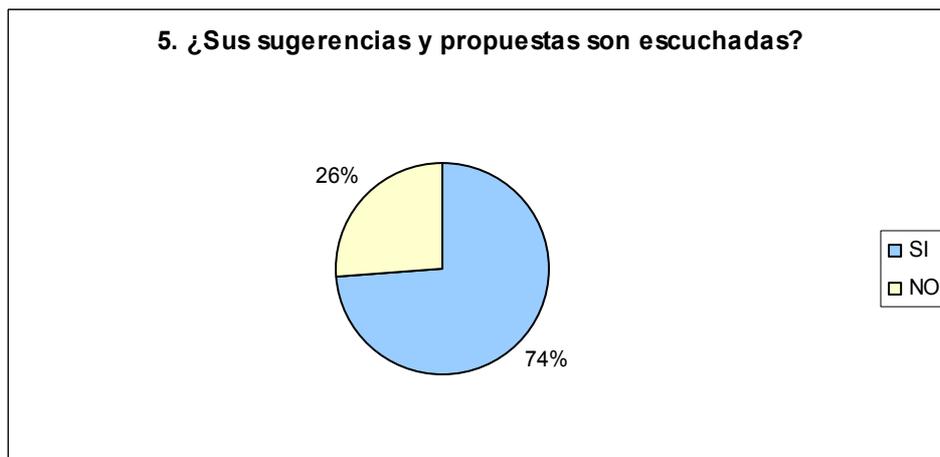
Todos los empleados expresan que en la cooperativa se realizan reuniones formales e informales. Esto tiene por objetivo que la interacción entre todos los empleados sea más fluida.



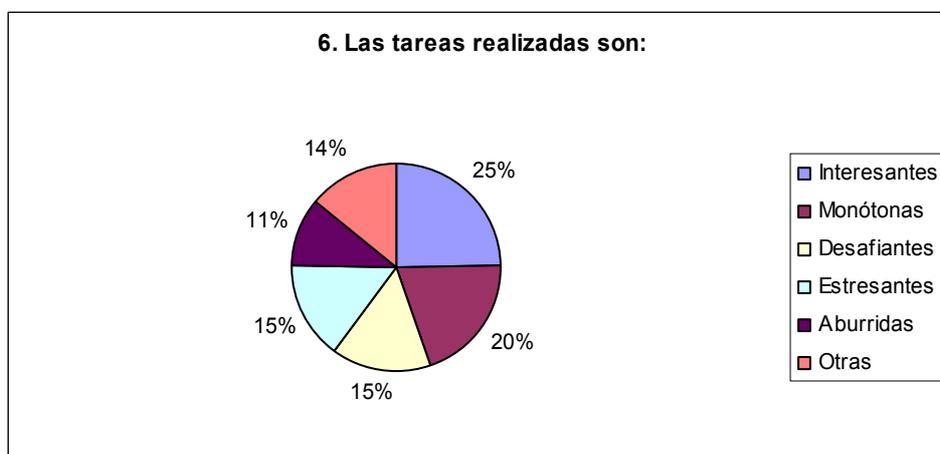
El 77% de los empleados determina que las decisiones son tomadas en equipo a fin de alcanzar los objetivos propuestos. En contraposición a un 23% que opina lo contrario.



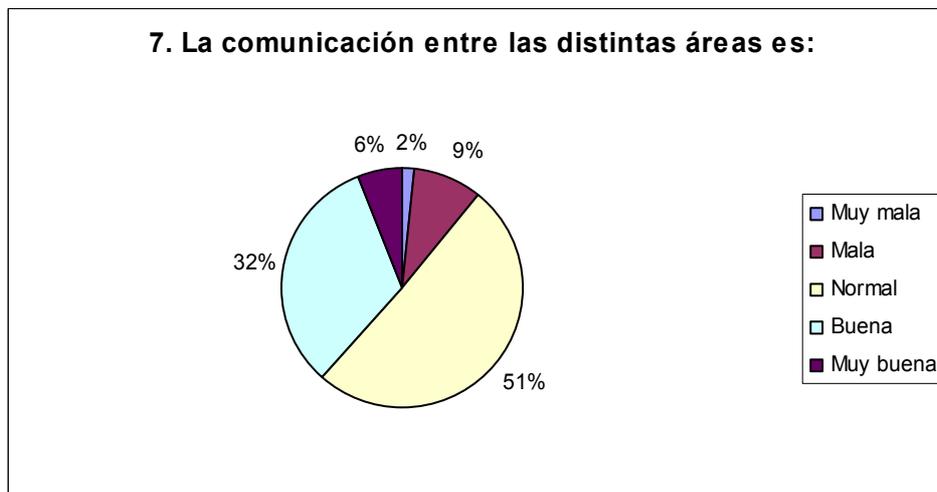
El 69% expresa que tiene conocimiento respecto a los objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo, un 31% reconoce que no se enuncian con claridad los objetivos que se persiguen.



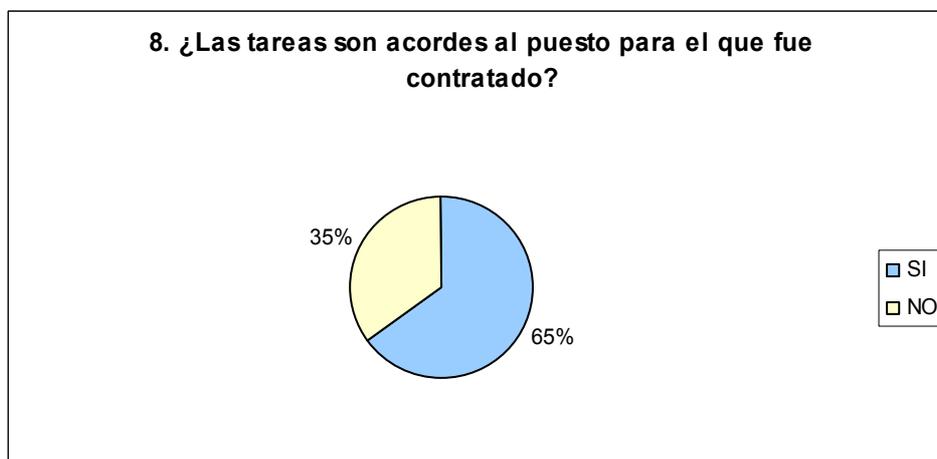
El 74% de los empleados sostiene que sus sugerencias y propuestas son tenidas en cuenta a la hora de implementar mejoras en la empresa. Por el contrario un 26% determina que sus puntos de vista no son relevantes a la hora de tomar decisiones.



El 40% de los empleados considera que las tareas que desempeñan son interesantes y desafiantes, un 31% considera que son monótonas, el 15% expresa que las tareas que realizan son estresantes y el 14% restante considera otra clasificación.



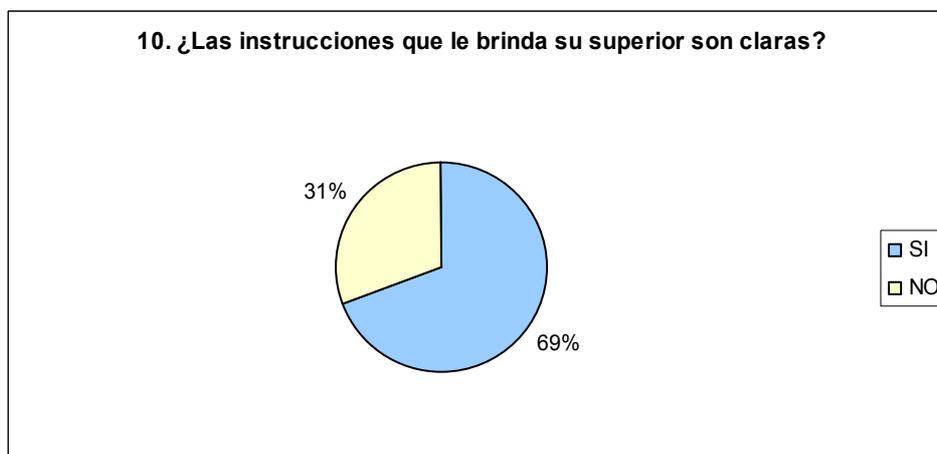
El 51% de los empleados sostiene que la comunicación dentro de la Cooperativa es normal, un 11% considera que es mala y un 38% que es buena.



El 65% expresa que las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo son acordes al puesto para el que fue contratado. Mientras que el 35% opina lo contrario.



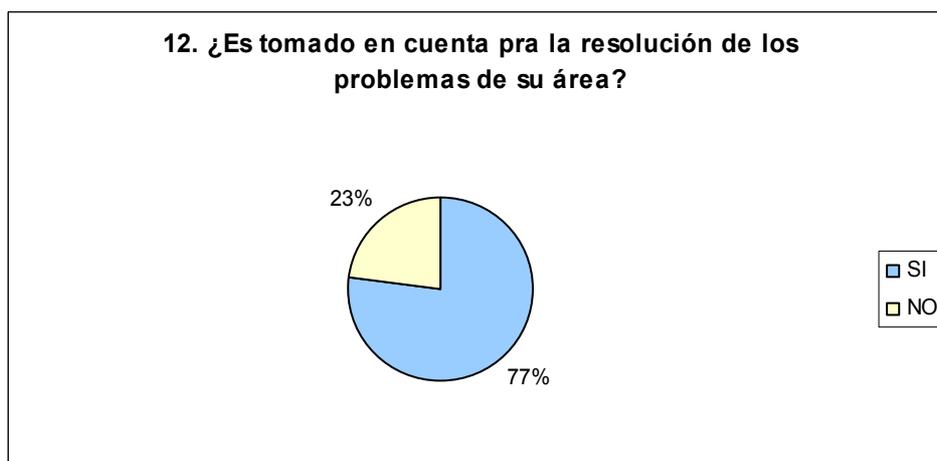
Con respecto a esta variable, el 50% de los encuestados expresa que se brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, en contraposición al restante 50% que no comparte esta opinión.



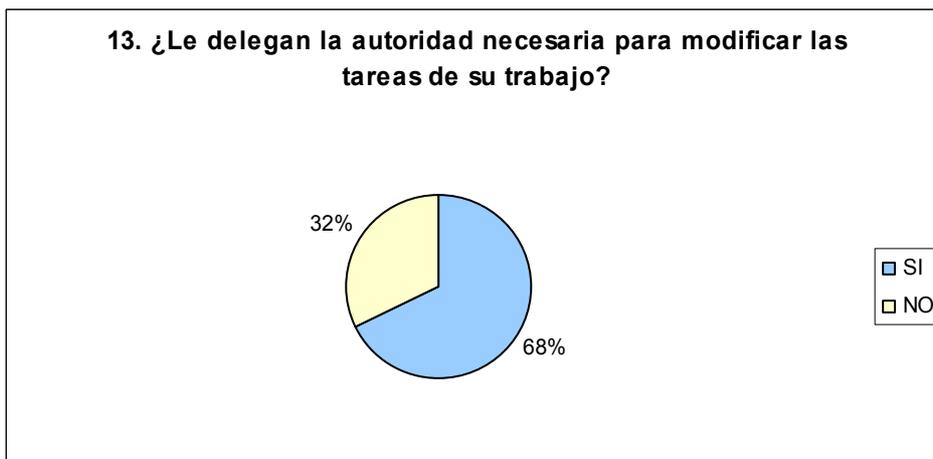
El 69% considera que las instrucciones que brinda el superior inmediato son claras y precisas, el 31% de los empleados opina lo contrario.



El 66% de los empleados considera que el superior delega tareas con el objetivo de potenciar el desempeño, el 34% restante no esta de acuerdo.



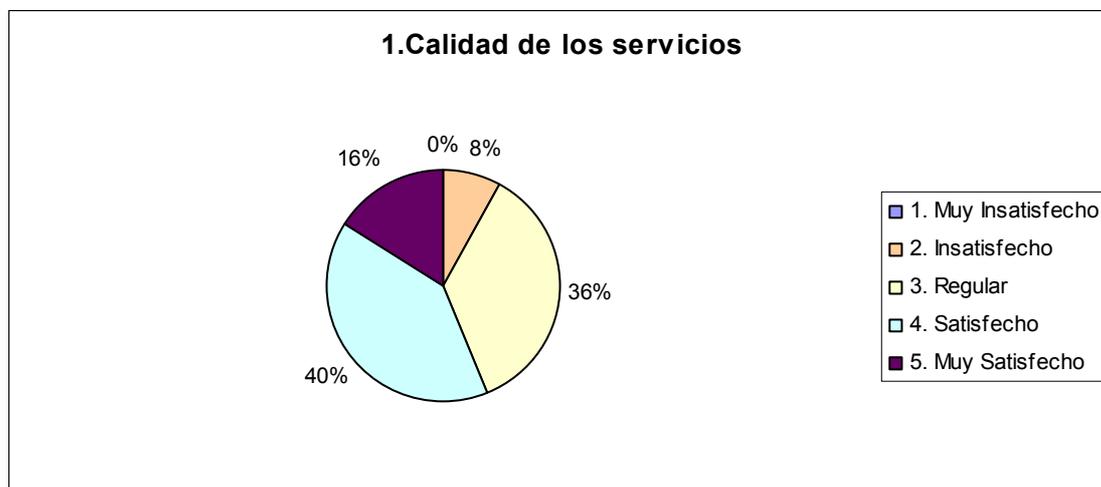
Un 77% del personal encuestado expresa que es tenido en cuenta a la hora de resolver los problemas que concierne a su área, mientras que un 23% no considera que pueda expresar su punto de vista en relación a esa problemática.



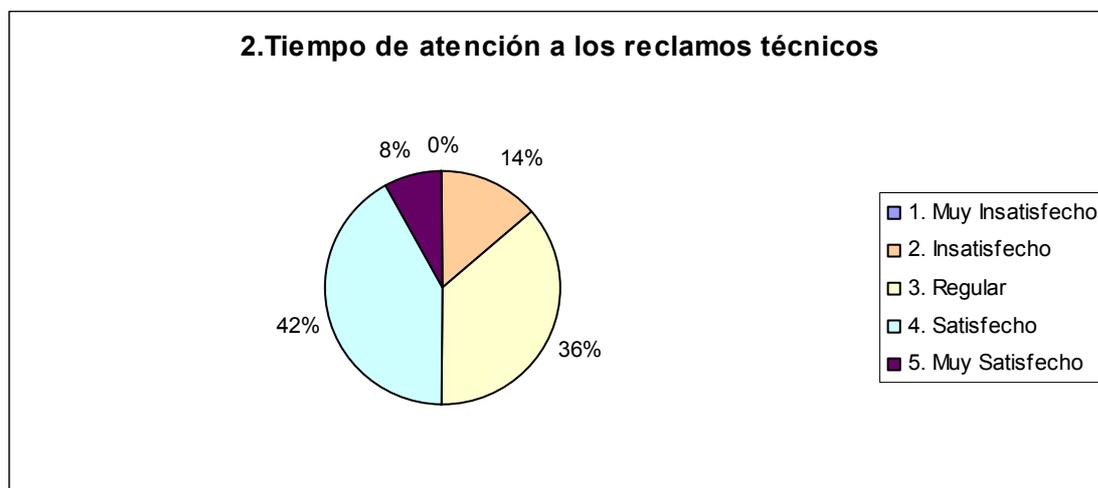
Un 68% del personal encuestado sostiene que tiene autonomía para aplicar las modificaciones que considere pertinentes en su puesto de trabajo. En contraposición, un 32% opina lo contrario.



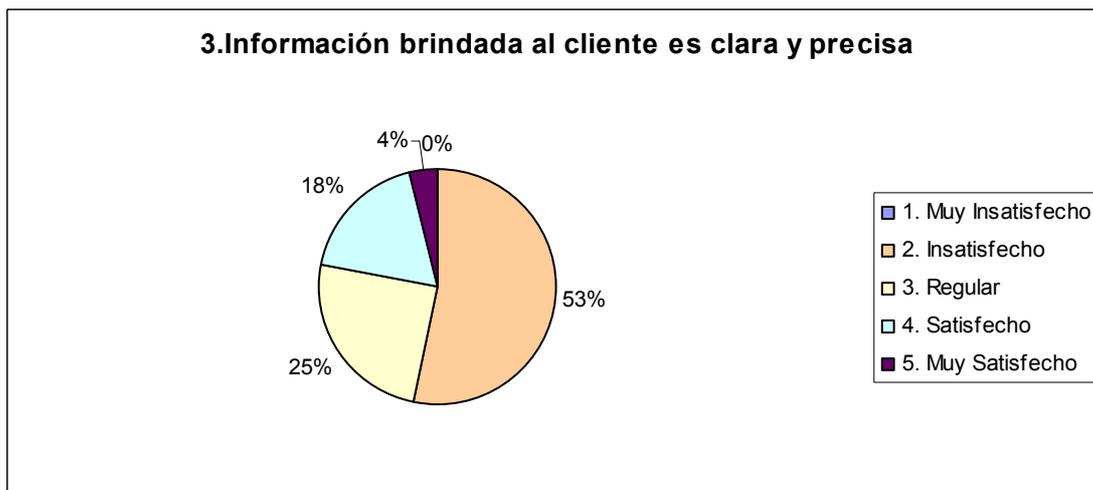
## ANÁLISIS DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES



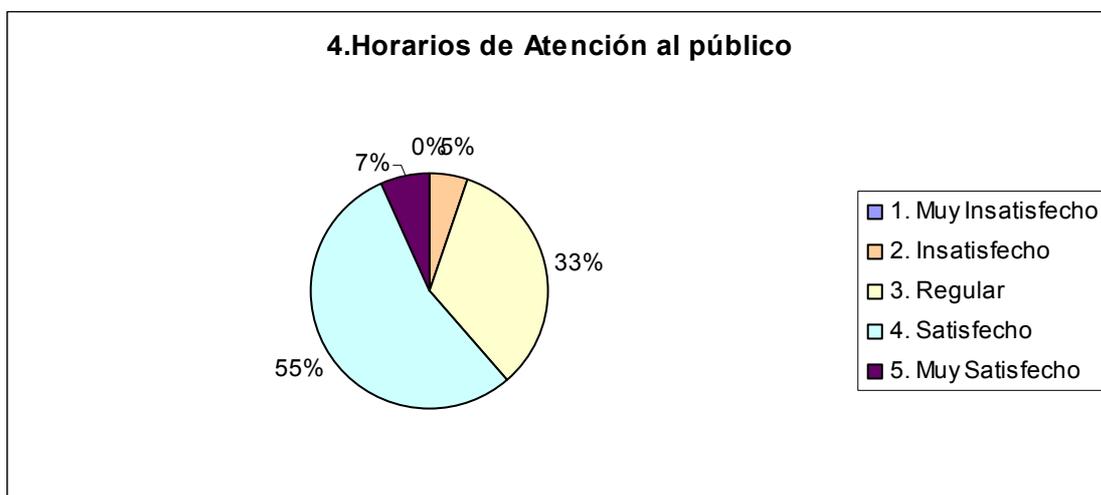
El 56% de los clientes están satisfechos con la calidad de los servicios que reciben. En contraposición a un 8% que no opina lo mismo y un 36% mantiene una posición neutra.



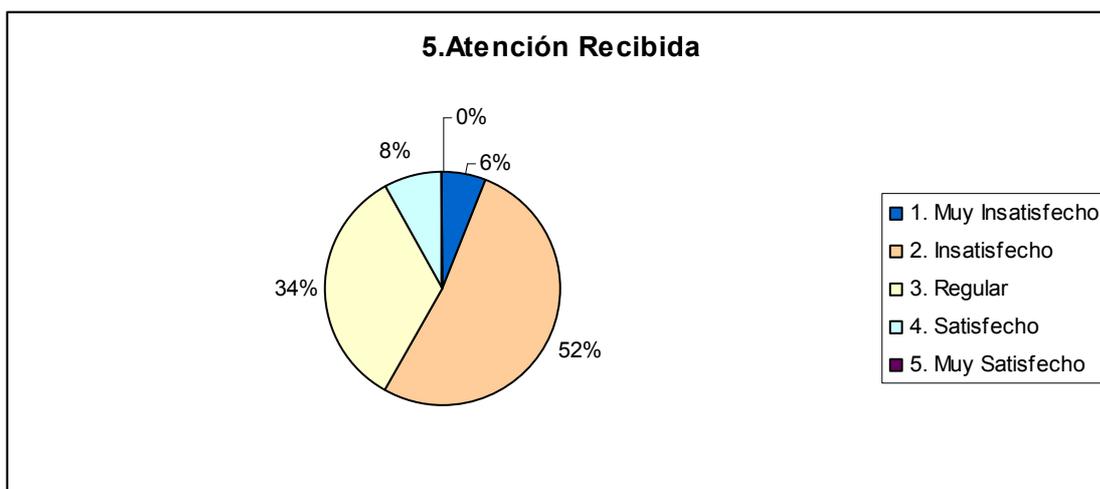
El 50% de los clientes esta satisfecho en cuanto al tiempo en que es resuelto un problema técnico, el 50% restante no opina lo mismo.



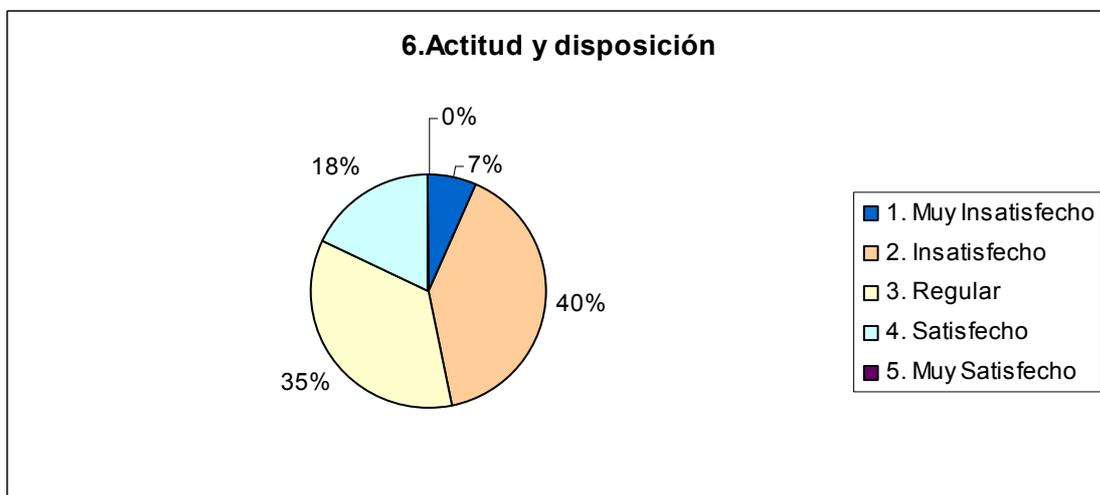
El 53% de los clientes considera que no es suficiente, clara y precisa la información que reciben. Un 22% opina lo contrario y un 25% no determina su posición.



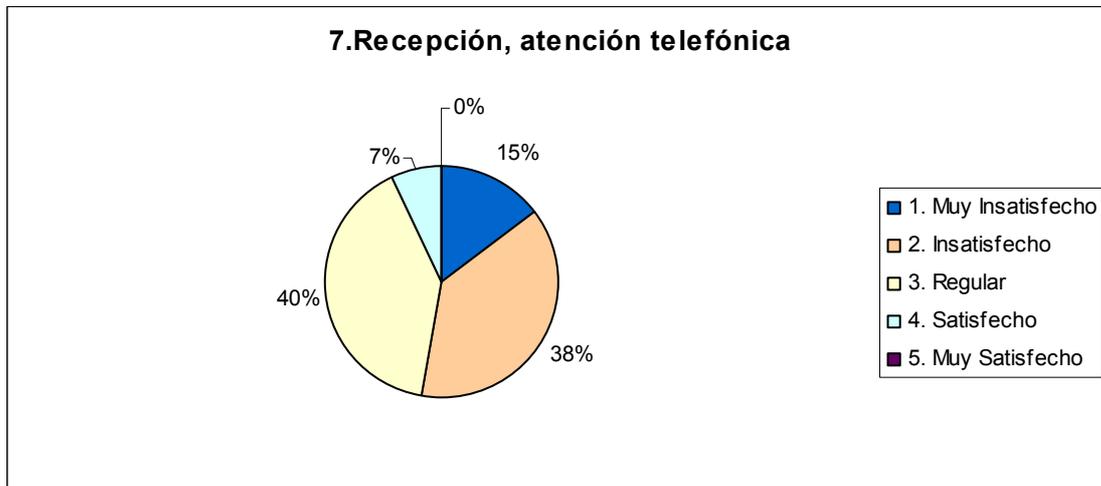
El 62% de los clientes están satisfechos con el horario de atención al público. Un 33 % considera que es regular y un 5% está insatisfecho.



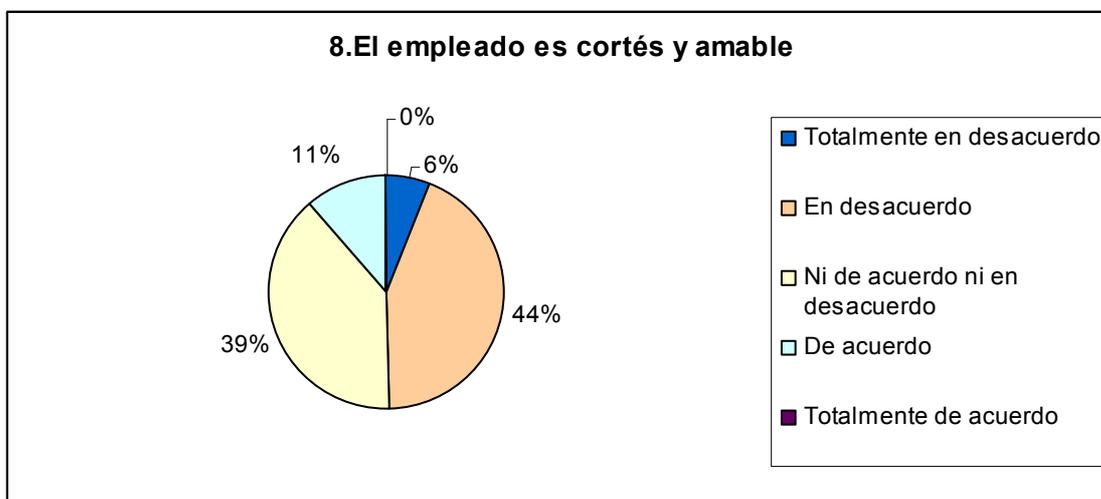
El 58% de los clientes está insatisfecho con respecto a la atención recibida. El 34% considera que es regular, mientras que un 8% demuestra su conformidad.



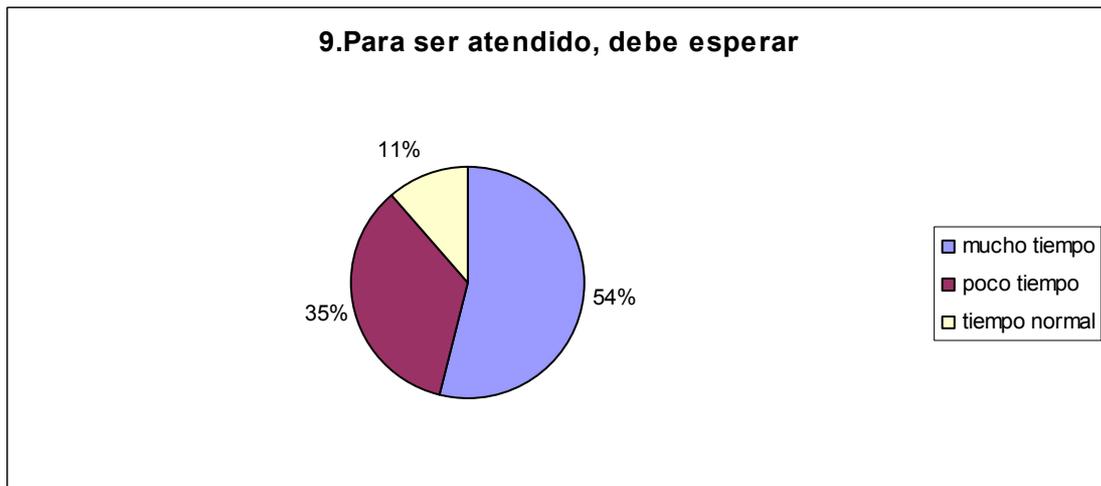
El 47% de los clientes están insatisfechos con respecto a la actitud y disposición que muestran los empleados de la Cooperativa, el 35% considera que es regular, mientras que un 18% demuestra su acuerdo con respecto a esta variable.



El 53% esta insatisfecho en cuanto a la recepción y atención telefónica que recibe. El 40% considera que es regular, mientras que un 7% esta conforme.



El 50% de los clientes no considera que el personal sea cortés y amable, el 39% tiene una posición neutral y un 11% si considera que el empleado es cortés y amable.



El 54% de los clientes considera que debe esperar mucho tiempo para ser atendido, en contraposición a un 35% que opina lo contrario y sólo un 11% expresa que el tiempo de espera es normal.



## ANÁLISIS F.O.D.A.

El análisis foda es la conclusión a la que se arriba una vez que se tabularon los datos de las entrevistas y los cuestionarios. Así se determinan las debilidades - fortalezas internas y las amenazas – oportunidades externas. Para determinar la propuesta de trabajo se focaliza en las debilidades.

### ❖ FORTALEZAS:

- Agilidad en la toma de decisiones frente a los distintos problemas organizacionales.
- Se cuenta con la tecnología adecuada, que se adapta a las necesidades de cada servicio.
- Potencial organizador de la oferta de bienes y servicios.
- Existe colaboración entre los empleados de las distintas áreas, esto influye en el clima laboral.
- El presidente de la empresa tiene una larga trayectoria en la Cooperativa y frente a situaciones conflictivas, su experiencia facilita la solución de los problemas.
- Existen diferentes lugares de pago para abonar los servicios.
- Adecuado nivel de comunicación externa.

### ❖ DEBILIDADES:

- Deficiente atención y calidad de servicio a los clientes.
- No se llevó a cabo una capacitación en atención al cliente.
- No existe por parte del área de Recursos Humanos, un procedimiento formal de recepción de solicitudes.



- No tener en cuenta la necesidad de capacitación que tienen los empleados.
- No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño como consecuencia de ajustarse al estatuto vigente.
- Los cursos de capacitación no son dinámicos.
- Falta de procedimientos escritos, tanto operativos como administrativos, para el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Los empleados no están satisfechos en cuanto a la capacitación que reciben.
- Los empleados no están identificados con la empresa.
- La capacitación que reciben los empleados no contribuye a desarrollar una carrera en la empresa.
- En relación a la prestación de electricidad, la adquisición de los demás servicios es escasa.
- Regirse según lo establecido en el estatuto.

❖ OPORTUNIDADES:

- En la ciudad de Colonia Caroya, Jesús María y alrededores es la única proveedora de energía eléctrica.
- Pese al fuerte retroceso sufrido durante el último decenio, es evidente que la combinación de fidelidad y eficiencia social permite integrar a la cooperativa en un amplio espectro operativo, en una gama integral de servicios públicos: electricidad, agua potable, Internet, banco de sangre, teléfono, entre otros.
- Las oportunidades de crecimiento son muy grandes dado el amplio mercado existente.
- Excelente nivel educativo y un porcentaje mínimo de analfabetismo en la zona.
- Posibilidad de ampliar el radio de acción a zonas rurales.



- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades.
- No existen competencias en algunos servicios.

❖ AMENAZAS:

- Si no se está bien preparado y organizado, el crecimiento es considerado una amenaza.
- La competencia en los servicios de telefonía, postes, banco de sangre, entre otros.
- Impacto de la legislación.
- Crisis energética del país.

# *CAPÍTULO 2*



## PROPUESTA A DESARROLLAR

Luego de identificar el análisis FODA de la organización, se procede a confeccionar un plan de capacitación compuesto por tres etapas: curso de capacitación, manual para el participante y seguimiento de la capacitación.

\* Curso de Capacitación

\* Manual para el Participante

\* Seguimiento de la Capacitación

**CORTO PLAZO**



## PLAN DE ACCIÓN

### Esquema de la Propuesta

#### Objetivos de la capacitación:

- Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de Atención al Cliente satisfactorio para este.
- Mejorar la Calidad de Servicio percibida por los clientes.
- Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.
- Mejorar la calidad de atención telefónica.
- Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente.
- Concientizar a los empleados sobre la importancia de mejorar la Atención del Cliente y la Calidad de Servicio a los mismos.

Destinatarios: Los trabajadores que realizan atención al cliente.

#### Responsables:

- Encargado de Recursos Humanos.
- Capacitador externo.

#### Recursos técnicos:

- Material Teórico
- Cañón
- Rotafolio
- Televisor
- Video
- Grabador



Tiempo de duración: La capacitación estará dividida en siete módulos. Se desarrollará en el término de un mes y medio, con dos jornadas por semana. Serán los días martes y jueves en el horario de 16 a 19 hs. Teniendo en cuenta que el horario de trabajo en la Cooperativa es sólo por la mañana.

Lugar: Sala de reuniones de la Cooperativa.

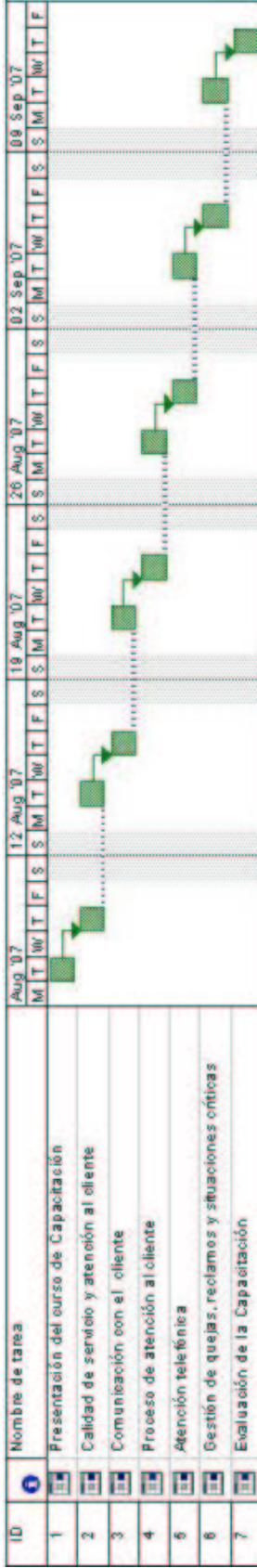
### Seguimiento de la Capacitación

Una vez finalizado el curso, el encargado de recursos humanos será el responsable de monitorear el desempeño de los trabajadores en su respectivo puesto, se tendrán en cuenta los siguientes parámetros de evaluación:

Aprendizaje: comprensión de principios, hechos y técnicas y la habilidad para aplicarlos.

Conducta: cambios en el desempeño en el trabajo.

Los cambios en el desempeño laboral se detectan a partir de indicadores, como por ejemplo, la disminución de quejas de los clientes.



*PLAN DE  
CAPACITACIÓN*



## MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Presentación del curso de Capacitación.
2. Calidad de servicio y atención al cliente.
3. Comunicación con el cliente.
4. Proceso de atención al cliente.
5. Atención telefónica.
6. Gestión de quejas, reclamos y situaciones críticas.
7. Evaluación de la Capacitación.

Consideraciones a tener en cuenta para el desarrollo de la capacitación:

- Utilizar durante el curso un estilo flexible que facilite la participación de los formandos de manera que éstos puedan desarrollar las actitudes y habilidades necesarias, para mejorar la atención al cliente.
- Prestar atención a las necesidades de los participantes.
- Durante el curso ellos son los clientes y deben recibir un trato excelente.



## ➤ MÓDULO 1: PRESENTACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

### ◆ *Objetivos del módulo:*

- Desarrollar dinámicas que lleven a la reflexión del actuar organizacional.
- Lograr una primera interacción con los formandos de manera satisfactoria.

### ◆ *Duración del módulo: 1 día/3 hs.*

### ◆ *Recursos::*

- Pizarra
- Retroproyector
- Rota folio

### Dinámica

- Presentación del formador por parte del encargado de Recursos Humanos.
- Cada formando presentará al compañero que tiene a su derecha, especificando nombre y apellido y área en la que trabaja éste. Esto es a modo de hacer más amena la presentación de los formandos.
- Una vez que se presentaron todos los participantes, la tarea siguiente que desarrollará el formador será dividir a los formandos en grupos de tres personas.
- La consigna será trabajar durante 15 minutos los siguientes interrogantes:

¿Tiene conocimientos sobre el tema del curso?

¿Qué expectativa tiene sobre este curso?



¿Ha tenido la posibilidad de capacitarse en temas similares?

¿Pudo aplicar lo aprendido en esos cursos a su lugar de trabajo?

- Una vez que intercambiaron esta información, un integrante de cada grupo expondrá las conclusiones, el formador en un rota folio irá anotando las expectativas de los diferentes grupos.
- De esta manera se resaltarán algunas habilidades importantes que deben desarrollarse a lo largo del curso:

- Trabajo en equipo.
- Escucha activa.
- Tomar decisiones.

- Presentar los distintos módulos del curso y una breve descripción de cada uno:

- Calidad de servicio y atención al cliente
- Comunicación con el cliente
- Proceso de atención al cliente
- Atención telefónica
- Gestión de quejas, reclamos y situaciones críticas.
- Evaluación de la capacitación



## ➤ MÓDULO 2: CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- Concepto de calidad.
- Concepto de servicio.
- Qué es la calidad de servicio.
- La atención al Cliente como característica de Calidad.
- El equipo y la atención al cliente.
- Beneficios para el personal de una adecuada Atención al Cliente.

### ◆ *Objetivos del Módulo:*

- Fortalecer las capacidades necesarias de los empleados para mejorar la calidad del servicio prestado al Cliente.
- Conocer y aprender los principios de la Calidad Centrada en el Cliente.
- Comprender la importancia de ofrecer calidad en la atención al cliente, su enfoque y su necesidad.
- Introducir los conceptos de calidad, calidad de servicio y la importancia de la atención al cliente.
- Explorar el papel que tiene el sentido de equipo, para un servicio de calidad.
- Conocer las ventajas que tiene la aplicación de un proceso de atención al cliente eficaz.

◆ Tras realizar este módulo, los empleados deberán ser capaces de:  
Comprender la importancia de la Atención al Cliente en la mejora de la Calidad de Servicio.

◆ *Duración del módulo: 2 días/ 3 hs.*



◆ *Recursos:*

- Pizarra
- Lapiceras
- Cañón

**Dinámica**

- Presentación del módulo: objetivos.
- Este módulo se abrirá con un disparador ¿Quién es el cliente?, ¿Por qué es importante para la organización?
- El formador suministrará un cuestionario a cada equipo de trabajo para analizar aspectos de la calidad, calidad de servicio y la atención al cliente.
- Un representante de cada grupo expondrá las distintas respuestas y así se abrirá un debate.
- El formador presentará una exposición teórica sobre las dimensiones de la calidad del servicio a través de filminas.

Como disparador de este tema, se les preguntará a los formandos, si la empresa desapareciera ¿qué elementos del servicio que les brindaba la Cooperativa, buscarían en otro lugar? Expondrán sus puntos de vista y luego el formador determinará las 7 dimensiones con las cuales los clientes miden su Servicio. Ellas son:

*Respuesta*

*Atención*

*Comunicación*

*Accesibilidad*

*Amabilidad*

*Credibilidad*

*Comprensión*

- Teniendo en cuenta la exposición teórica y los ejemplos difundidos, el formador dará dos dimensiones para cada equipo y tres para el grupo conformado por cuatro personas. El objetivo será simular una situación de atención al cliente teniendo en cuenta las dimensiones distribuidas, trabajarán durante 15 minutos y luego se realizará la presentación al resto.



- Lluvia de ideas a cerca de los beneficios de una adecuada atención al cliente y conclusiones.
- Reflexión de lo hablado en los diferentes módulos.

❖ EJERCICIO: Cuestionario ¿Qué es la Calidad?

1. Se divide a los formandos en grupos de 3 personas.
2. Se distribuye a cada participante un cuestionario para analizar aspectos de la calidad, calidad de servicio y la atención al cliente.
3. Cada grupo discutirá durante 20 minutos los temas antes mencionados.
4. Los distintos grupos expondrán sus conclusiones.

**Preguntas**

- 1)¿Qué es calidad?
- 2)¿Qué es la gestión de la Calidad?
- 3)¿qué es un servicio?
- 4)¿Qué tipos de servicios brinda la Cooperativa?
- 5)¿Cómo cree que se logra la excelencia en la Calidad?
- 6)¿Qué se opone a la Calidad?
- 7)¿Cree que Calidad y Mejora Permanente van de la mano?



## ➤ MÓDULO 3: COMUNICACIÓN

- El proceso de comunicación.
- Habilidades básicas de Comunicación: la escucha activa y la retroalimentación.
- Diagnóstico de la Capacidad de Escucha.
- Barreras a la comunicación.
- Habilidades específicas de Comunicación.
- Comunicación y lenguaje corporal con el cliente.

### ◆ *Objetivos del Módulo:*

- Interiorizar la importancia de mantener un trato cordial y amable con los clientes.
- Aprender a desarrollar las habilidades comunicacionales que permitan brindar un óptimo servicio.
- Comprender mediante la comunicación no verbal qué necesita el cliente y así poder satisfacerlo.

Tras realizar este módulo, los empleados deberán ser capaces de:  
Desarrollar habilidades como la escucha activa y la retroalimentación, aplicándolas a los contactos que establece con los clientes.

### ◆ *Duración del módulo: 2 días/3 hs.*

### ◆ *Recursos:*

- Retroproyector
- Televisor
- Dvd
- Cañón



## Dinámica

- Presentación del módulo: objetivos.
- El disparador para comenzar este módulo será una situación real de atención al cliente, que reproduzca un caso en donde el cliente no está satisfecho por el servicio brindado y menos aún por la solución ofrecida.
- Al finalizar el mismo, trabajarán en equipos con la consigna de identificar los errores en la comunicación del video.
- Debate sobre las opiniones de los distintos equipos.
- Técnicas de escucha, empatía; ponerse en el lugar del cliente.
- Exposición en power point sobre las barreras de la comunicación.

Existen tres tipos de categorías, que se presentan como barreras en una comunicación efectiva:

- AMBIENTALES
  - VERBALES
  - INTERPERSONALES
- 
- Suministro de un cuestionario para diagnosticar la capacidad de escucha.
  - Técnicas de comunicación eficaz, recomendaciones prácticas
  - Discusión acerca de los resultados obtenidos.
  - Conclusiones a modo de cierre de la jornada en power point.



❖ EJERCICIO: cuestionario para diagnosticar la capacidad de escucha.

1. Se distribuye un cuestionario a cada formando, la realización de éste es de manera individual.
2. Tendrán 15 minutos para responderlo.

Este cuestionario contiene afirmaciones que expresan ideas básicas: léalas y responda con una cruz en la letra que considere más se ajuste a su criterio, teniendo en cuenta que **A** significa **“Acuerdo”** y **D** **“Desacuerdo”**.

- |   | A | D |
|---|---|---|
| 1. El tono de la voz de un cliente me dice, generalmente, mucho más que las palabras que dice.  |   |   |
| 2. Mientras escucho a un cliente me pongo a pensar como le voy a contestar.   |   |   |
| 3. Si un cliente no puede decirme claramente qué necesita, no hay nada que yo pueda hacer; excepto esperar.   |   |   |
| 4. Mientras estoy escuchando, yo digo cosas como ¡Ajá!, ¡Hum!, Entiendo...para hacerle saber al cliente que le estoy prestando atención.                        |   |   |
| 5. Cuando un cliente me está diciendo tantas cosas juntas, que siento superada mi capacidad de retenerlas, me parece que está bien poner mi mente en otra cosa. |   |   |
| 6. Si no comprendo lo que un cliente está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderlo.   |   |   |



7. Dado que ha escuchado las mismas protestas y los mismos problemas infinidad de veces, generalmente yo puedo dedicarme mentalmente a otra cosa mientras escucho.
8. Si me doy cuenta de lo que un cliente está por preguntar, le contesto antes de que el termine de hablar.
9. Si algún cliente tiene dificultades en decir algo, lo ayudo a expresarse.
10. Cuando un cliente realmente enojado expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice me entre por un oído y me salga por el otro.
11. Cuando un cliente está equivocado acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirlo y hacer que lo replantee de una manera correcta.
12. Cuando he tenido un contacto particularmente dificultoso con un cliente, sigo pensando en él aún después de haber iniciado la atención del próximo cliente.
13. Cuando respondo a los clientes, lo hago en función de la manera que percibo que se sienten.
14. Procuro centrarme en qué está diciendo el cliente, más que en cómo lo está diciendo.

*Fuente: Sergio Quiroga Morla.*



## ➤ MÓDULO 4: EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- Personalizar el contacto.
- La atención al cliente como proceso:
  - Iniciar el contacto
  - Obtener información sobre necesidades y expectativas.
  - Solucionar.
  - Finalizar.
  
- Aplicación del proceso a los distintos tipos de contacto.
- Cómo generar fidelidad en el cliente.
- Caracterización de los errores en la Atención al Cliente.

### ◆ *Objetivos del módulo:*

- Comprender que el contacto con el cliente es una actividad permanente.
- Apreiciar la importancia de que los clientes son bienes significativos que deben ser protegidos y cuidados.

- ◆ Tras realizar este módulo, los empleados deberán ser capaces de:

A partir de las necesidades y expectativas de los clientes, generar habilidades que permitan una solución que los satisfaga.

### ◆ *Duración del módulo: 2 días/3 hs.*

### ◆ *Recursos:*

- Retroproyector
- Pizarra
- Rotafolio



## Dinámica

- Presentación del módulo: objetivos.
- Disparador: Además de la satisfacción del cliente ¿cómo lograr la fidelidad de éstos?
- El formador presentará cómo es la atención al cliente como proceso.
- Retomando lo hablado, suministrará a cada equipo distintos roles que configuren una situación de atención al público. Los mismos trabajarán durante 15 minutos.

El motivo de consulta será para dos grupos la interacción entre el cliente y el empleado en el momento de solicitar un servicio y el otro motivo será el pago de un servicio. Luego, cada equipo expondrá lo trabajado y esto abrirá una discusión, teniendo como consigna la determinación de ítems a tener en cuenta en el primer contacto con el cliente.

- Luego se entregará un cuestionario para que los formandos evalúen ciertas cuestiones a considerar en el momento de la primera interacción con los usuarios.
- En el rotafolio se colocarán palabras que describan distintos tipos de clientes, a partir de esto, los formandos establecerán en pocas palabras, según su criterio, el curso de acción a seguir para atender a los clientes. Luego se comparará lo hablado con el verdadero curso a seguir y así se evaluará el nivel de competencia ante las diferentes situaciones.

Los distintos tipos de clientes son:

El discutidor

El enojado

El conversador

El ofensivo

El infeliz

El que siempre se queja

El exigente

El coqueteador

El que no habla y es indeciso



- En filminas se expondrá brevemente ¿qué busca obtener el cliente? ¿porqué se pierden los clientes? y las principales causas de insatisfacción de los clientes.
- Actividad: cómo formar relaciones triunfadoras.
- Conclusiones del módulo.

## ➤ MÓDULO 5: ATENCIÓN TELEFÓNICA

- Diagnóstico del comportamiento telefónico eficaz.
- El teléfono: características y ventajas.
- Componentes de la atención telefónica.
- Las actitudes idóneas para la atención telefónica.
- Frases prohibidas y frases de cortesía.
- El proceso de atención al cliente en el contacto telefónico.

### ◆ *Objetivos del módulo:*

- Desarrollar comunicaciones telefónicas eficaces de manera tal que los clientes tengan una imagen positiva de la cooperativa.
- Mejorar la calidad de atención telefónica de la Cooperativa.
- Reconocer las expectativas del cliente y tener la habilidad de resolver sus inquietudes.
- Comprender que el contacto telefónico eficaz es imprescindible para la fidelización de los nuevos clientes.

- ◆ Tras realizar este módulo, los empleados deberán ser capaces de:

Mejorar la atención, el servicio al cliente y la comunicación interna en la organización, detectar y corregir hábitos de comunicación mediante el uso de la etiqueta telefónica.



◆ *Duración del módulo: 2 días/3 hs.*

◆ *Recursos:*

- Grabador
- Rotafolio
- Cañón

### **Dinámica**

- Presentación del módulo: objetivos.
- Se reproducirán una serie de conversaciones telefónicas entre un cliente y un empleado, con el objetivo de que identifiquen, según su criterio, si hubo o no errores en las distintas comunicaciones, que expresen su punto de vista de acuerdo a lo escuchado y cual sería el curso de acción a seguir en cada caso.
- Luego el formando dará una clase teórica sobre los aspectos relevantes a la hora de interactuar telefónicamente con el cliente: las técnicas de comunicación por teléfono, la habilidad para escuchar, la habilidad para preguntar, entre otros.
- Se pedirá a cada formando que expresen distintas ideas acerca de lo trabajado en este módulo, las mismas se irán organizando en un rotafolio con el objetivo de repasar lo aprendido.
- El formador distribuirá los roles para que configuren una situación de atención telefónica, dando a cada participante, que hará de cliente, la consigna de llamar como un cliente que está enojado, otro indeciso y otro conversador.
- El formador concluirá este módulo resaltando los puntos más sobresalientes.



## ➤ MÓDULO 6: GESTIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS Y SITUACIONES CRÍTICAS

- Dinámica de la situación conflictiva.
- Cómo responder ante una situación conflictiva.
- Reclamos: ¿cómo se originan? ¿cómo evitar futuros reclamos?
- Aplicación de la respuesta asertiva a las situaciones conflictivas.
- Ejercer el autocontrol.
- Qué hacer si la situación se desborda.

### ◆ *Objetivos del módulo:*

- Controlar las situaciones conflictivas y reducir su probabilidad de ocurrencia.
- Analizar distintas situaciones de reclamos mediante la incorporación de técnicas adecuadas para su manejo.
- Desarrollar un comportamiento efectivo para solucionar las inquietudes de los clientes y lograr la conformidad de éstos.

- ◆ Tras realizar este módulo, los empleados deberán ser capaces de:

Desarrollar las competencias necesarias para evitar que se produzcan situaciones conflictivas y como actuar en el caso que surjan.

- ◆ *Duración del módulo: 2 días/3 hs.*

### ◆ *Recursos:*

- Cañón
- Dvd
- Tv



### **Dinámica**

- Presentación del módulo: objetivos.
- Este módulo comenzará con presentaciones conceptuales en power point acerca de cómo se desarrollan las situaciones conflictivas, se analizarán los comportamientos adecuados e inadecuados y la aplicación de la respuesta asertiva a las situaciones conflictivas.
- Se llevarán a cabo distintos tipos de juegos, que pongan en práctica la rapidez, amabilidad, trato cordial, eficiencia, manejo de quejas y reclamos, mediante role-playing. Los roles serán en relación a quejas por: tardanza en la reconexión del servicio de luz, el tiempo excesivo que se debe esperar para ser atendido en la cooperativa y el brindar información que no es clara y precisa para ser entendida por el cliente.
- Se ejemplificarán situaciones de quejas y reclamos mediante medios audiovisuales, ¿Cómo actuar ante el reclamo del cliente?, ¿Qué actitudes adoptar?
- Leer casos reales de reclamos publicados. ¿cómo solucionarlos?
- Debate grupal.
- Conclusiones.



## ➤ MÓDULO 7: EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### ◆ *Objetivos del módulo:*

- Evaluar la interiorización de los conceptos vertidos a lo largo del curso de capacitación.
- Evaluar la pertinencia de los cursos de acción a seguir en cada trabajo práctico.
- Evaluar las percepciones que los formandos tienen sobre el curso de capacitación.

- ◆ Tras realizar este módulo, los empleados deberán ser capaces de:

Sentirse lo suficientemente competentes para mejorar y potenciar la interacción con los clientes y así ayudar al crecimiento de la Cooperativa.

- ◆ *Duración del módulo: 1 día/3 hs..*

### ◆ *Recursos:*

- Rotafolio
- Pizarra

### **Dinámica**

- Presentación del módulo: objetivos.
- Como cierre de lo tratado en los diferentes módulos se integrarán los conceptos y prácticas a través de un role playing. Se llevarán a cabo tres situaciones (una cada grupo) en donde deberán incluir lo tratado en los módulos anteriores, el manejo de situaciones conflictivas tanto por teléfono como personalmente, quejas, habilidades comunicacionales, entre otras. Siempre teniendo presente el proceso de atención al cliente.
- En la última jornada se realizará la evaluación de la capacitación a través de distintos métodos: verdadero- falso, cuestionario, pruebas orales y escritas, simulación y entrevistas estructuradas.



- Luego se le solicitará a cada formando, que mediante un formulario opinen sobre el curso y el formador.
- Aclarar dudas de los formandos.
- Entrega de un manual que incluirá una guía detallada del proceso de atención al cliente, juegos para evaluar los conocimientos, información teórica y práctica, entre otros.
- Conclusiones del curso.

# PLANILLAS DE CAPACITACIÓN



## Datos Del Curso

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Proporcionar las herramientas, técnicas y conocimientos necesarios para que el personal pueda desempeñar eficientemente las tareas en su puesto de trabajo y de esta manera mejorar el servicio de atención al cliente.

### Temas:

- Atención al Cliente
- Calidad de Servicio

**Destinatarios:** Empleados que tienen contacto directo con los clientes en la Cooperativa.

### Responsable:

- Interno: Encargado de Recursos Humanos.
- Externo: Capacitador externo.

**Técnicas a utilizar:** Material teórico, videos, simulación, role-playing.

**Fecha:** Agosto y  
Septiembre de 2007

**Hora:** de 16 a 19 hs

**Lugar:** sala de  
reuniones de la cooperativa



### Formulario de Requerimiento de Capacitación

Espacio a completar por el encargado del local.

|  |
|--|
| <p><b>Encargado:</b> _____</p> <p><b>Fecha:</b> _____</p> <p><b>Solicito capacitación en:</b> <u>Atención al Cliente – Calidad de Servicio</u></p> <p>_____</p> <p><b>Para el área de:</b> <u>Administración.</u></p> <p>_____</p> <p><b>Motivos que determinan la necesidad de capacitación:</b> <u>Quejas de los clientes debido a la falta de rapidez en la Atención al Público . Adquirir nuevos conocimientos respecto a la atención al cliente. Oportunidades de desarrollo personal.</u></p> <p>_____</p> |
|--|

Espacio a completar por el departamento de recursos humanos

|  |
|--|
| <p><b>Verificada la necesidad de capacitación:</b> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/></p> <p><b>Autorizada por:</b> <u>Encargado de recursos humanos.</u></p> <p>_____</p> <p><b>Fecha tentativa de la implementación:</b> <u>Agosto de 2007.</u></p> <p>_____</p> |
|--|

**Firma del encargado de RR.HH** \_\_\_\_\_



## Registro Individual de Capacitación y Seguimiento

Nombre:

Legajo:

Puesto:

|                             |
|-----------------------------|
| Tema de Capacitación: _____ |
| Duración: _____             |
| Fecha de realización: _____ |
| Resultados obtenidos: _____ |

|                             |
|-----------------------------|
| Tema de Capacitación: _____ |
| Duración: _____             |
| Fecha de realización: _____ |
| Resultados obtenidos: _____ |

|                             |
|-----------------------------|
| Tema de Capacitación: _____ |
| Duración: _____             |
| Fecha de realización: _____ |
| Resultados obtenidos: _____ |

|                             |
|-----------------------------|
| Tema de Capacitación: _____ |
| Duración: _____             |
| Fecha de realización: _____ |
| Resultados obtenidos: _____ |

Resultados Obtenidos:

- Se registraron cambios favorables en conocimientos, habilidades y actitudes. **CF.**
- No se registraron cambios favorables. **NCF.**
- Se registraron cambios desfavorables. **CD.**



# **PLANILLAS DE EVALUACIÓN**



### Opinión sobre el curso

¡¡¡SU OPINIÓN NOS INTERESA!!! Por lo tanto le agradecemos que evalúe la actividad en la que acaba de participar. Su respuesta servirá para adecuar los contenidos de forma tal que se maximice el aprovechamiento de esta actividad.

Por favor complete con una cruz los casilleros en blanco.

1) ¿Aprendió algo nuevo en este curso?

Mucho  Poco  Nada

2) ¿Piensa usted que los temas tratados en esta capacitación ayudará a mejorar su desempeño laboral?

Si  No

3) ¿Por qué?

---

4) ¿Qué fue lo que más le gustó del curso?

---

5) ¿Le gustaría recibir con mayor frecuencia capacitación?

SI  NO

6) ¿En qué temas?

---



7) En cuanto al tiempo de duración del programa, éste fue:

- Muy Largo
- Muy Corto
- Adecuado

8) Comentarios y sugerencias.

\_\_\_\_\_



Opinión sobre el formador

Que puntaje del 1 al 10 le asignaría al formador:

|  |  |
|--|--|
| 1. Sus dudas fueron aclaradas                                    |  |
| 2. El trato fue cordial y amable                                 |  |
| 3. Estuvo dispuesto a ayudar                                     |  |
| 4. Mantuvo el interés en cada jornada de formación               |  |
| 5. Utilizaba los recursos técnicos disponibles                   |  |
| 6. Mostró dominio de los temas abordados                         |  |
| 7. Relacionaba los contenidos teóricos con situaciones prácticas |  |



## Preguntas Verdadero- Falso

Marque con una cruz la respuesta que considere correcta, en caso de elegir la opción F, justifique. Gracias.

1. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

**V**

**F**

2. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia ilimitada.

**V**

**F**

3. La escucha activa es una técnica que desarrolla habilidades para decodificar lo que el cliente realmente nos está diciendo en el transcurso de la conversación telefónica y, al mismo tiempo, conducir el diálogo.

**V**

**F**

4. La calidad es lo que se pone dentro de un servicio, no es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.

**V**

**F**



## Opinión Sobre La Capacitación

|   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|
| 1.Los temas abordados correspondieron a los objetivos del curso                   |                          |               |            |                       |
| 2.Se cubrieron los temas presentados  |                          |               |            |                       |
| 4.Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas                               |                          |               |            |                       |
| 5.Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos            |                          |               |            |                       |
| 6.Las actividades fueron de su interés  |                          |               |            |                       |
| 7.El manual contiene información clara y suficiente                               |                          |               |            |                       |
| 8.Los temas visto en los módulos se relacionan con las actividades que desarrolla |                          |               |            |                       |

Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio

# MANUAL DE CAPACITACIÓN

Cooperativa de Servicios Públicos  
de Jesús María y Col. Caroya. Ltda.



# ATENCIÓN AL CLIENTE

Manual del Participante

Nombre: \_\_\_\_\_

Agosto 2007

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Bienvenida.....  | 3  |
| Objetivos .....  | 4  |
| El Cliente .....   | 5  |
| ¿Por qué se pierden los Clientes? .....                        | 6  |
| El Servicio .....  | 7  |
| Características del Servicio .....                             | 9  |
| Competencia Profesional .....                                  | 10 |
| Componentes para un buen servicio de atención al cliente ..... | 11 |
| Calidad .....  | 12 |
| Estándar de calidad.....                                       | 13 |
| Servicio de calidad y calidez .....                            | 14 |
| Mandamientos de la Atención al Cliente .....                   | 16 |
| 15 Beneficios de una buena atención al Cliente.....            | 19 |
| Satisfacción del Cliente .....                                 | 21 |
| Hospitalidad y Clientes difíciles .....                        | 22 |
| Los Clientes difíciles.....                                    | 23 |
| Claves de la Cortesía .....                                    | 24 |
| La comunicación efectiva .....                                 | 25 |
| Normas de Atención y Servicio al Cliente .....                 | 27 |
| Objetivos y metodología de autoevaluaciones .....              | 29 |
| Ejercicios .....   | 30 |
| Conclusión.....  | 32 |



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Bienvenida.....  | 3  |
| Objetivos .....  | 4  |
| El Cliente .....   | 5  |
| ¿Por qué se pierden los Clientes? .....                        | 6  |
| El Servicio .....  | 7  |
| Características del Servicio .....                             | 9  |
| Competencia Profesional .....                                  | 10 |
| Componentes para un buen servicio de atención al cliente ..... | 11 |
| Calidad .....  | 12 |
| Estándar de calidad.....                                       | 13 |
| Servicio de calidad y calidez .....                            | 14 |
| Mandamientos de la Atención al Cliente .....                   | 16 |
| 15 Beneficios de una buena atención al Cliente.....            | 19 |
| Satisfacción del Cliente .....                                 | 21 |
| Hospitalidad y Clientes difíciles .....                        | 22 |
| Los Clientes difíciles.....                                    | 23 |
| Claves de la Cortesía .....                                    | 24 |
| La comunicación efectiva .....                                 | 25 |
| Normas de Atención y Servicio al Cliente .....                 | 27 |
| Objetivos y metodología de autoevaluaciones .....              | 29 |
| Ejercicios .....   | 30 |
| Conclusión.....  | 32 |



## BIENVENIDA

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Pensamos que el cliente es el que nos ayuda a mantenernos en el juego de los negocios pero estamos *convencidos* que sin el compromiso de los empleados ninguna empresa puede crecer y menos aún conservarse.

Le damos la bienvenida a este manual para el participante, donde encontrará información que amplía y complementa lo trabajado en los distintos módulos del curso de capacitación.

Se definirán aspectos relacionados al cliente, ¿quiénes son?, ¿por qué se pierden los clientes?, entre otros.

Luego se trabajará con el concepto de Calidad, Servicio y Satisfacción del Cliente.

En la última parte se encuentran algunas autoevaluaciones a modo de que usted ponga a prueba lo aprendido en el curso y en la lectura de este manual.



## **OBJETIVO GENERAL**

Brindar a los participantes los conocimientos y herramientas necesarios para mejorar los servicios que ofrece la Cooperativa, orientados a la satisfacción de los clientes.

### Objetivos Específicos

- ❖ Conocer y aprender los principios de la Calidad Centrada en el Cliente
- ❖ Comprender la importancia de ofrecer calidad en la atención al cliente, su enfoque y su necesidad.
- ❖ Aplicar las técnicas y herramientas necesarias para conocer las expectativas del cliente y su grado de satisfacción.



## ***EL CLIENTE***

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.



### ***¿Por qué se pierden los clientes?***

En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

### ***¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?***

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio

*Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?*



## **SERVICIO**

### ***¿Qué es servicio y qué es calidad?***

#### *¿Qué es el servicio?*

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

Es hacer las actividades necesarias para cumplir con los requisitos y expectativas del cliente y brindarle una experiencia satisfactoria.

#### *El servicio es:*

- Es un estado mental para realizar nuestro trabajo bien.
- Una actitud o forma de ser y hacer nuestro trabajo.
- Sistema de trabajo diseñado para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Implica actitudes de:

- ◆ Atención
- ◆ Cortesía
- ◆ Amor por el trabajo
- ◆ Apoyo
- ◆ Confiabilidad
- ◆ Esmero



- ◆ Satisfacción
- ◆ Eficacia
- ◆ Integridad
- ◆ Respeto

El servicio al cliente actualmente tiene una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Otro punto importante es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitorios.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

### ***Elementos Del Servicio Al Cliente***

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones



### **Características De Servicio**

- Aparece únicamente donde está el cliente.
- No se puede tocar: solo se siente o se percibe.
- Se produce en el momento. No se puede crear por adelantado o almacenarlo.
- La intervención de muchas personas afecta el servicio.
- Si fue inadecuado, no se puede repetir.
- Implica una interacción humana.
- Al ser producto del ser humano, puede tener fallas.
- Las expectativas del cliente repercuten en su satisfacción.

### **Las Reglas De Servicio Al Cliente**

- Demuestre a los clientes que usted los escucha con interés.
- Demuestre a los clientes que usted los comprende.
- Demuestre a los clientes que ellos le agradan a usted.
- Demuestre a los clientes que a usted los respeta.
- Demuestre a los clientes que usted le interesa que se sientan complacidos.
- Demuestre a los clientes que usted los aprecia

### **Tips En El Servicio**

Atiende y satisface a tu cliente ya que es el número uno en ese momento (interrumpe lo que estás haciendo).

Trata al cliente como si estuviera en casa y fuera tu invitado.

- . Excede sus expectativas. Realiza algo que el no espere.
- . Trata a cada cliente como persona, no como una molestia.
- . Siempre saluda y agradece al cliente.



- . Asegúrate que el puede oír tu sonrisa a través del teléfono.
- . Si existe una larga línea en el mostrador de atención, asegúrate de disculparte por la inconveniencia.
- . Sé educado con tus compañeros de trabajo, esto crea una atmósfera de cordialidad y amistad.
- . Abre la puerta a los clientes siempre que sea posible.
- . Como empleado, tus esfuerzos deben llegar todavía más lejos, recuerda que tú como representante de la empresa le sirves a toda Sociedad, ¿Qué significa esto? La respuesta es muy sencilla,

*Tú Actitud En Escena La Debes Mantener Siempre*

### COMPETENCIA PROFESIONAL

Capacidad necesaria de las personas para proporcionar un servicio de calidad que se mide en términos de conocimientos habilidades y actitudes requeridos para las distintas funciones que exige un puesto de trabajo para satisfacer las expectativas del cliente.

Algunas de las cualidades o características que debe tener cualquier persona prestadora de un servicio comprometido con la calidad son las siguientes:

- ◆ Iniciativa
- ◆ Actitud positiva
- ◆ Abierto al aprendizaje
- ◆ Disponibilidad
- ◆ Flexibilidad
- ◆ Valores

Existen también actitudes que favorecen la calidad en la prestación de un servicio

- Actitud de servicio
- Orgullo por su trabajo y por la organización
- Actitud de apoyo
- Actuar para beneficiar a otros



**Componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:**

Accesibilidad: Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.

Capacidad de respuesta: Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.

Cortesía: Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.

Credibilidad: El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.

Fiabilidad: Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.

Seguridad: Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para brindar confianza y confidencia.

Profesionalidad: La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.

Empatía: Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, es identificada por este como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por encima de la calidad y precio.



# CALIDAD

## **Qué Es La Calidad**

*Conjunto de requisitos o características que debe reunir un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados Realizando el servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, dándole un beneficio que supere sus expectativas.*

### **¿Cómo se logra la calidad?**

Haciendo las cosas bien desde la primera vez para evitar retrabajos, duplicar tiempo, esfuerzo y recursos materiales que encarecen el producto y servicio, además nos hacen quedar mal con nuestro cliente porque solamente tenemos una sola oportunidad para dejarlo contento, hacerlo esperar, ofrecerle otro producto o repetir el mismo, causa descontento y por supuesto insatisfacción.

### **¿Qué es un estándar de calidad?**

La empresa investiga las necesidades de sus clientes potenciales y diseña los satisfactores que requiere ese nicho de mercado para hacerlos suyos. Una vez que determina las características las convierte en un estándar de calidad. Y a partir de ese momento es nuestra guía de operación, se dice que una actividad que se repite con frecuencia se convierte en un estándar.

*Calidad es lograr satisfacer las necesidades de hoy y del mañana de cada cliente.*



## Estándar De Calidad

Es un conjunto de valores inherentes al propio servicio, que nos define el patrón o modelo de calidad que ofrecemos a nuestros clientes

### Como Mejorar la Calidad de Atención a sus Clientes

**Para tener éxito comercial hoy en día...** tendrá que enfocar sus esfuerzos en 4 aspectos.

1. Desarrollar un **excelente servicio** de Atención al Cliente.
2. **Diseñar y construir** una estrategia de Atención comercialmente efectiva
3. Atraer **Nuevos clientes** y **Mantener satisfechos a los actuales**.
4. Gestionar eficazmente sus **comunicaciones**, en especial, utilizando el poder de sus canales de contacto con los clientes.

Si analiza de cerca los 4 puntos, verá un **denominador común: todos están directamente bajo su control**. Si trabaja sobre estos aspectos necesariamente tendrá que tener éxito, pues no hay variables externas que controlar. Todos, léase bien: **TODOS** los puntos están bajo su control.

Si todos los anteriores puntos están bajo su control,

¿Qué está esperando para ofrecer Excelencia en su Servicios de Atención al cliente?

Las ideas se encuentran en todas partes....muchas en nuestros clientes. Siempre que escuche a sus clientes encontrará en sus palabras, en las opiniones, en los reclamos, una valiosa información para mejorar su emprendimiento. Por ello, abrir la comunicación con sus clientes es una prioridad, cree canales para que se contacten con usted y ¡esté presente para sus clientes!



*¿Quién es el responsable de la calidad?  
todos y cada uno de nosotros en nuestras respectivas tareas.*

### Servicio De Calidad Y Calidez

Un servicio de **calidad** es, conocer los requisitos que el cliente demanda y satisfacerlos con los recursos que se nos proporciona para ello.

En tanto que la **calidez**, es hacer sentir bien al cliente mediante un trato amable, natural, empático y alegre durante la presentación del servicio.

Los clientes compran “funciones” no productos; no compra un automóvil sin todo aquello que pueda hacer con el automóvil, no compra una televisión, sino el espectáculo; no compra un caballo sino todo el tiempo que puede disfrutar montándolo; no compra un boleto para viajar en un medio de transporte, sino todas las comodidades, ventajas y, servicios para cumplirle el sueño que esté proporciona.

La CALIDAD se detectará a primera vista por el cliente si:

- El cliente no debe esperar para ser atendido personal o telefónicamente.
- Las consultas por correspondencia o correo electrónico son contestadas el mismo día de ser recibidas.
- En caso de esperas necesarias, brindarle al cliente una atención especial para que esté a gusto y que se le haga ver que se percibió su presencia.



*Palabras claves en el trato.*

**Nombre de la persona.** Es poca la gente que no responde positivamente cuando es saludado por su nombre; a la gente le agrada oírlo. El nombre de una persona es especial para ellos, por lo tanto los hace sentir que ellos son especiales, particularmente cuando se antepone el Sr., Sra., Lic., etc.

**Por favor.** Sin el frecuente uso de esta palabra, la cortesía no será distintiva de nuestro servicio. Por favor, es cortesía. Úsela cuando sea necesario y correctamente.

**¿Cuándo dar Gracias?.** Es otra variable de cortesía.

**INDICADORES DE CALIDAD:** Característica o atributo de un producto y/o servicio solicitado y/o esperado por el cliente. Los indicadores deben ser:

1. Medibles: se deben expresar cuantitativamente.
2. Verificables: cualquier persona que realice la medición debe obtener resultados iguales, si se realiza en condiciones iguales.
3. Costo / beneficio: los indicadores deben elegirse tomando en cuenta tiempo y costo de medición.

*¿Sabía que existen 7 momentos apropiados para dar las gracias?*

1. Cada vez que el cliente pise nuestras instalaciones
2. Cuando se queja
3. Cuando te dan sugerencias.
4. Cuando te recomiendan.
5. Cuando ellos esperan pacientemente.
6. Cuando ellos te ayudan a servirles mejor.
7. cuando te regala una sonrisa



“Gracias”, muestra respeto y sinceridad. Úsela cuando sea necesario y se presente cualquiera de estos siete momentos.

**Disculpe.** El disculparse siempre será una cortesía en nuestro servicio cuando no tengamos la capacidad de satisfacer una demanda por la falta de productos en nuestra empresa.

*La CALIDAD no será mantenida sin una gestión  
de MEJORA PERMANENTE*

### ***Los Diez Mandamientos De La Atención Al Cliente***

#### ◆ **EL CLIENTE POR ENCIMA DE TODO**

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

#### ◆ **NO HAY NADA IMPOSIBLE CUANDO SE QUIERE**

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

#### ◆ **CUMPLE TODO LO QUE PROMETAS**

Este sí que se incumple, son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?



◆ **SOLO HAY UNA FORMA DE SATISFACER AL CLIENTE, DARLE MÁS DE LO QUE ESPERA**

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

◆ **PARA EL CLIENTE, TU MARCAS LA DIFERENCIA**

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

◆ **FALLAR EN UN PUNTO SIGNIFICA FALLAR EN TODO**

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

◆ **UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS**

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.



◆ **EL JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO LO HACE EL CLIENTE**

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

◆ **POR MUY BUENO QUE SEA UN SERVICIO, SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR**

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".

◆ **CUANDO SE TRATA DE SATISFACER AL CLIENTE, TODOS SOMOS UN EQUIPO**

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

*El servicio marca la diferencia, ya que precio y producto son fácilmente imitables*



## **15 Beneficios De Una Buena Atención Al Cliente**

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.
7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.



12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado.



## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **¿Qué es la Satisfacción del Cliente?**

Se puede definir la satisfacción del cliente como la proporción o gratificación de todos los deseos, que colma todos los anhelos o como un sentimiento o estado de ánimo placentero. Estar contento con lo que recibe o logra.

#### **COMO CLIENTE LO QUE BUSCO ES QUE:**

- ➔ Me reciban bien y me hagan sentir cómodo.
- ➔ Me valoren y me hagan sentir que soy importante.
- ➔ Me pregunten en qué pueden servirme.
- ➔ Que escuchen y comprendan mis necesidades.
- ➔ Me ayuden a obtener lo que quiero o a resolver mi problema.
- ➔ Me inviten a volver y me hagan saber que siempre seré bienvenido. Es todo lo que pido
- ➔ Mire, si usted me cuida yo lo cuidaré a usted.

Y lo único que tiene que hacer es  
Complacerme! Atenderme como me lo merezco y además pago por  
ello.

*La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes.  
La excelencia en servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del  
cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud  
arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin  
embargo es subjetivo.*



## **Hospitalidad Y Los Clientes Difíciles**

¿Cómo seguir siendo Hospitalario con gente difícil?

Ser hospitalario con gente educada y amable es muy fácil, pero con personas déspotas, ofensivas, prepotentes, etc., es un reto que hay que enfrentar con mucho profesionalismo, para lo cual es conveniente:

- Evitar situaciones que generen conflicto.
- Saber cómo manejar conflictos.

La mejor manera de manejar un conflicto, es “evitarlo”. Existen ciertas acciones que de antemano generan reacciones negativas en cualquier cliente, incluso en nosotros mismos.

*Acciones que generan reacciones negativas:*

- Recibir a la gente sin interés o atenciones.
- Dar la impresión de estar cansado, malhumorado, apático, etc.
- Mantenerse alejado del cliente o demasiado cerca. Discutir con clientes o compañeros de trabajo.
- Quejarse de la institución, de compañeros, o problemas personales.
- Comunicarse por medio de gritos, silbidos, apodos, señas, etc.
- Estar inactivos porque “no le toca”
- Tratar a la gente con demasiada familiaridad.
- Falta de puntualidad, honradez, confianza, higiene, etc.
- Manchar a la gente al servir alimentos o bebidas.
- Apresurarlos con mal modo.
- Dar respuestas sarcásticas, cortantes o descorteses.
- Hacer bromas o dirigirse a ellos de manera irrespetuosa.
- Desatender a personas con necesidades especiales.
- Reaccionar ante una exigencia injustificada o una agresión.

La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa.



## Los clientes difíciles

Tratar con las quejas de clientes difíciles, no tiene que ser una experiencia negativa, y si se maneja en forma apropiada, estas situaciones además de ser un reto para el empleado, son una oportunidad para tornar a un cliente potencialmente perdido en uno leal.

A este respecto, no debe perderse de vista que tanto el cliente como el empleado persiguen el mismo objetivo: resolver el problema saber cómo manejar estas situaciones, facilitará el trabajo y ayudará a encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes.

Los casos más frecuentes son:

- Temeroso
- Prepotente
- Inconforme
- Callado
- Exigente
- Sabelotodo
- Conversador
- Impaciente
- Indeciso
- Ofensivo

*Ideas para mantener la calma al enfrentarse con un cliente muy enojado:*

- 1. Mantenga la calma:** Si usted siente que se empieza a poner tenso y a enojarse, respire profundamente y cálmese antes de actuar.
- 2. Póngase en el lugar del cliente:** Le ayudará recordar las veces que usted mismo recibió un servicio deficiente o una mercancía defectuosa. También usted estaba enojado y frustrado, ¿no fue así?
- 3. Tome el tiempo para escuchar:** Las personas enojadas usualmente se empiezan a calmar después de que han tenido la oportunidad de "explotar". Escuchar mientras el cliente "explota" no es fácil, pero le dará tiempo para pensar cual será su mejor respuesta.
- 4. Investigue lo que el cliente realmente quiere:** En una situación donde usted tiene una queja, ¿qué es lo que usted espera del cajero o del gerente con quién habla?



¿No es ésta una oportunidad para expresar sus sentimientos?, Sus clientes no son diferentes. Tan pronto como usted se disculpa y convence al cliente que usted sinceramente quiere arreglar las cosas, el cliente empezará a calmarse. Cuando el cliente se tranquilice, será mucho más fácil para usted mantenerse calmado y contestar adecuadamente.

### **LAS DIEZ CLAVES DE LA CORTESÍA**

- Saluda a tu cliente de inmediato.
- Pide las cosas por favor y di siempre gracias.
- Llama a las personas por su nombre.
- Usa un tono de voz claro, amable y de volumen adecuado.
- Respeta la personalidad e intimidad de los demás.
- Cuida tu lenguaje no verbal: ademanes y gestos.
- Cede el paso a los demás.
- Escucha con atención y haz ver que estás entendiendo lo que te dicen.
- Cuida tu imagen personal.
- Cuida tus gestos, y cuando sonrías hazlo con sinceridad.



## La Comunicación Efectiva

### *El uso del teléfono*

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

1. Saludar al interlocutor
2. Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento
3. Decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....)
4. Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en que le podemos ayudar?...)

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo.

- ◆ Comprender todas las funciones del teléfono.
- ◆ Contestar el teléfono tan pronto sea posible.
- ◆ Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad.
- ◆ Evitar los ruidos innecesarios.
- ◆ Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar.
- ◆ No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- ◆ Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente.
- ◆ Hay que utilizar el botón de espera (HOLD) cuando hagamos esperar a un cliente.
- ◆ No dejar al cliente esperando mucho tiempo en la línea. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.



En muchas oportunidades debemos evaluar no solamente **LO** que decimos, sino **COMO** lo decimos.

Hay que eliminar frases como: "Usted tendrá que...", o "No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con la administración".

Lo correcto es decir: "Puedo comunicarlo con el departamento de administración". "No hay que dar detalles innecesarios".

Evitar la palabra **debería...**

### ***La habilidad de preguntar***

En todos los casos hay que escuchar lo que el cliente "dice" pero también lo que "no dice".

Muchas veces los clientes tienen dificultad para expresarse, nuestra responsabilidad es llegar al verdadero asunto. ¿De qué forma?, indagando. ¿Cómo?, formulando preguntas **ABIERTAS** o generales o **CERRADAS** específicas.



## **NORMAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

La venta comienza siempre, desde la puerta, por una buena recepción, es decir, un estado de ánimo que causa la primera impresión y se apoya en habilidades de formación comercial.

- Al iniciar el contacto con nuestro Cliente, salude con su mejor **sonrisa**, irradiando simpatía y cordialidad.
- Recuerde que la **sonrisa** tiene una enorme fuerza vendedora.
- Sea **amable, agradable y servicial** con nuestro cliente.
- Mantenga siempre una **actitud de servicio** y una **actuación profesional**.
- Haga que nuestro Cliente **se sienta mucho mejor** que en cualquier otro negocio.
- Trátelo con **respeto**, en todo momento y no entre en ningún tipo de “familiaridad”.
- Sea siempre un verdadero **profesional de la venta**.
- Propóngase dar **satisfacción comercial** a nuestro Cliente, además de una **Atención y Servicio** bien destacados.
- **Solucione los problemas** de nuestro Cliente, sin culpar a nadie.
- Al despedirse de nuestro Cliente, hágalo como al inicio, con su mejor **sonrisa**, pero agregue expresiones de **agradecimiento y buenos deseos**. Ejemplos:
  - ¡Muchas Gracias!
  - ¡Gracias por elegirnos!
  - ¡Gracias por su compra!
  - Y ¡Que tenga un buen día!

Combine distintas maneras de despedirse, según la situación planteada y la condición de cada cliente.



La despedida, al igual que el primer contacto, es un momento muy breve, pero es la última impresión que nuestro Cliente se lleva de Ud. y de nuestra Empresa.

**CUESTA CINCO VECES MÁS CONSEGUIR UN NUEVO CLIENTE, QUE CONSERVAR A LOS QUE YA TENEMOS ¡¡ CÚDALOS !!**

La razón de nuestra existencia como Empresa, son las personas que se acercan a nuestro local comercial: **son nuestros Clientes.**

Usted es la cara visible de nuestra Empresa, frente a cada uno de nuestros Clientes. Usted está aquí, para ayudar a nuestros Clientes a lograr su **satisfacción y su fidelidad a nuestro negocio.** Y solamente se conseguirá ese objetivo, si usted brinda **una Atención y un Servicio de modo profesional y excelente.**

- Nuestros Clientes son lo más importante para nuestra Empresa.
- Nuestros Clientes no interrumpen nuestro trabajo: trabajamos para ellos.
- Nuestros Clientes son seres humanos de carne y hueso, con emociones y sentimientos como nosotros.
- Los Clientes no vienen para que nosotros discutamos con ellos: nunca nadie ganó al discutir con un Cliente.
- Los Clientes nos presentan sus problemas y nuestra tarea consiste en resolverlos, con la mayor satisfacción para ellos y para nosotros.
- Nuestros Clientes son quienes, en realidad, pagan nuestros sueldos.

REFLEXIÓN Y CONCLUSIÓN PERSONAL.....



## AUTOEVALUACIONES

Lo invitamos a realizar los siguientes ejercicios a modo que pueda evaluar la interiorización de los conceptos vertidos a lo largo del curso y de este manual:

Objetivos: Reafirmar los conocimientos adquiridos y aclarar aquellas dudas que puedan surgir.

Realizar un diagnóstico personal sobre la incorporación de los conceptos dados.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas, al terminar compare sus respuestas consultando el tema abordado.





## 2) CALIDAD

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en este manual para el participante, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiende por calidad?

---

---

---

2. ¿Qué es un estándar de calidad?

---

---

---

3. ¿Quién es el responsable de la calidad?

---

---

---



## CONCLUSIÓN

Esperamos que este manual haya alcanzado sus expectativas, a través del mismo intentamos brindarle herramientas que le permitan desenvolverse mejor con el cliente, ponerse en el lugar de éste, saber qué dice más allá de las palabras.

Luego de reflexionar lo tratado en los distintos módulos del curso y a lo largo del manual para el participante, lo invitamos a formar parte de un compromiso que consiste en dar lo mejor de usted ¿cómo se logra? Con actitudes de cortesía, buena disposición, valores y principios basados en la responsabilidad y honestidad. Lo único que necesita es querer brindar un servicio, saber como hacerlo y decidirse a proporcionarlo.



## PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

| DESCRIPCIÓN                | CANTIDAD  | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL        |
|----------------------------|-----------|----------------|--------------------|
| <b>MATERIALES</b>          |           |                |                    |
| <b>Lapiceras</b>           | 10        | \$1,1          | \$ 11              |
| <b>Hojas</b>               | 100       | \$0,05         | \$5                |
| <b>Material Teórico</b>    | 10 juegos | \$20           | \$ 200             |
| <b>COSTOS DEL FORMADOR</b> |           |                |                    |
| <b>Traslado</b>            | 24 viajes | \$ 5,75        | \$ 138,00          |
| <b>Honorarios</b>          | 36 hs     | \$ 55          | \$ 1.980           |
| <b>TOTAL</b>               |           |                | <b>\$ 2.334,00</b> |



## CONCLUSIÓN

El Recurso Humano es el que marca la diferencia entre una organización exitosa y otra que no lo es. Entre todos los recursos con que cuenta una empresa, es el único sin el cual los restantes no pueden obtenerse ni operarse.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de las mismas para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Los planteamientos del análisis permitieron deducir y justificar el diseño del plan en capacitación en Atención al Cliente, dirigido a los empleados que tienen contacto con el usuario de la Cooperativa de Servicios Públicos de Jesús María y Colonia Caroya Ltda. El mismo permitirá satisfacer las necesidades detectadas en el diagnóstico, generar un espacio de trabajo, reflexión, comprensión y compromiso, en función de optimizar la calidad del servicio y enfrentar con iniciativa propia las diferencias evidenciadas en cuanto a la interacción con el consumidor.

Asimismo, los resultados revelaron que los empleados encuestados son receptivos y poseen expectativas para realizar el curso de atención al cliente.

En cuanto a la disposición de ambiente, de recursos audiovisuales y de facilidad de acceso y financiamiento se logró detectar que las condiciones están dadas.

En la actualidad el cliente no sólo busca un buen precio y un buen producto, además “exige” una excelencia en la atención y calidad en el servicio. Por esto es importante comprender que la fidelidad del usuario no se compra: se gana.



El objetivo que pretendí alcanzar con el curso de capacitación, implicó concientizar a los empleados a cerca de la necesidad de interactuar eficientemente con los clientes, esto tendrá como resultado entre otras cosas, la disminución en las quejas, la contratación de nuevos servicios, contar con las herramientas adecuadas para desempeñarse en el puesto de trabajo. Es fundamental trabajar con los recursos humanos para lograr mejoras en la organización y así alcanzar los objetivos propuestos.

Como futura Licenciada en Recursos Humanos, mi desafío es poder desarrollar en la práctica lo aprendido a lo largo del período de formación, con el compromiso de hacerlo de una manera responsable, ética, justa y conciente que del fruto de mi trabajo debo generar el bienestar laboral del pilar más importante de toda organización: el personal.



## BIBLIOGRAFÍA

- BUCKLEY, Roger – CAPLE, Jim: “La formación. Teoría y práctica”- Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”- quinta edición, Editora Lyly Solano Arévalo, noviembre de 1999.
- CHEN, A-SAWYERS, R-WILLIAMS, P. Artículo “Un bien cultural”, revista Gestión, mayo-junio 1998.
- DAVIS K- NEWSTROM J. “Comportamiento humano en el trabajo”. Mc Graw Hill. México, 1991.
- DESATNICK, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.
- DESSLER, Gary, “Administración de Personal”. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994.
- DRUCKER, Peter. “Gerencia para el futuro”. Grupo editorial Norma. Barcelona, 1986.
- GERSON, Richard, Cómo medir la satisfacción del cliente: mantenga la lealtad para siempre, ed. Iberoamericana, 1994.
- HARRINGTON, H. “Cómo incrementar la calidad productiva”. Mc Graw Hill. Caracas, 1998.
- Hernández, Fernández y Baptista, 1998.
- JURAN, J. M., Manual de control de calidad, McGraw- Hill Book Company, Nueva York, 1979.
- MARIAH Thomas. Servicio, la clave para ganar clientes eternos. Edit. Panorama, México, D.F. 1999.
- MARTÍNEZ MUÑOZ, L: “Consideraciones teóricas sobre atención al cliente” en Contribuciones a la Economía, abril 2007.
- MILKOVICH, George T. – BOUDREAU, Jhon W.: “Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia”- sexta edición, Addison-Wesley Iberoamericana S.A., Estados Unidos, 1994.
- SCHEIN Edgar. “Psicología de la Organización”. Prentice Hall. México. 1996.



- THÉVENET, Maurice. “Auditoría de la Cultura Empresarial”. Madrid. Díaz de Santos, 1991.
- WELLINGTON, P. “Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente”. Editorial Mc Graw Hill. Caracas 1997.
- WERTHER, William – DAVIS, Keith: “Administración de personal y recursos humanos”- tercera edición, noviembre 1992.
- WEXLEY, Kenneth- LATHAM, Gary. “Desarrollo y entrenamiento de los recursos humanos”. Harper Collins Publishers. New York, 1991.
- WHITELEY, Richard, La integración cliente-empresa, McGraw-Hill, 1996.