

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**Programa de Inducción para la Institución Bancaria BBVA BANCOMER
OPERADORA**

Trabajo Terminal

Que para obtener el diploma de la
Especialidad en Administración de Recursos Humanos

Presenta:

Cindy Nallely Montes López

Director del trabajo terminal

Lic. Socorro Ureña Valenzuela.

Mexicali, B.C. Enero de 2010.

INDICE

I. INTRODUCCION	5
II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.-	6
III. NUCLEO DE LA INVESTIGACION	8
III. 1. PREGUNTA (PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA)	8
III.2. VARIABLES.....	11
III.3. OBJETO GENERAL	11
III.4. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
III. 5. JUSTIFICACION.....	12
III.6. HIPOTESIS	13
IV. MARCO TEORICO.	13
IV.1. INDUCCION.....	13
IV.1.1.Concepto de inducción (socialización).....	13
IV.1.2.Propósitos de la inducción.	14
IV.1.2.1. Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la Organización.....	15
IV.1.2.2. Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el <i>desempeño</i>	16
IV.1.2.3 Reforzar una impresión favorable	16
IV.1.3. Etapas de la inducción	16
IV.1.3.1. Inducción sobre la compañía.....	16
IV.1.3.2. Inducción sobre el departamento	16
IV.1.3.3. Inducción al cargo.	17
IV.1.3.4. Evaluación y seguimiento.....	17
IV.1.4. Beneficios de la inducción.	18
IV.1.5.¿Para que sirve la Inducción?	18
IV.1.6. Importancia de la Inducción	18

IV.1.7. Asimilación del empleado frente a su nueva responsabilidad.....	19
IV.1.8. Contenido y responsabilidad de la inducción.	19
IV.1.9. Oportunidades y errores en la inducción.....	21
IV.1.10. Programa de Inducción (socialización).	22
IV.1.11. Material de un programa de Inducción (Apoyos didácticos).	22
IV.1.11.1 Definición de apoyos didácticos.....	22
IV.1.11.2. Pizarrón.....	23
IV.1.11.3. Pintarron.....	23
IV.1.11.4. Manual de Instrucción	23
IV.1.11.5. Cañón.....	23
IV.1.12.Reinducción.....	23
IV.1.13. Seguimiento de la inducción.....	24
IV.2. SERVICIO AL CLIENTE.....	25
IV.2.1. ¿Qué es el servicio al cliente?.....	25
IV.2.2. Importancia.....	25
IV.2. 3. Elementos del servicio al cliente.....	26
IV.2. 4. Componentes de un buen servicio al cliente.	26
IV.2.5. Como dirigir a las personas entorno al servicio al cliente.....	27
IV.2.6. Diferentes exigencias del servicio.....	28
IV.2.6.1. Duración del contacto	29
IV.2.6.2.Intensidad de la Interacción.....	29
IV.2.7. Calidad en el servicio a clientes.....	29
V. METODOLOGIA.	30
V.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	30
V.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO	31

V. 3. POBLACION	32
V.4. MUESTRA	32
V.5. OBJETO DE ESTUDIO.....	32
V.6. PROCESAMIENTO DE DATOS	33
VI.-ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
V.1. GRAFICAS DEL CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES.	33
V.2. GRAFICAS DEL CUESTIONARIO DE LOS EMPLEADOS.....	37
VII. CONCLUSIONES	48
VIII. RECOMENDACIONES	50
IX. BIBLIOGRAFIA.....	53
X. ANEXOS	55
X.1. ANEXOS: Cuestionario clientes	55
X.2. ANEXOS: Cuestionario empleados.....	57

I. INTRODUCCION

El presente documento muestra una investigación detallada sobre la posibilidad de crear un programa de inducción para la Institución Financiera BBVA BANCOMER, la cual inicia con una pregunta en la que se plantea el problema principal de la investigación.

Además se muestra cual es el objetivo general y específico que se pretende con la realización de la investigación, expresando también la justificación e hipótesis de la misma.

Para la realización de este trabajo se conto con la ayuda de los empleado de BBVA BANCOMER, sucursal plaza pedregal quienes apoyaron con la contestación de un cuestionario que nos mostro el panorama real que existe sobre el tema de la inducción en la empresa, esta es una pieza medular e importantísima, pues gracias a ellos se pudo determinar la importancia de la elaboración del programa de Inducción.

Este trabajo se ha realizado con la finalidad de proporcionar un apoyo para la empresa, para determinar el beneficio que resultaría con la construcción de un programa de inducción y mejorar la calidad en el servicio al cliente impactándolo de manera positiva. El empleado de nuevo ingreso requiere que la empresa le proporcione el conocimiento suficiente para conocer íntegramente la organización; que conozca en donde esta situado y que pueda hacer frente a su nuevo puesto de trabajo, el cual implica en este caso el tratar con gente en todo momento, factores que son inexistentes en este momento en la empresa con la que tratamos. Es por ello que resulta la inquietud de estudiar a fondo la posibilidad de crear un programa de inducción el tipo de conocimiento que el empleado requiere y que tome esa información como una herramienta para mejorar el servicio que le brinda a la clientela.

La experiencia y el conocimiento que dejo la elaboración del presente trabajo fue positiva e inolvidable, pues se conocieron aspectos pocos estudiados en la organización así como el sentir de los empleados y clientes sobre el tema de la inducción, es por ello que se agradece de antemano las facilidades proporcionadas para la realización del trabajo tanto para la empresa por su accesibilidad como a la maestra y asesora del trabajo terminal por su apoyo brindado en abordar el tema electo.

II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.-

Grupo BBVA BANCOMER (GFBB) es una institución financiera privada en México; BBVA es hoy un grupo global de servicios financieros que ofrece la más completa gama de productos y servicios a sus clientes –particulares y empresas–. Tiene una sólida posición de liderazgo en el mercado español y una fuerte presencia internacional en 32 países.

En términos de depósitos, ascienden a 550,010 millones a marzo de 2009, y número de clientes bancarios, que actualmente asciende a 15.7 millones a la misma fecha, contando con un personal de 33,508 empleados.

La principal subsidiaria de GFBB es **BBVA Bancomer** (Bancomer), institución bancaria líder que opera bajo el esquema de banca de servicios universales, mediante una red total de sucursales a septiembre de 2009 de 1,797 sucursales y 6,162 cajeros automáticos, que representan 17.5% y 19.8% respectivamente, del sistema bancario mexicano, al mes de junio de 2009.

El modelo de negocios de Bancomer se basa en la sofisticación del cliente a través de unidades de negocio que atienden las necesidades y deseos específicos de cada segmento, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida, respaldados por la calidad y solidez de la marca Bancomer. Asimismo, cada unidad especializada para individuos o empresas tiene su propia red de distribución.

MISION

Su misión es generar confianza al servir más y mejor a su clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad. Y Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.

VISION

Nos comprometemos a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad.

HISTORIA GFBB

1932: Se funda Bancomer en la ciudad de México bajo el nombre de Banco de Comercio.

1982: El gobierno mexicano nacionalizó la banca mexicana, incluyendo a Bancomer.

Diciembre 1991: Con la privatización bancaria, se forma Grupo Financiero Bancomer (GFB) que retoma el control de Bancomer.

Julio 2000: BBVA capitaliza a Bancomer con USD 1,400 millones y nace Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) de la fusión de Grupo Financiero BBV-Probursa con Grupo Financiero Bancomer.

Agosto 2000: GFBB adquiere Banca Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente del país y se consolida la mayor institución financiera de México.

Junio 2002: Grupo Financiero BBVA Bancomer se convierte en sociedad controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo.

Febrero – Junio 2004: BBVA lanza una Oferta Pública de Recompra por aproximadamente la tenencia accionaria restante de BBVA Bancomer en manos de inversionistas minoritarios, logrando una tenencia total al cierre de la operación de 98.88%.

Algunos de los servicios que se ofrecen en la Institución son los siguientes.

Productos:

- Cheques y Ahorro
- Fondos e Inversiones
- Créditos
- Tarjetas

Servicios:

- Neper en Bancomer
- Contigo Bancomer
- Cheques de Viajero
- Colección de Monedas
- Domiciliación Bancomer

Canales de atención:

- Sucursales y Cajeros
- Línea Bancomer
- Ayuda Bancomer
- Banca en Línea
- Bancomer Móvil

III. NUCLEO DE LA INVESTIGACION

III. 1. PREGUNTA (PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA)

¿Qué aportaciones brinda la creación de un programa de inducción para la Institución Bancomer y de que manera impacta en el servicio al cliente?

La inducción acorde con los autores Robbins y Courter en su libro de administración, la definen como la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y organización.

Otros autores como Gary Dessler definen a la inducción como el proceso para proporcionar a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la compañía. La mayoría de los autores coinciden en que la inducción es transmitir información al trabajador de nuevo ingreso, sin embargo la información que al empleado se le proporcione no solamente es con la intención de que conozca la empresa si no que se adapte y minimice los nervios y tensiones causadas por el hecho de ser el primer día de trabajo.

En mi opinión el programa de inducción es una etapa en la que la persona de nuevo ingreso a medida que recibe información sobre su nuevo trabajo va creando ciertas expectativas de cómo se desenvolverá en la organización, e intenta lograr identificarse y adaptarse a la misión, visión, objetivos y de más políticas de la empresa para desempeñar con éxito su trabajo y así lograr que las personas tengan permanencia duradera en la empresa.

La finalidad de la inducción es que las personas de nuevo ingreso posean información sobre la organización que se relaciona directamente con los empleados tales como actitudes, normas, valores, así como patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos. La idea principal es que los empleados de nuevo ingresos se familiaricen con la organización con su puesto y unidades de trabajo. En otras palabras el objetivo de la inducción busca que este proceso de orientación facilite la adaptación e integración al equipo de trabajo y de la organización en general, y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma. Bolander, Snell y Sherman en su libro administración de Recursos Humanos, aportan ciertos beneficios que se consideran con la implementación de un programa de inducción tales como:

- Rotación menor
- Aumento de productividad
- Mejora en la calidad de los empleados

- Se generan costos de reclutamiento y selección más bajos.
- Se facilita el aprendizaje
- Menor estrés y ansiedad en los nuevos empleados.

Según la publicación de la página de internet:

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccion.htm#autor> en la que Roxane Jofre (Directora y fundadora de RJ & Asoc. Recursos Humanos, Especialista en diseño educativo y capacitación organizacional) nos explica otros beneficios de los cuales resulta implementar un programa de inducción de los cuales se mencionan los siguientes:

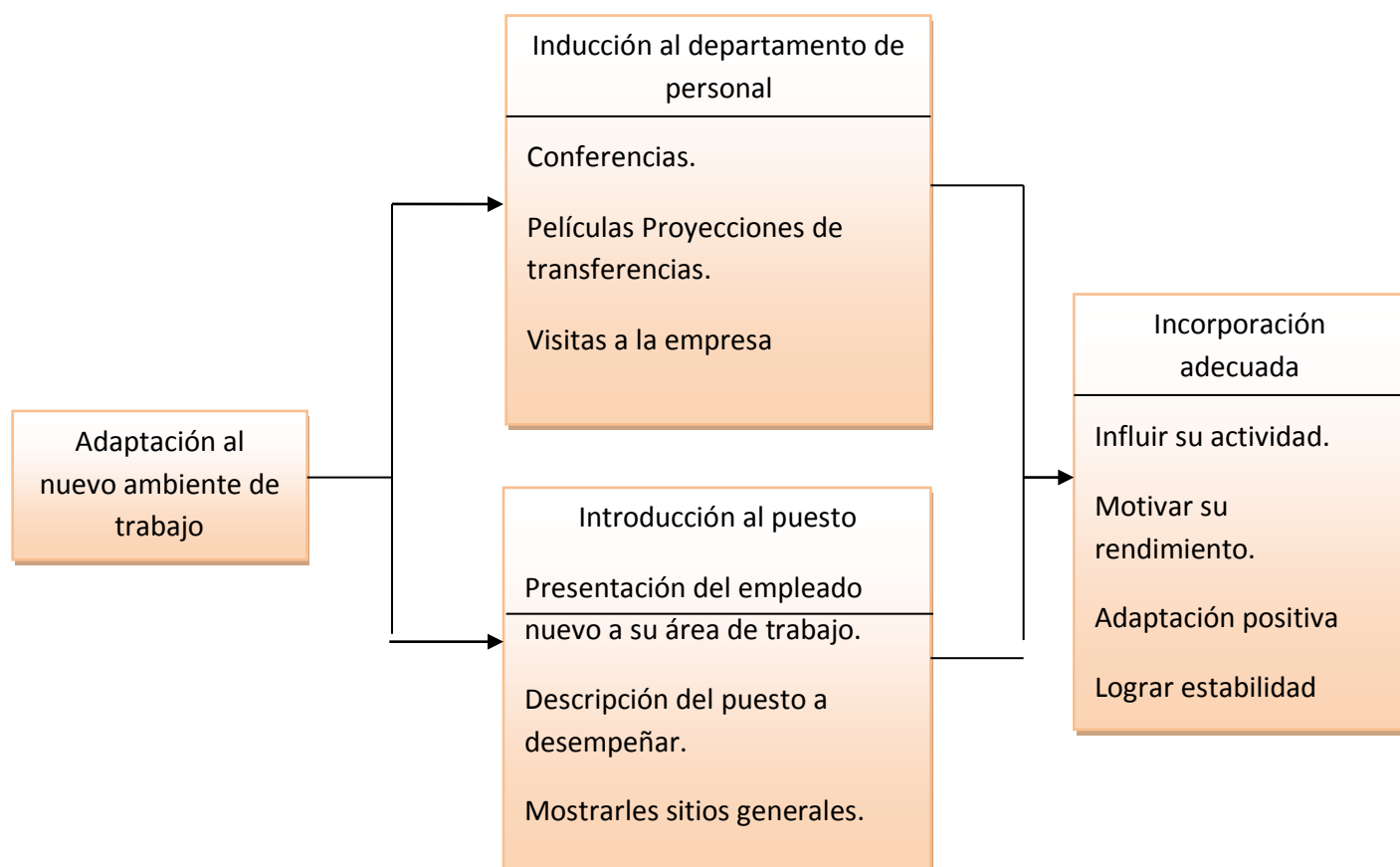
- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.

El aplicar un programa de inducción nos brinda muchos beneficios y el mayor de todos es que se consiga impactar en el empleado que se apasione con toda la información recibida, y que sienta orgullo de pertenecer a la empresa y por consecuencia trabajen motivados y contribuyan a el logro de los objetivos de la empresa. En el caso de Bancomer que es el lugar en el que se desarrollara la investigación, no se cuenta con un programa de inducción, al menos en el área de cajas y las personas que inician en esta área entran muy temerosas y con muchas expectativas sobre todo por el hecho que implica el manejo de efectivo. Tal vez si existiera un programa de inducción inicial, la ansiedad de las personas se reduciría y también podrían fomentar el promover productos como tarjetas, seguros de vida, cuentas de ahorro, etc. y así lograr la captación de más clientes.

El proceso de inducción al personal incluye 2 etapas según Joaquín Rodríguez Valencia en su libro de "Administración moderna de personal", las cuales son:

Introducción al departamento de personal. Además de darle apoyo técnico que se debe dar al nuevo trabajador, el departamento de recursos humanos se le brinda información general como: la historia de la organización, políticas generales, las reglas de disciplina, las prestaciones, etc.

Introducción al puesto. Consiste en introducir al trabajador al puesto que desempeñara, es decir colocar a la persona en el puesto que ocupara. Aquí se orienta al trabajador en todo lo que respecta a su ambiente de trabajo



La aplicación de un programa de inducción trae consigo muchos beneficios e impacta en muchos rubros pero el que vamos a tratar en especial es el servicio al cliente.

Si los empleados sienten pertenencia con la empresa si identifican y sienten pasión por y orgullo por ser parte de la organización, lo trasmite a su actitud en el trabajo y por lo tanto el trato a las personas que acuden a la empresa a recibir el servicio son mejor tratadas, reciben mayor orientación, en resumen impacta en el servicio al cliente, pero ¿Que es el servicio al cliente?. El servicio al cliente no es mas que un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Servicio al cliente: Beverly Rokes, José Luis Núñez Herrejón).

Para el Banco el servicio al cliente es una herramienta clave en la captación y retención de clientes que utilizan los servicios de la institución bancaria, dado que muchas personas que acuden a realizar algún movimiento financiero o simplemente un pago,

tiene forzosamente que tratar con personal del banco y se exponen a un buen o mal trato por parte de ellos. Si el servicio y la atención al cliente es buena habrá recomendación a otras personas, se ganara prestigio y los ejecutivos de ventas tendrán mayores posibilidades de colocar los productos de la institución bancaria, en cambio si el servicio es malo ocurrirá todo lo contrario y las personas optaran por cambiar su cuenta a otro banco. El servicio al cliente es la herramienta mas visible sobre las cual se impulsan para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y mas si se trata de una empresa de servicio.

En el libro de Administración de Hit Black Porter, se indica que es necesario que desde que se esta entablando el programa de inducción es necesario no solamente brindar información corporativa al personal de nuevo ingreso si no también ir anunciando que el servicio al cliente es uno de sus principio y que será brindando con calidad, responsabilidad, para que partir de ese momento los empleados se mentalicen que el cliente es el motivo por el que la empresa funciona.

En esencia comparto lo descrito en el párrafo anterior, considero que si no hay clientes pues la organización como es el caso de Bancomer pierde su razón de existir, pues a quien le brindara el servicio.

El implementar un programa de inducción en el que se de a conocer a los empleados de nuevo ingreso la importancia del servicio al cliente, identificara a las personas que si compartan ese valor y consideraran continuar en la organización y los empleados de nuevo ingreso que no valoren el servicio al cliente simplemente optaran por encontrar un trabajo donde el servicio al cliente no sea tan importante. En otras palabras aunque ya encontramos candidatos para ocupar vacantes en la institución, la inducción nos brinda otro filtro para descartar a las personas que no comparten los mismos valores que la compañía.

III.2. VARIABLES.

- Variable independiente: programa de inducción.
- Variable dependiente: Servicio al cliente.

III.3. OBJETO GENERAL.

- Programa de Inducción.

III.4. OBJETIVO ESPECÍFICO.

- Proponer un programa de inducción creativo e innovador acorde con las políticas de la institución bancaria para que el área de recursos humanos considere su valoración e implementación.
- Conocer a profundidad el impacto de la creación de un programa de inducción en la Institución bancaria BBVA BANCOMER.
- Brindar una posible solución sobre el conocimiento que las personas de nuevo ingreso tienen acerca de la institución bancaria BBVA BANCOMER.

III. 5. JUSTIFICACION.

En la actualidad las empresas de hoy en día deben buscar un mayor acercamiento con el personal que labora en la organización, preocuparse por ellos, al tiempo que saben que cuentan con personal que trabaja en función al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para que el personal cumpla con estos objetivos organizacionales y se sienta parte importante de esa empresa, se debe seleccionar y contratar a las personas adecuadas, y una vez contratadas, brindar una inducción integral, en donde se promocióne la empresa, se enuncie su misión, visión y valores, entre muchas otras cosas mas, todo ello para lograr captar el interés del empleado en lo que hace y lo que pretende realizar la empresa, de tal manera que se identifique con la filosofía de la compañía y contribuya proactivamente a el logro de esas estrategias.

La inducción, considero que es una parte medular en la que se le debe proporcionar información al empleado, sobre lo que la empresa hizo en el pasado, lo que esta haciendo en la actualidad y que medidas toma para llevar a cabo sus funciones así como lo que pretende llegar en el futuro, todo esto con la intención de que el trabajador entienda el mecanismo de la organización y se logre contar con el apoyo de este (empleado).

El motivo principal que me impulso a tomar este tema como objeto de investigación, es que en la Institución Bancaria donde su servidora labora, no cuenta con un programa o algún curso de inducción o practica parecida, de modo que cuando entras a la organización a laborar en tu primer día, te sientes abrumado- por lo menos en área de cajas- debido a la carga de trabajo que existe y a la indiferencia (en algunos casos) de los compañeros que ya se encuentran laborando en el área. Aspecto por el cual la persona de nuevo ingreso incrementa su nivel de estrés y nerviosismo, debido a que requiere aprender una serie de actividades que – por lo menos- en el primer día parece una tarea difícilísima de dominar. Implementar un programa de inducción considero que atraerá

beneficios para la empresa, pues su cultura organizacional se fortalecerá, al tiempo que proyectara su sentido de importancia del factor humano. Todo esto impacta en un sin número de aspectos, desde que la persona se sienta contenta de pertenecer a una empresa que lo valora, que lo toma en cuenta al transmitirle información institucional, hasta que cuando desempeñe sus funciones, sea de buena actitud, optimista y proactivo, llegando hasta impactar en el servicio y trato que se le brinda a los clientes.

Actualmente si les preguntaran a los empleados de Bancomer cual es su misión y visión, con honesta sinceridad les comento que no le darán respuesta a este cuestionamiento, no por que no quieran si no por que no lo saben y es que esta información, solamente puedes tener acceso a través del portal corporativo, que ya que manejas y navegas bien en este sistema podrías encontrar, pero ya pasados muchos ligas.

Pero con un programa de inducción esto seria mas sencillo, la información como la que se describe en el anterior párrafo sea de conocimiento de todos los empleados desde el momento que ingresan además de tener un panorama mucho mas amplio de lo que es hoy por hoy la empresa, la Institución debe considerar mas el factor humano y considerarlo clave para el desarrollo de la empresa.

III.6. HIPOTESIS

“A mejor programa de Inducción, mejor es el servicio que se le brinde al cliente”

IV. MARCO TEORICO.

IV.1. INDUCCION

IV.1.1. Concepto de inducción (socialización).

El esfuerzo inicial de un DRH que será diseñado para los empleados se relaciona con la inducción. La inducción es el ajuste dirigido de nuevos empleados de la compañía, el puesto y el trabajo en grupo. Aunque muchos métodos típicos de la DRH no se utilizan para la inducción de nuevos empleados, algunas compañías han desarrollado enfoques muy avanzados. Por ejemplo Federal Express, ha ganado el premio Malcom Baldrige de Calidad Nacional, utiliza capacitación con en computadoras para orientar a los nuevos empleados, discos laser proporciona un programa de dos horas que ofrece información detallada sobre la cultura corporativa, las prestaciones, las políticas y los procedimientos. También bosqueja la estructura organizacional de la compañía y transmite un mensaje por

video del presidente ejecutivo. Una amplia inducción facilita muchas de las otras tareas asociadas con la administración de recursos humanos.¹

Un programa de inducción, es probable que explique los requisitos para la promoción. Se indicaran las reglas, cuya infracción puede llevar a una posible acción disciplinaria se deben señalar con todo detalle las mecánicas de promoción, degradación, transferencia, renuncias, despidos suspensiones y jubilación en manuales de políticas que se han de entregar a cada empleado nuevo. Asimismo se proporciona un resumen de las prestaciones de los empleados.²

Para desempeñarse con efectividad, los nuevos empleados necesitan información que les permita desarrollar su trabajo, e información que les ayude a entender los patrones de conducta de sus compañeros de trabajo. A este respecto, se ha encontrado que los pares sirven como excelentes agentes de información. Existen varias razones para el éxito de los colegas en el desarrollo de esa función. Por una parte, son accesibles para los recién llegados y a menudo están más disponibles que el jefe. Los pares también tienden a tener un alto grado de empatía con las nuevas personas, además tienen la experiencia organizacional y la habilidad técnica a la que necesitan tener acceso los nuevos empleados.³

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y supervisión de línea. La persona recién contratada esta preocupada básicamente por el puesto y su supervisor. Cuando se reduce la ansiedad respecto de estos factores, se puede comunicar el mensaje corporativo con mayor efectividad. Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta dirección.⁴

IV.1.2.Propósitos de la inducción.

Un empleado nuevo puede pasar sus primeros días en inducción al puesto. Sin embargo, algunas empresas creen que es más efectivo el aprendizaje si se lo distribuye en un periodo de tiempo mas largo. Por ejemplo, el programa de Web Industries se desarrolla mediante un sistema de 20 sesiones de una hora durante un periodo de cuatro

¹ Mondy y Noe, Administración de Recursos Humanos. P. 238

² Ídem

³ Ídem

⁴ Op. Cit. Mondy y Noe, p. 238

semanas. Los ejecutivos de la empresa creen que el programa orienta a los nuevos empleados en la cultura corporativa y los capacita para ser miembros valiosos del equipo de la compañía. Los programas de inducción están diseñados básicamente para los nuevos empleados. Un alto porcentaje de la fuerza laboral de una organización es nueva no solo en el puesto, si no también en el mercado de trabajo. Estos nuevos trabajadores incluyen un gran número de ingresos tardíos o de reingresos de mujeres, hombres y mujeres que habían estado empleados por su cuenta, recién graduados y personas que han hecho cambios radicales en su carrera. Muchos de estos individuos son inexpertos y sienten ansiedad al ingresar en la organización. Un programa efectivo de inducción puede hacer mucho para reducir tal ansiedad. La inducción tiene tres propósitos principales:⁵

IV.1.2.1. Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la Organización.

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Con el fin de facilitar este proceso, el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto. Las explicaciones que le de el supervisor respecto del puesto pueden ayudar mucho a acelerar este proceso.⁶

Muchos de los beneficios de la inducción se relacionan con la organización informal. A los nuevos empleados no se les da la bienvenida automáticamente con los brazos abiertos. Puede haber cierta cantidad de bromas y novatadas. Con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal.⁷

Los nuevos empleados suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso. Se puede perder mucho de esto con un programa inadecuado de inducción que no integre a los nuevos contratados al grupo de trabajo. En cambio, un programa efectivo realiza la relación de trabajo y proporciona la base para la motivación, el compromiso y la productividad del empleado.⁸

⁵ Op. Cit. 239

⁶ Idem

⁷ Op. Cit. Mondy y Noe p. 239

⁸ Op. Cit. P. 240

IV.1.2.2. Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño

Otro propósito de la inducción es proporcionar información específica acerca de las expectativas en el desempeño y las tareas. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales, y de criterios que se utilizan para la promoción. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han asignados.⁹

IV.1.2.3 Reforzar una impresión favorable

Mantener una impresión favorable en los nuevos empleados respecto de la organización y su trabajo. El proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los nuevos empleados acerca de si habrá tomado una decisión de empleo correcta.¹⁰

IV.1.3. Etapas de la inducción.

Existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de inducción.

IV.1.3.1. Inducción sobre la compañía

Aquí se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de RH suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. También es útil que el empleado nuevo sepa como se ajusta su departamento al esquema global de operaciones de la organización. Los programas de inducción también deben mostrar información acerca de cómo los productos o servicios benefician a la sociedad como un todo.¹¹

IV.1.3.2. Inducción sobre el departamento

El supervisor inmediato suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea en un empleado de cierta antigüedad en el departamento. Los tópicos y actividades que se cubren son una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una

⁹ Ídem

¹⁰ Ídem

¹¹ Op. Cit. Mondy y Noe p. 240

visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento. También es importante que el supervisor facilite la aceptación social del recién contratado por el grupo de trabajo con la mayor rapidez posible.¹²

IV.1.3.3. Inducción al cargo.

La inducción al puesto requiere que el jefe inmediato realice las siguientes acciones:

- Entregar al trabajador por escrito la copia de su contrato de trabajo, de sus funciones, de su reglamento y si es posible incluso hay que leerlo en conjunto.
- Solicitar al trabajador que realice un programa de trabajo individual o una bitácora de actividades según el puesto de que se trate. En los casos en que la actividad este estandarizada el programa de trabajo seguramente estará elaborado previamente por la empresa y bastará entregarlo por escrito al empleado. Una copia firmada por el jefe del área y el trabajador debe permanecer en poder de cada una de las partes.
- Explicar al trabajador el sistema de evaluación de su desempeño, los programas de incentivos y las sanciones, el programa de capacitación y el programa de desarrollo de personal.
- Finalmente es conveniente nombrar un tutor para que lo asesore durante sus primeros días o meses dentro de la empresa. Para que el tutor se comprometa es necesario darle algún tipo de distintivo para que todos se den cuenta de la labor que hace y obviamente también alguna especie de incentivo.

IV.1.3.4. Evaluación y seguimiento.

Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.¹³

¹² Idem

¹³ Op. Cit. Mondy y Noe.

IV.1.4. Beneficios de la inducción.

La inducción de un nuevo empleado no es difícil y no se necesita dedicar una gran cantidad de tiempo, de hecho cuando se emplea adecuadamente, a la larga la inducción ahorra tiempo. Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella pueden convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para la organización ya que será necesario empezar nuevamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Por otra parte una inducción bien planeada y realizada, da como resultado menos errores, una mejor comprensión de lo que se espera esto debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y la productividad. Es por ello que los programas de inducción que obtiene éxito incluyen procesos adecuados de seguimiento. El seguimiento es necesario por que con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuanto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.¹⁴

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta que pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que sea en estos puntos en que el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre. El cuestionario también puede ayudar al departamento de personal a identificar los aspectos fuertes de dicho programa.¹⁵

IV.1.5.¿Para que sirve la Inducción?

Para que el empleado alcance a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables; los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización, además de comprender y aceptar los valores, y normas que se postulan en una organización. Tiene que haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo.

IV.1.6. Importancia de la Inducción.

La inducción como una subfunción de la integración, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. También se usan otros términos como orientación para describir esta subfunción. Prácticamente la mayoría de la gente siente

¹⁴ Administración de Recursos Humanos, Werther y Davis, p. 236

¹⁵ Op. Cit. Werther y Davis, p. 237

que la inducción y orientación son conceptos sinónimos y ocasionalmente los autores y practicantes de personal hacen diferencia entre los dos. La inducción es importante por que persigue dos aspectos importantes:¹⁶

- Busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal.
- Los procedimientos de la orientación ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral.

Mediante un programa de inducción bien desarrollado reducirá el número de violaciones, despidos, abandonos, quejas y malentendidos. Sin embargo, también pueden existir aspectos del mal funcionamiento, como la conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad en lugar del cumplimiento del trabajo. ¹⁷

IV.1.7. Asimilación del empleado frente a su nueva responsabilidad.

A medida que una persona se expone a la inducción que ofrece la empresa y la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontaneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. Solo en muy contadas ocasiones, la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto.¹⁸

IV.1.8. Contenido y responsabilidad de la inducción.

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual, se utiliza con frecuencia por que los temas cubiertos se insertan en dos categorías:¹⁹

Los intereses generales para todos los empleados y los intereses específicos, dirigidos en especial para los trabajadores de determinados puestos o departamentos. En

¹⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionImportancia>

¹⁷ Idem

¹⁸ Op. Cit. William B. Werther Jr. y Keith Davis, P. 230

¹⁹ Op. Cit. Werther y Davis, p. 232

el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en el que el recién llegado recibía instrucciones directas de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción del nuevo personal se basan en gran medida en la utilización de técnicas basadas en el e-learning (aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional) y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos.²⁰

En la figura siguiente se ilustran los temas más comunes en un programa de inducción. Los que se comprenden en las categorías “Temas globales de la organización” y “Presentaciones y servicios al personal”, se dirigen a casi todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de empleados, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más completos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales, sobre la historia de la empresa, así como un mensaje grabado de los directores que pueden dar la bienvenida a los recién llegados y aprovechar la ocasión para presentar valores o principios de especial importancia. Es común que en la medida en que la información que se presenta se va haciendo mas especializada, se incrementa la participación del representante del departamento de donde trabaja el nuevo empleado.²¹

Además de presentar al nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar el proceso de inducción; debe efectuar las presentaciones a las personas directamente relacionadas con el puesto. Es conveniente que esta fase incluya a los nuevos compañeros de trabajo. En ocasiones, los empleados de nuevo ingreso deben conocer al personal de otras áreas, con quienes tendrán que interactuar. Estos aspectos los explica el supervisor, quien puede aprovechar la oportunidad para repasar con el nuevo empleado la descripción de su puesto y los objetivos que se proponen alcanzar. En la sesión con su nuevo colaborador, el supervisor empieza a proporcionar información específica sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, relación con otras personas y departamentos de organización, etc. Para que el programa de inducción sea eficaz, se necesita la participación activa del supervisor directo del empleado, así como la del representante del departamento de Recursos Humanos.²²

Temas de la Organización Global	
• Historia de la compañía	• Normas de seguridad
• Estructura de la compañía	• Línea de productos o servicios

²⁰ Idem

²¹ Op. Cit. Werther y Davis, p. 234

²² Op. Cit. Werther y Davis, p. 235

<ul style="list-style-type: none"> Nombre y funciones de los ejecutivos principales 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción del proceso de producción
<ul style="list-style-type: none"> Estructura edificios e instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Normas y políticas de la empresa.
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> Política salarial y de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> Seguros individuales y/o de grupo
<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones y días feriados 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de jubilación
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios médicos especiales
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de cafetería y restaurantes
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> Al supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> A los compañeros de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> A los capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> A los subordinados
<ul style="list-style-type: none"> A los jefes del supervisor 	
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> Ubicación del puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Labores a cargo del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con otros puestos de trabajo

IV.1.9. Oportunidades y errores en la inducción.

Con frecuencia los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de recursos humanos ha diseñado un programa de inducción eficaz, es posible que la capacitación no sea tan efectiva como sería deseable. Puede ser que los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. A menudo, los supervisores pueden estar ocupados en las situaciones inmediatas de la labor, y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo trabajador son menos importantes. Para asegurarse de que cumpla su labor de manera adecuada, es conveniente proporcionar al supervisor una lista de verificación de los temas que se espera que cubra junto con el nuevo empleado. Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado con uno de los compañeros de trabajo para que los guíe. En este sistema, el compañero, puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etcétera. Una ventaja de esta técnica lo constituye el hecho de que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. Es muy probable también que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades de deportes de la empresa, o en caso la organización de los empleados de la planta o la oficina, e incluso que lo introduzca con su grupo de amistades de la organización. Estas interacciones

proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad.²³

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es solo un complemento de la labor de inducción del supervisor. Si el supervisor sustituye su inducción personal por la que proporciona el empleado, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al final de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos, esta dinámica puede incluso desembocar en situaciones de abierto antagonismo.²⁴

IV.1.10. Programa de Inducción (socialización).

Por definición la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”. A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en una organización. Tiene que haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo.²⁵

La persona busca aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la empresa y trata de tener actitudes favorables hacia las políticas y los niveles de relación entre los jefes y sus equipos de trabajo.²⁶

IV.1.11. Material de un programa de Inducción (Apoyos didácticos).

IV.1.11.1 Definición de apoyos didácticos.

A pesar de que la palabra es el medio más elocuente, no siempre tiene una cabal eficacia para transmitir las ideas con exactitud. Por ello, para lograr una cabal comprensión entre el instructor y el participante, existen medios sensoriales que se dirigen principalmente a la vista y al oído de manera simultánea, para definir más correctamente lo que mediante la palabra solo sería una abstracción o generalidad. Su importancia radica en la influencia que los estímulos externos ejercen en nuestro aprendizaje, por medio de los órganos sensoriales. Las ventajas del uso de apoyos audiovisuales son evidentes si partimos de la premisa de que la comunicación es esencialmente un proceso educativo.

²³ William B. Werther Jr. y Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos, P. 191

²⁴ Idem. P. 192

²⁵ William B. Werther Jr. y Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos, P. 190

²⁶ Idem.

Los métodos o las ayudas audiovisuales dan al instructor la posibilidad de transmitir los conocimientos y las experiencias de manera objetiva y atractiva, a su vez, les permiten a las personas ponerse en contacto con la realidad, y cuando no es posible ese contacto, le dan la sensación inmediata o indirecta de la realidad.²⁷

IV.1.11.2. Pizarrón

El pizarrón forma parte del aula, es un vehículo que proporciona la oportunidad de adaptarlo a numerosos usos visuales. La persona que lo utiliza puede desarrollar toda su habilidad e imaginación para dar un significado visual, a medida que se va explicando. Los pizarrones son recomendables situarlos en lugares donde haya suficiente luz para que todos los asistentes puedan ver sin dificultad.²⁸

IV.1.11.3. Pintarron

El pintarron es de superficie lisa, blanca, enmarcada, generalmente magnetizada, cubierta por una ligera capa que lo protege y que facilita el deslizamiento del plumón.²⁹

IV.1.11.4. Manual de Instrucción

Es un conjunto de información presentada en forma escrita, donde se incluyen graficas, datos estadísticos, mapas esquemas, ejercicios, etc. En la portada se debe colocar el nombre de la empresa el logotipo, dentro del manual se debe escribir el índice, introducción, objetivos específicos, desarrollo de cada tema, conclusiones y bibliografía.³⁰

IV.1.11.5. Cañón

Muestra una imagen variable de uno a seis metros utiliza pantallas de pared, curvas o de proyección en la parte posterior.

IV.1.12.Reinduccion.

Aunque los programas de inducción se suelen llevar a cabo para los nuevos empleados, también pueden ser necesario aplicar programas para empleados que han estado en la nomina durante un periodo mas largo. A medida que cambian las organizaciones, se pueden desarrollar diferentes estilos gerenciales, se pueden modificar los medios de comunicación, y la misma estructura de la organización puede tomar una nueva forma, lo que sucede con frecuencia. Hasta la cultura corporativa puede

²⁷ Jaime A. Granados, Capacitación y Desarrollo de Personal, P. 169

²⁸ Idem, P. 170

²⁹ Óp.cit. Jaime A. Granados P. 172

³⁰ Op. cit. Jaime A. Granados P. 179

evolucionar hacia algo diferente con el tiempo. Cualquiera de estos cambios puede exigir una reinducción. Sin ella los empleados podrán encontrarse en organizaciones que ni siquiera reconocen. ³¹

Además del peligro siempre real de que la inducción del supervisor sea débil; existen otras dificultades potenciales que tanto el departamento de recursos humanos como el supervisor deben considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

- ✓ Evite abrumar al recién llegado con excesiva información.
- ✓ Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
- ✓ Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- ✓ Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que exista la clara posibilidad de fracasar.

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción dependerá del grado real de preparación que se logre dar al nuevo empleado. Así como arrojar a una persona a un río caudaloso para que aprenda a nadar constituye una acción innecesaria y peligrosa, sumergir al recién llegado para que “aprenda a nadar, nadando” es uno de los mejores caminos al fracaso.³²

IV.1.13. Seguimiento de la inducción.

Muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, aunque sus subordinados no perciben estas acciones como verdadero seguimiento. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible. Preguntas como: ¿Qué le parece el trabajo? O ¿Esta contento en su nuevo empleo?, conducen a respuestas vagas. La diferencia es obvia cuando se comparan las anteriores preguntas con las siguientes: “La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el cuarto de calderas. Usted comentó que necesitaba instrucciones adicionales sobre lecturas y operación de las válvulas, y tuvimos una sesión de dos horas sobre el tema ¿le queda alguna pregunta, señor Pérez?”³³

³¹ Op. Cit. Mondy y Noe, P. 242

³² Op. Cit. Werther y Davis, P. 236

³³ Op. Cit. P. 237.

IV.2. SERVICIO AL CLIENTE

IV.2.1. ¿Qué es el servicio al cliente?

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.³⁴ Es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo, para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos.³⁵

IV.2.2. Importancia.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.³⁶ El servicio al cliente es impacta en los siguientes aspectos:

a) En la contingencias del servicio:

El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

b) Las acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sacli.htm>

³⁵ Eric de la Parra Paz, La Virtud del servicio, P. 20

³⁶

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

IV.2. 3. Elementos del servicio al cliente.

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

IV.2.4. Componentes básicos de un buen servicio al cliente.

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta

Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender , si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será mas sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprensión.- del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso seria por orientarnos en su lugar.

Accesibilidad.- Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de l organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía.- tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.

Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

IV.2.5. Como dirigir a las personas entorno al servicio al cliente

La calidad en el servicio que presta una empresa depende, al menos en parte de la forma en que la plantilla interactúa con los clientes. Por lo tanto, desde este único punto de vista, es natural analizar con alguna profundidad como se gestiona al personal. El impacto de una buena gestión del personal puede ser tremendo, su influencia se extiende, además de los encuentros interactivos (relaciones con los empleados de la empresa), a los otros tipos de encuentros entre el cliente y la empresa que son los físicos (documentación, mercancía) y las transaccionales (entregas y rapidez). Unos empleados satisfechos harán que los encuentros transaccionales sean fluidos y que el esfuerzo sea útil. Los encuentros físicos se producen en la primera línea, donde están los empleados que atienden a los clientes.³⁷

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura, en los hábitos y credos de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad, tiene que ser fundamental, y solo existe cuando todos los empleados desean que sea vital y están convencidos de que lo es y entienden la forma de lograrlo.³⁸

La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de una determinada compañía suele depender del personal de la misma. Sus conocimientos y habilidad son fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en la

³⁷ Los siete secretos del servicio al cliente, Jacques Horovitz, P. 98

³⁸ Op. cit, Eric de la Parra Paz, P.52

estrategia de servicio. El personal que tiene contacto directo con los clientes es el que tiene mayor impacto sobre la reputación de la compañía, pero no hay que ignorar a quienes están detrás de ellos, ya que son los que sirven a los que tratan con los clientes, crean también los productos y muchos de los sistemas de prestación de servicios. La actitud del personal hacia el cliente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier empresa. Si no cree en ella y no muestra su compromiso con el cliente, el servicio no coincidirá con la imagen que se intenta proporcionar.

Además los sistemas personales, deben diseñarse para motivar al personal a que apoye la estrategia de servicio. Los criterios de selección deben reflejar la necesidad de hacer del cliente el eje del programa, la inducción deberá presentar esta idea desde el primer momento, los cursos de capacitación (técnicas) deben reforzar y no oponerse dicha idea y la evaluación de resultados debe ir creando objetivos respecto a la prestación de los servicios, influyendo por consiguiente, en la concesión de recompensas, la forma de organización del personal y la manera de dirigirlo deben también ser compatibles con la idea de prestar un buen servicio.³⁹

Un método válido para comprobar hasta que punto una organización se orienta hacia el cliente es estudiar los objetivos de la dirección y ver cuantos de ellos reflejan preocupación por los costos, la eficiencia y el rendimiento, y cuantos reflejan la preocupación por la calidad y el servicio al cliente. Si centrarse en el cliente representa un estilo de vida, estos aspectos deberán merecer, al menos, la misma atención que los citados en primer lugar.

IV.2.6. Diferentes exigencias del servicio.

Existe una tendencia a admirar a las empresas que disponen de un personal que ofrece un excelente servicio. Estas analizan a detalle como aquellas contratan, forman, desarrollan, motivan y recompensan, en un intento de encontrar nuevas formas de gestionar su propio personal de atención a clientes. Entonces la gestión distingue rápidamente los argumentos de cada industria, que apuntan a las diferencias sectoriales (esto es bueno para la industria del entretenimiento, pero no para el sector financiero), o aun peor, los fallos se explican como resultado de las diferencias culturales, de las capacidades de los clientes (esto puede ser cierto para gente sin cualificación, pero no para los banqueros). Como lo escribe el autor Jacques Horowitz de "Los siete secretos del servicio al cliente", que en su experiencia no la llave para brindar un excelente servicio al cliente reside en los

³⁹ El cliente es primero, Denis Walker, 11

aspectos anteriores, si no en la naturaleza del servicio que se ofrece, basada en dos dimensiones:

IV.2.6.1. Duración del contacto

Algunos servicios requieren un contacto de larga duración entre el personal de la empresa proveedora del servicio y el cliente, mientras que otros solo requieren de un contacto breve (aunque sea frecuente).cuanto mas largos y frecuentes sean los contactos, será mas necesario asegurar la consistencia de los niveles de la calidad en los diversos encuentros, tanto si el cliente es atendido repetidamente por un solo un empleado como si lo es por diferentes personas, en diferentes ocasiones. Si un empleado es agradable por primera vez que entra en contacto con el cliente, esto se debe mantener en los siguientes contactos, aunque cada uno de los contactos no duren más de cinco segundos. Cualquier servicio que requiera un contacto extenso con una persona en particular, o una serie de contactos cortos, pero frecuentes, con diferentes miembros del personal, se puede englobar bajo la etiqueta de contacto de larga duración.⁴⁰

IV.2.6.2.Intensidad de la Interacción

En muchos servicios, aunque el contacto entre el personal y los clientes es prolongado, la interacción no es intensiva. Puede necesitar de uno solo unas pocas palabras. Sin embargo, otros servicio la interacción es mucho mas intensa. Cada servicio que implique interacciones intensas, aun que se repite todo el tiempo, requerirá personas que puedan ser independientes; que puedan actuar rápidamente con autonomía, sin tener que preguntar a su jefe, y que puedan afrontar constantemente situaciones diferentes.⁴¹

IV.2.7. Calidad en el servicio a clientes.

Otorgar un servicio implica la atención que pongamos en detectar las necesidades del cliente, así como tomar acciones para satisfacerlas de manera óptima y expedita. La calidad en el servicio permite que la organización destaque sobre la competencia, es ahí donde debemos comprometernos para lograr que cada interacción que se realice con un cliente signifique una oportunidad para mejorar la percepción que este tenga del servicio, de quien lo otorga, y de la institución misma.

⁴⁰ Op. Cit. Jacques Horovitz, P. 100

⁴¹ idem

El objetivo es optimizar la relación (servicio) entre los clientes internos (empleados) y los que pagaron por el producto (cliente). El término de calidad deriva del latín *Qualitas* que significa cualidad o conjunto de algo o alguien que lo determinan y permiten valorizarlo. Esta descripción no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable. Un servicio alcanza su nivel de calidad cuando responde a las demandas de los clientes.

V. METODOLOGIA.

V.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Es necesario destacar que la investigación posee un enfoque cuantitativo pues de acuerdo con las características de este tipo de investigación enunciadas por el autor Hernández Sampieri se establece que el planteamiento del problema es de manera delimitada y concreta, la hipótesis es previo a la investigación; además que la recolección de datos se mide a través de la medición de variables y se analiza a través de métodos estadísticos, cualidades que posee el presente trabajo de investigación.

Se considera que el alcance de los estudios de investigación del presente trabajo, recae en investigación de tipo correlacional, ya que en esta investigación se pretende analizar la relación que existe entre dos variables (inducción y servicio al cliente), y según Hernández Sampieri la Investigación Correlacional:

“Tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o mas conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”

Características que efectivamente se dan en este trabajo de investigación pues acorde con la hipótesis se pretende saber si hay mayor conocimiento, se brindara un mejor servicio al cliente, y para ello se analiza y evalúa cada variable. El principal propósito en este tipo de investigación – y acorde con Sampieri- es :

“Saber como se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”

En función a la hipótesis planteada y considerando los objetivos y variables de estudio del presente trabajo, se considera que el diseño de investigación sobre la que se desarrolla es no experimental, dado que no se manipula las variables a investigar, es decir solamente se observan el fenómeno tal y como ocurre de forma natural sin intervenir en el desarrollo del mismo, para posteriormente analizar.

V.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para llevar a cabo la recolección de los datos, se utilizó la técnica de aplicación de cuestionarios, tanto para el empleado bancario, como para los clientes. Este instrumento nos auxiliara en la obtención de información y determinar si realmente se requiere la implantación de un programa de Inducción que contribuya a brindar un mejor servicio al cliente.

El cuestionario para los empleados consta de de dos secciones, la primera sección se direcciona a el conocimiento que los trabajadores bancarios recibieron cuando ingresaron a la institución y si en el tiempo que tienen conocen o les han dado a conocer las políticas rectoras de la institución como por ejemplo la misión, visión objetivos, etc. Dentro de la segunda sección se establecen cuestiones acerca de si ellos se consideran competentes para llevar a cabo efectivamente la función de atención y servicio a los clientes de la Institución bancaria. La escala seleccionada para cada pregunta (que en total son 21 reactivos) se representa de la siguiente manera:

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

En cada cuestionamiento, se dan como opciones de respuestas las descritas anteriormente, de las cuales el empleado tiene que seleccionar la que coincida con su realidad.

Por otra parte, el cuestionario para los clientes consta de seis preguntas sencillas en las que se le cuestiona sobre su opinión acerca del servicio que recibió y la manera en que lo tratan y orientan los empleados bancarios. De igual forma que el cuestionario para los empleados se les proporcionan como posibles respuestas el rango descrito en la parte superior, de los cuales el cliente tiene que seleccionar el que crea más conveniente según su experiencia.

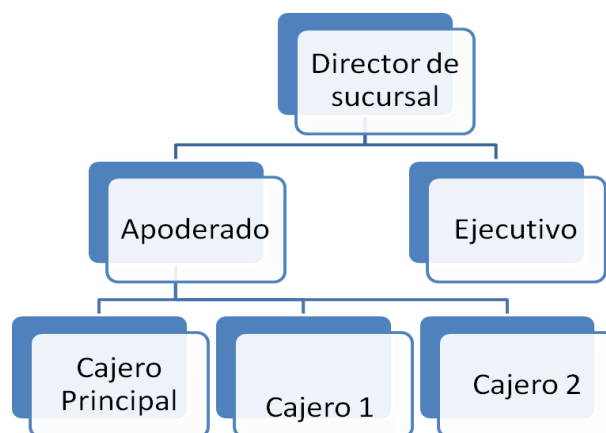
Las preguntas incluidas en ambos cuestionarios, de tipo cerradas, por que se establecen todas las posibles respuestas de la pregunta; de las cuales las respuestas son de alternativa múltiple, es decir se presentan varias alternativas de posible respuesta. Sin embargo de acuerdo a la temática, las preguntas en el cuestionario de los empleados se diseñaron en preguntas de hechos y conocimiento; mientras que el cuestionario para los clientes se diseñó con preguntas solamente de opinión.

V. 3. POBLACION

Nuestra población, recae en Grupo Financiero BBVA, de los cuales tiene un total de 33, 088 empleados en toda la república mexicana que tratan directamente con los clientes y usuarios de los servicios que proporciona la entidad financiera. Y es en esta institución en donde se lleva a cabo el proyecto de investigación.

V.4. MUESTRA

La muestra es tomada del estado de Baja California, específicamente en la ciudad de Mexicali, y con mayor delimitación en la sucursal Pedregal, que consta de 6 empleados, los cuales serán encuestados y posteriormente analizadas sus respuestas. La sucursal pedregal es una sucursal joven inaugurada el de 2006, la afluencia de los clientes es bastante concurrida. El tipo de muestra que se utilizo es un muestra no probabilística o dirigida, ya que es un subgrupo de la población que fue seleccionado por las características de la investigación y no por la probabilidad. A continuación se proporciona la composición de la muestra por medio de un organigrama, cabe señalar que las personas que ocupan los cargos enunciados en el organigrama fueron encuestados:



Fuente: Directa.

V.5. OBJETO DE ESTUDIO

“Conocer a profundidad el grado de relación entre la creación de un programa de Inducción y el brindar un mejor servicio al cliente.”

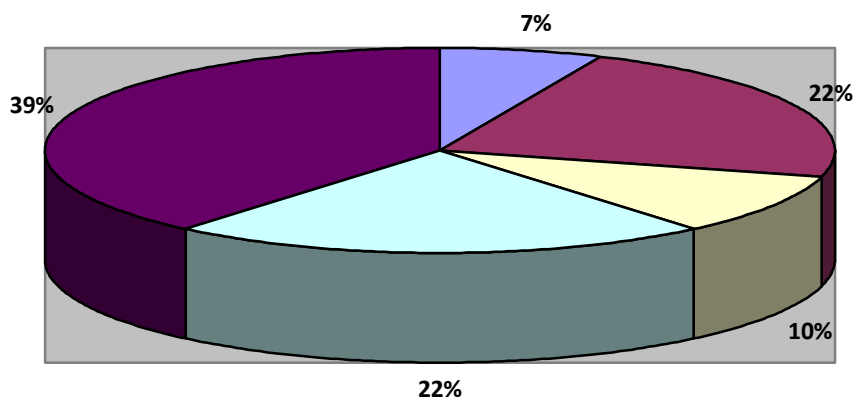
V.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la aplicación del instrumento (cuestionario) se eligió un día que no entorpeció con las actividades diarias de cada uno de los empleados, aplicado intencionalmente ese día tranquilo para que el empleado tuviera la oportunidad de responder con honestidad y franqueza a los cuestionamientos que aparecen en el formato. Una vez aplicado el cuestionario se continuó a procesar los resultados a través de graficas circulares conocidas comúnmente como grafica de pastel.

VI.-ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

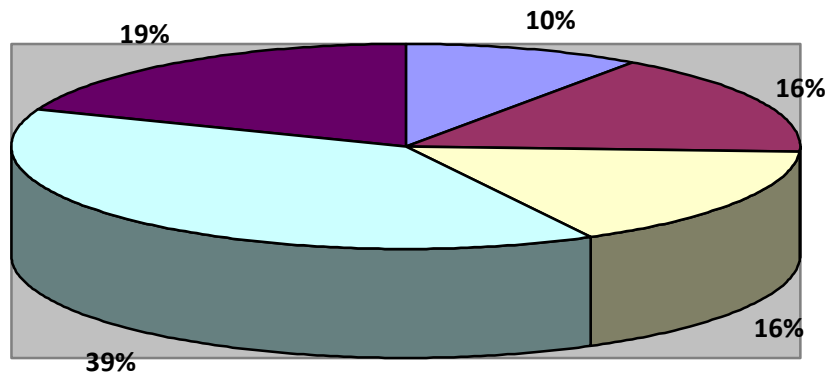
VI.1. GRAFICAS DEL CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES.

1.- **¿Considera usted que los empleados de Bancomer la mayoría de las veces atienden con la actitud correcta?**



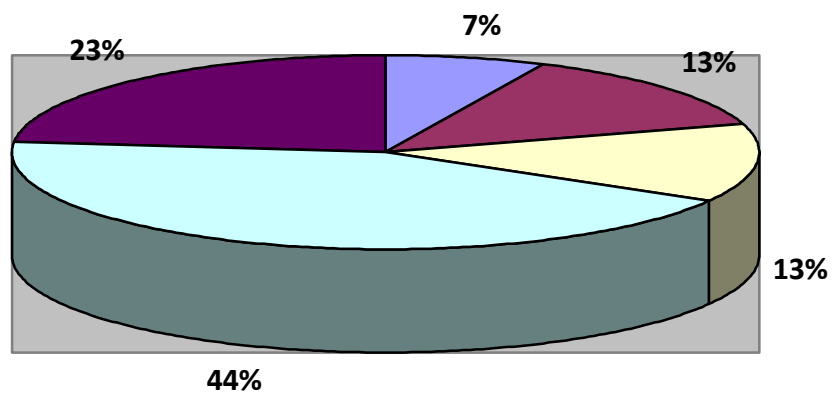
El resultado de este cuestionamiento un total de 7% selecciono la opción de estar rotundamente en desacuerdo, 22% en desacuerdo ligeramente, 10 % no coincide en que la actitud sea correcta pero tampoco afirma que sea la actitud correcta con que los atienden 22% esta ligeramente de acuerdo lo que empata el porcentaje con la opción de "en desacuerdo ligeramente", sin embargo 39% de los clientes afirman que si se les atiende con la actitud correcta, resultando la opción mas alta de la pregunta.

2.- **¿Cree que la actitud de los empleados de Bancomer refleja que el cliente es lo mas importante para ellos?**



En esta pregunta 10% de los clientes están rotundamente en desacuerdo, mientras que el 16% de los clientes opinan que se encuentran en desacuerdo ligeramente; y con un empate en el porcentaje se encuentran los clientes que opinan que ni están de acuerdo, ni en desacuerdo, sin embargo los clientes que respondieron que se encuentran ligeramente de acuerdo en que la actitud de los empleados de Bancomer refleja la importancia de los clientes es de 39%, resultando esta opción como la mas destacada de entre las demás opciones; y por ultimo lo clientes que están completamente de acuerdo equivale a un total del 19%.

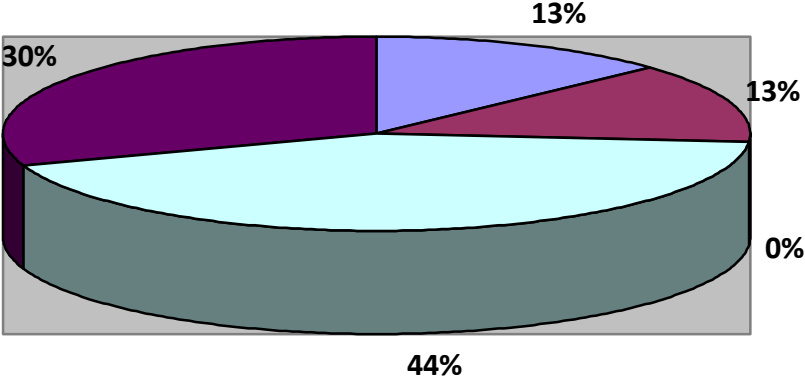
3.- ¿Considera que escuchan sus necesidades?



El 7% de los clientes consideran que están en rotundo desacuerdo cuando se trata de escuchar sus necesidades, mientras que un 44% opinan que están en desacuerdo ligeramente, y en 13% se refleja los que ni están en desacuerdo, ni están de acuerdo, en

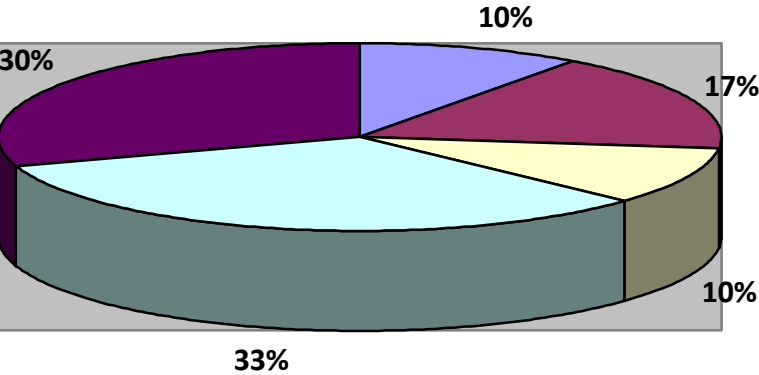
respuesta contraria un 13% por ciento opina que están ligeramente de acuerdo, y por ultimo un total de 23% de los clientes están completamente de acuerdo en que si se escuchan sus necesidades.

4.- ¿Considera que entienden sus necesidades?



La encuesta reflejo que un 44 % considera estar en rotundo desacuerdo sobre el entendimiento de sus necesidades, de igual forma los clientes opinan que están en desacuerdo pero ligeramente, nadie opino esta en desacuerdo, ni estar de acuerdo. Sin embargo si hubo clientes en estar ligeramente de acuerdo mostrando un 30% y un 13% en estar completamente de acuerdo.

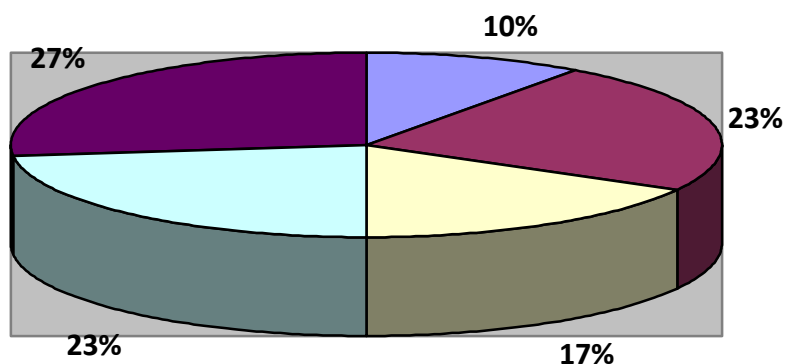
5.- ¿Cree usted que los empleados de Bancomer orientan correctamente a los clientes cuando tiene algún problema?



El resultado a este cuestionamiento fue de un 10% opina que esta en rotundo desacuerdo, un 17 % esta en desacuerdo ligeramente, mientras que un 10% empatando con otra opción opinan que estar ni en desacuerdo, ni estar de acuerdo; mientras que un

33%, siendo la opción mas destacada por los clientes dice estar ligeramente de acuerdo, y por ultimo un 30% opina que esta completamente de acuerdo.

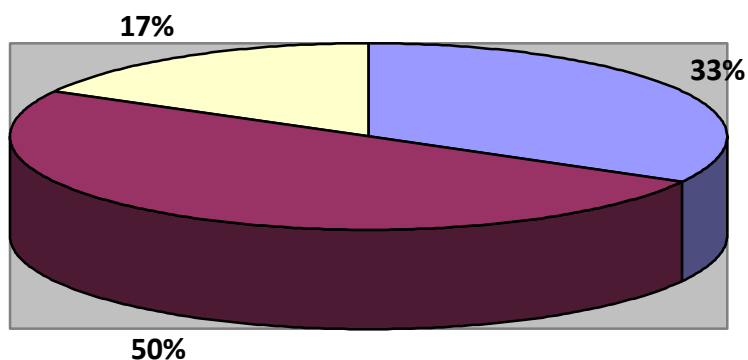
6.- ¿Considera que las soluciones que le brindan efectivamente le ayudan a resolver algún problema que se le presenta?



En esta grafica se puede observar que un 10% de los clientes opina esta en rotundo desacuerdo cuando se refiere a la correcta orientación que le brindan los empleados, mientras que el 23% opinan estar en desacuerdo ligeramente y un 17% opina ni estar en desacuerdo, ni estar de acuerdo; además un 23% opina estar ligeramente de acuerdo, empatando con otra opción y un 27% expresa estar completamente de acuerdo.

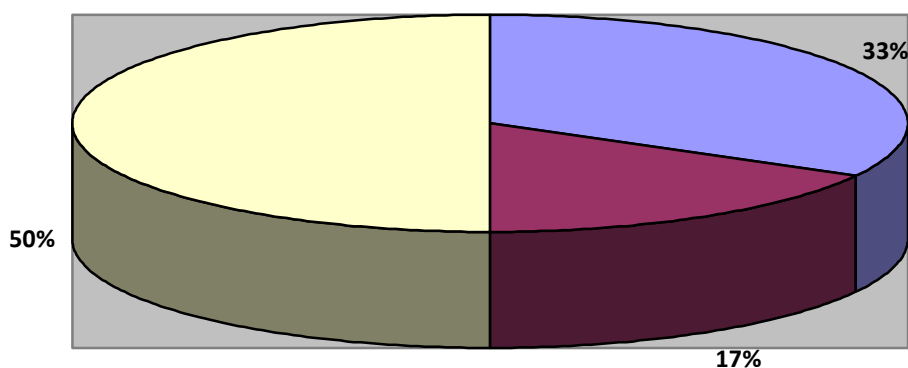
VI.2. GRAFICAS DEL CUESTIONARIO DE LOS EMPLEADOS

1.- ¿Cuando me presente a mi primer día de trabajo en la Institución, se me comunico cual es la filosofía de la empresa?



En este cuestionamiento con un 33% los empleados expresaron estar ligeramente en desacuerdo, 50% afirmaron estar ligeramente de acuerdo y un 17% opina estar completamente de acuerdo sobre la comunicación de la filosofía por parte de la compañía. Cabe destacar que dos opciones mostraron cero decisiones por lo que en la grafica no se muestran.

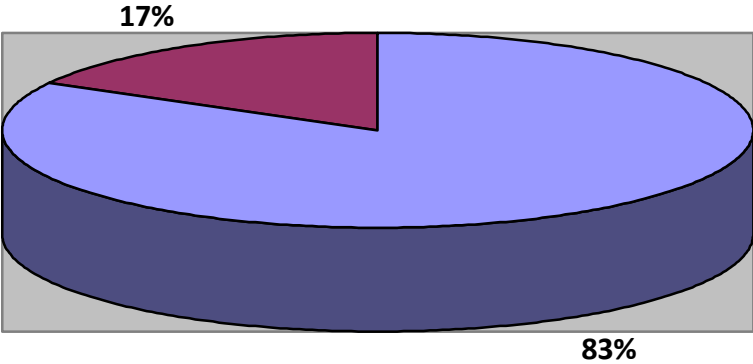
2.- ¿Desde que ingrese a la Institución se me informo sobre los objetivos de la compañía?



En este cuestionamiento el 33% de los empleados opina que está ligeramente en desacuerdo en cuanto a la información sobre los objetivos de la compañía, y un 17%

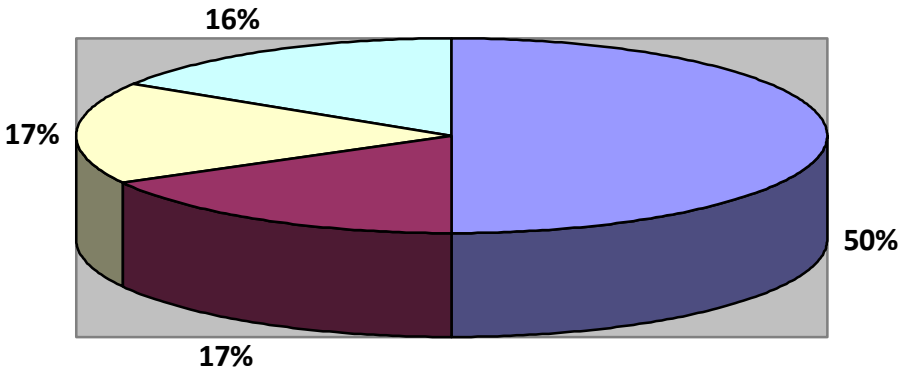
expresa estar ligeramente de acuerdo y por ultimo la mitad de los empleados encuestados expresan estar completamente de acuerdo.

3.- ¿Conozco bien la misión, visión y valores de empresa?



Esta pregunta que considero fundamenta y clave pues arrojo que el 83% de los empleados están ligeramente de acuerdo en cuanto a la trasmisión de la misión, visión y valores; respuesta mas elevada, mientras que el 17% considero que están completamente de acuerdo. Fueron la únicas respuestas elegidas por los empleados las demás se descartaron.

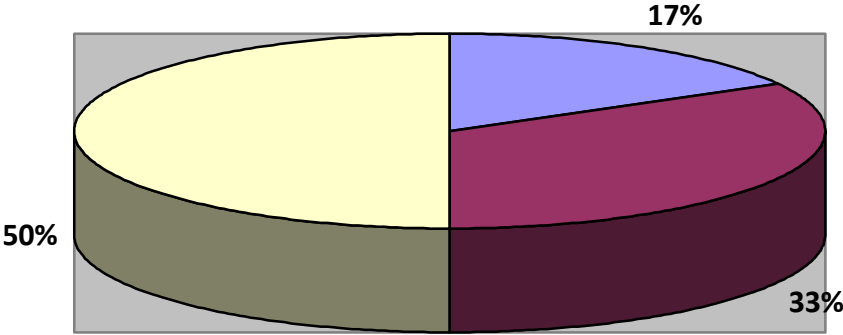
4.- ¿A mi ingreso, se me mostro el organigrama de la empresa?



Los resultados de muestran que el 50% de los empleados expresa en estar rotundamente en desacuerdo, mientras que el 17% opina en estar ligeramente en

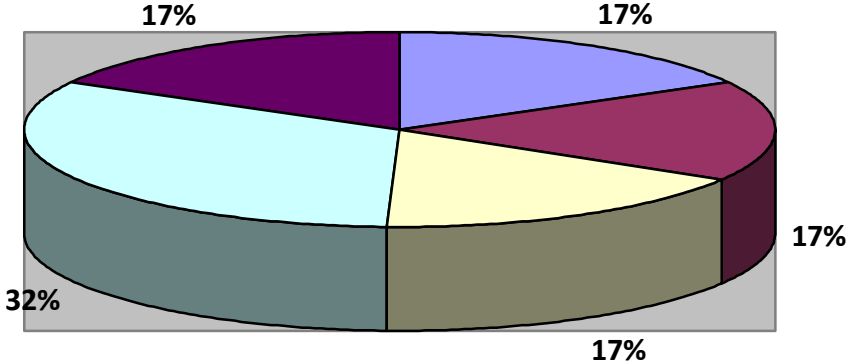
desacuerdo y con un empate los clientes en 17% expresan en estar ligeramente de acuerdo y por ultimo un 16% afirma estar completamente de acuerdo.

5.- ¿A mi ingreso en la institución, se me informo sobre lo objetivos a seguir en la sucursal donde comenzaría a laborar?



Los resultados de esta pregunta refleja que un 17% dice estar rotundamente en desacuerdo, mientras que un 33% dice estar ligeramente de acuerdo y por ultimo la mitad de las personas encuestadas expresan estar completamente de acuerdo.

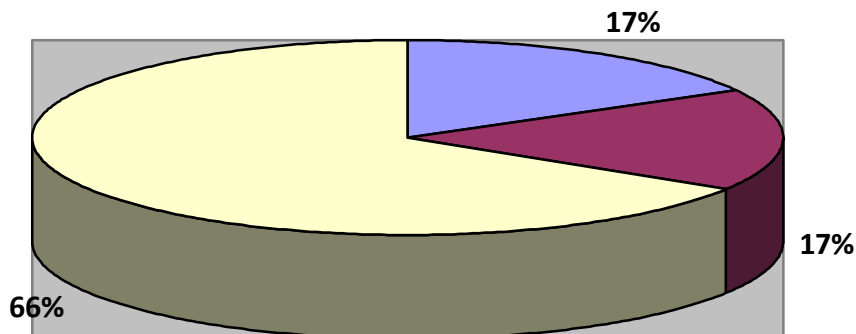
6.- ¿Considero que al momento de incorporarme a la institución, contaba con la información suficiente para ubicar su puesto de trabajo dentro del contexto de la empresa?



El 17% de los empleados considero que están rotundamente en desacuerdo, también el 17% de los empleados selección en estar ligeramente desacuerdo, de igual

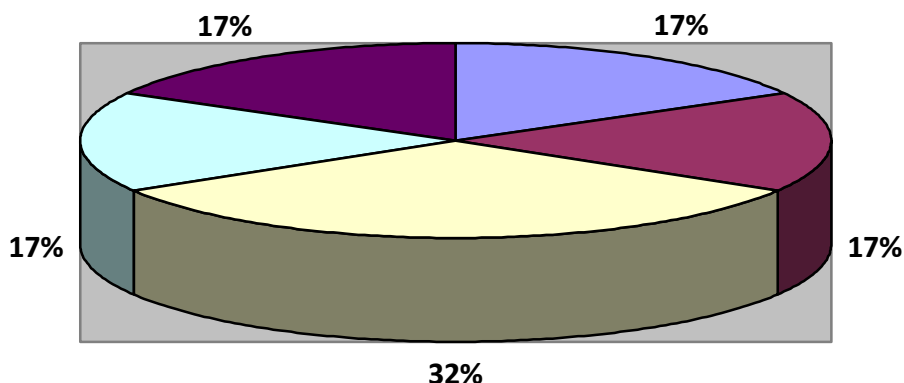
manera y con el mismo porcentaje eligieron que ni están en desacuerdo, ni están de acuerdo, a demás un 32% expresa que esta ligeramente de acuerdo y por ultimo un 17% afirma estar completamente de acuerdo.

7.- ¿Cuándo ingreso a la Institución, se me presento formalmente con los compañeros de trabajo?



En esta pregunta el 17% eligió estar en rotundo desacuerdo frente al cuestionamiento de la presentación frente a sus compañeros, mientras que el 17% expreso estar ligeramente de acuerdo y por ultimo el 66% afirma estar completamente de acuerdo en la presentación con sus compañeros al ingresar a la institución.

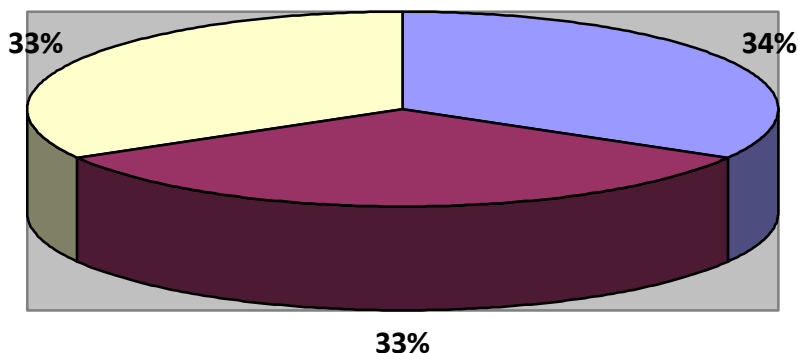
8.- ¿Desde que inicio a trabajar, me adapte fácilmente a mi puesto de trabajo?



Un 17% de los empleados expresa un rotundo desacuerdo, y en mismo porcentaje eligieron estar en ligero desacuerdo, además con un 33% eligieron no estar de acuerdo, ni

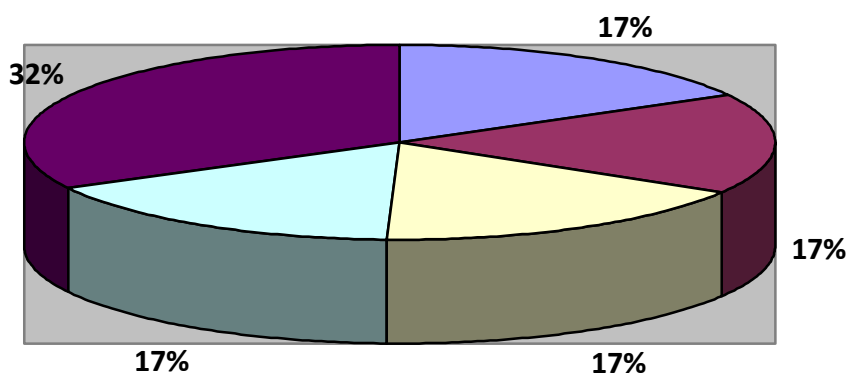
en desacuerdo; siendo la respuesta mas alta. El 17% opinaron estar ligeramente de acuerdo y el otro 17% eligió estar completamente de acuerdo.

9.- ¿A mi ingreso en la empresa, se me dio un recorrido por las diferentes áreas de la sucursal?



Esta respuesta se encontró muy seccionada pues con un 33% los empleados consideran estar rotundamente en desacuerdo, además de un 33% expreso no esta de acuerdo, ni en desacuerdo, y por ultimo un 34% dijo estar completamente de acuerdo.

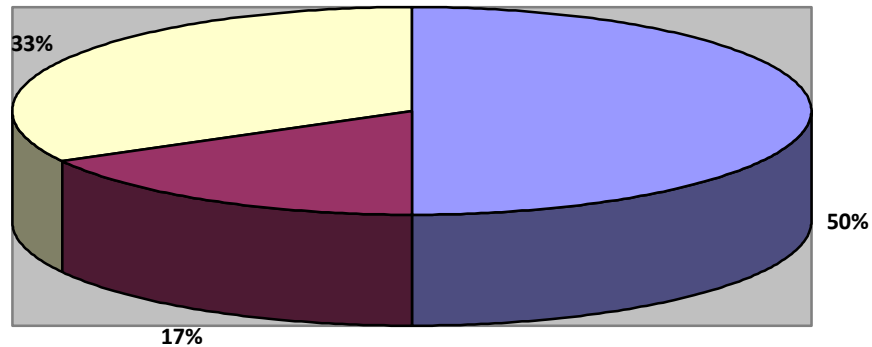
10.- ¿A mi ingreso, se me proporcionaron las estrategias de ejecución inherentes al puesto de trabajo sobre como tratar al cliente, como comportarse, como conducir el proceso de ventas, argumentar y afrontar las negativas del cliente?



Como resultado de este cuestionamiento, con un 17% los empleados opinaron estar en completo desacuerdo; de la misma forma y con el mismo porcentaje los empleados opinan estar ligeramente en desacuerdo y estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo. El

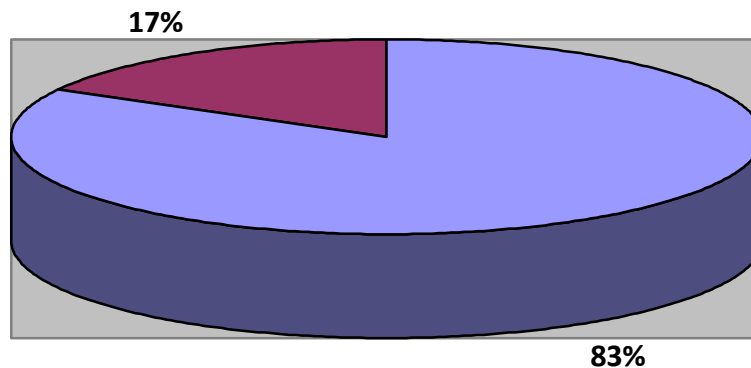
17% represento estar ligeramente desacuerdo y con un 33% opinan estar completamente de acuerdo.

11.- ¿A mi ingreso, se me transmitió información de los productos, de los clientes y del mercado en el que la empresa interactúa?



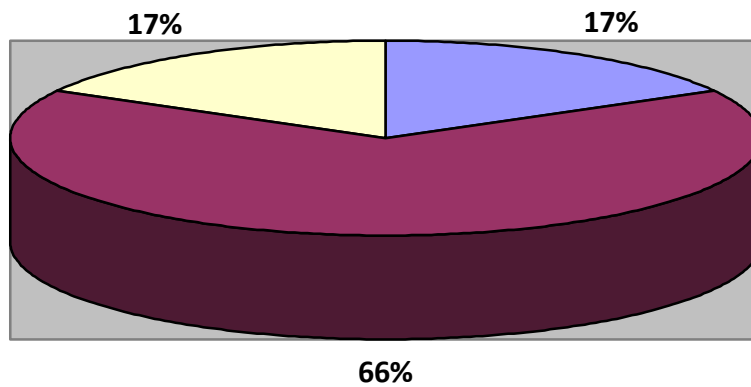
Esta pregunta considero es clave para el análisis del problema, y como verán los resultados están mas balanceados a un solo extremo de las opciones pues con un 50% y siendo la opción mayor veces electa, los empleados expresaron estar en rotundo desacuerdo en cuanto a la comunicación de los productos, del tipo de clientes y de otras cuestiones que considero son claves para brindar un mejor servicio al cliente y a la vez representar una mejor imagen para la institución.

12.- ¿Considera usted si el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, le son de gran ayuda para brindar el servicio a los clientes?



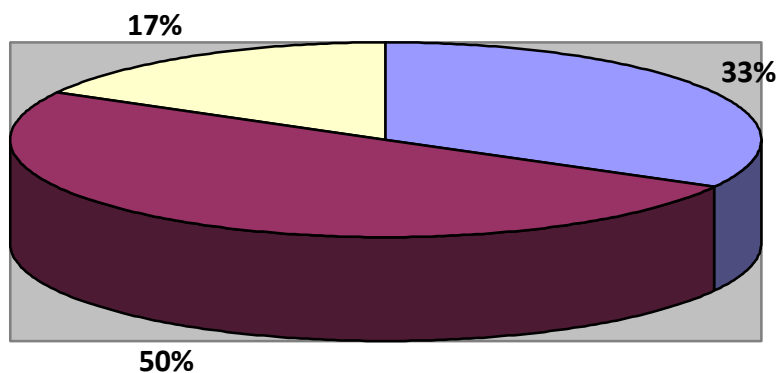
Aquí solamente los empleados seleccionaron dos respuestas la primera con 83% que corresponde a la expresión de no esta de acuerdo, ni en desacuerdo y con un 17% es expresa estar completamente de acuerdo.

13.- ¿Me identifico plenamente con los objetivos generales de la empresa?



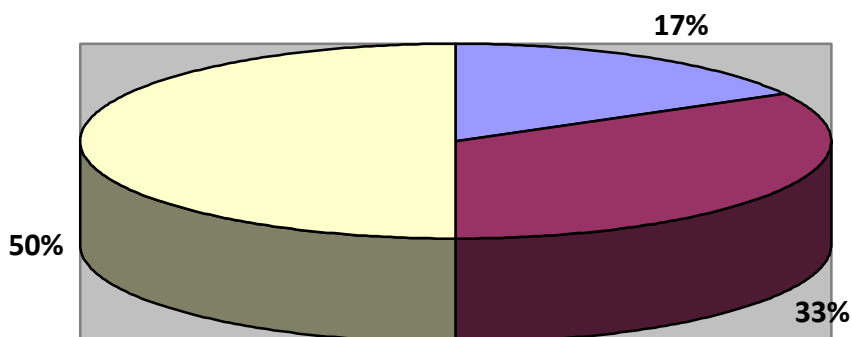
Con un 17% expresan ni esta en desacuerdo, ni estar de acuerdo, además de un 66% siendo la respuesta más alta los empleados eligieron estar ligeramente de acuerdo y por ultimo con un 17% eligieron estar completamente de acuerdo.

14.- ¿Transmito los objetivos de la empresa a los clientes al momento de atenderlos con mi actitud y mi trabajo?



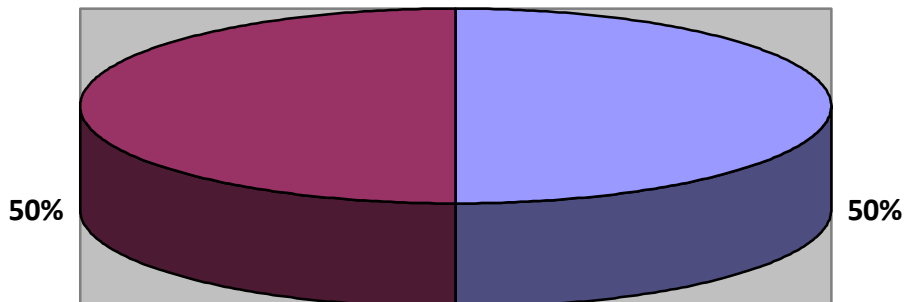
Con un 33% los empleados afirman que no están de acuerdo, ni en desacuerdo, con un 50% representando la más alta de las respuestas consideran estar ligeramente de acuerdo y un 17% afirma esta completamente de acuerdo.

15. -¿Para mi, servir al cliente es lo más importante?



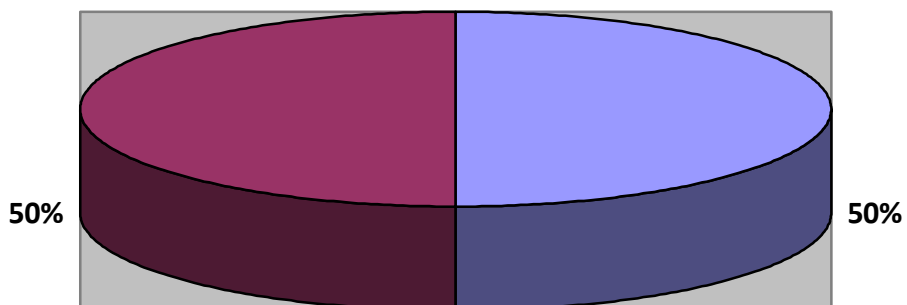
Con un 17% consideran ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo, con un 33% expresaron estar ligeramente de acuerdo y con un 50% representando la mitad de las personas encuestadas expresa esta completamente de acuerdo.

16.- ¿Escucho cuales son las necesidades de los clientes?



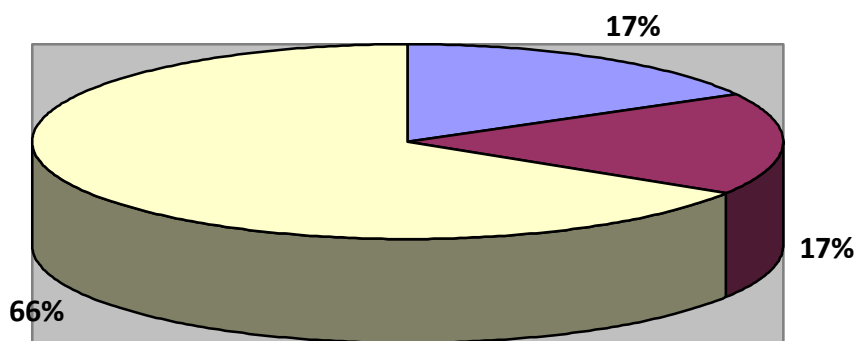
Muy dividida arrojaron los resultados mientras que la mitad de las personas resultaron expresar que están ligeramente de acuerdo el otro 50% opino no estar tan de acuerdo es decir el ligero desacuerdo.

17.- ¿Entiendo bien cuales son las necesidades de los clientes?



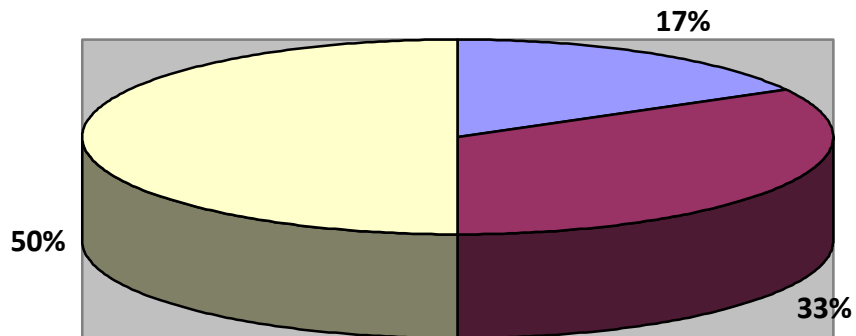
De igual forma resulto este cuestionamiento pues a parte de cuestionarlos si escuchaban cuales eran sus necesidades, también los cuestionamos si entienden las necesidades de los clientes a lo que resulto que el 50% de las personas consideraron estar ligeramente de acuerdo en entender las necesidades de los clientes, mientras que el otro 50% expreso estar ligeramente en desacuerdo.

18.- ¿Oriento correctamente a los clientes cuando tienen algún problema?



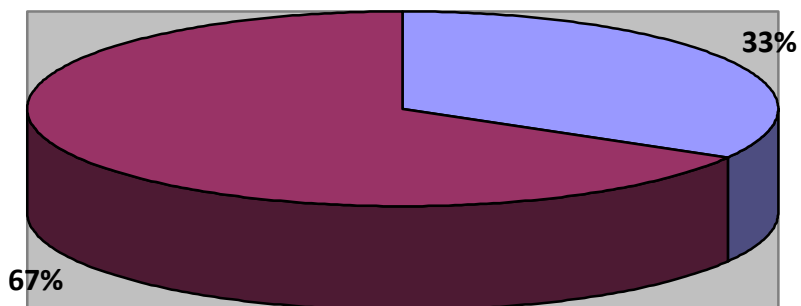
Con un 17% los empleados expresaron que ni están de acuerdo, ni en desacuerdo, de igual forma un 17% respondió estar ligeramente de acuerdo y un 66% eligió estar completamente de acuerdo representando la elección más alta por los empleados.

19.- ¿Considero que las posibles soluciones que brindo ayudan a los clientes a resolver el problema que se le presenta?



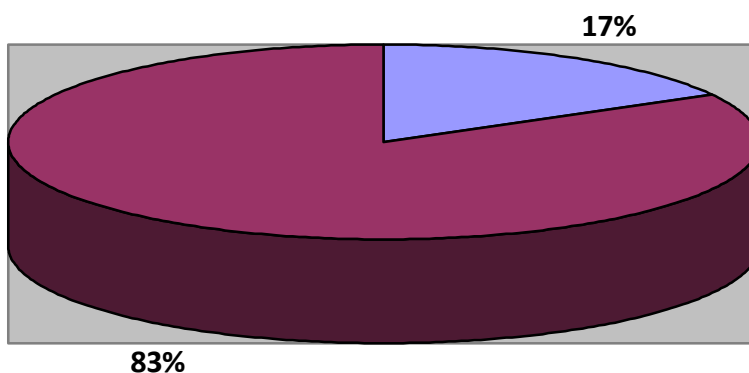
Con un 17% los empleados expresaron estar ligeramente en desacuerdo, además de un 33% expreso estar ligeramente de acuerdo y un 50% expreso estar completamente de acuerdo.

20.- ¿Trato de mejorar mis aptitudes para atender mejor a los clientes con regularidad?



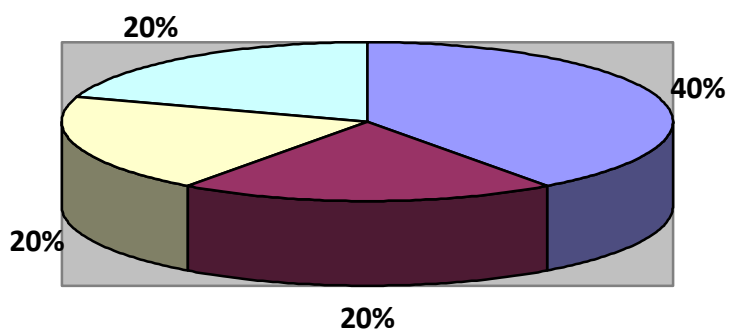
Un 33% eligió estar ligeramente de acuerdo, mientras que un 67% expresa estar completamente de acuerdo.

21.- ¿El brindar un mejor servicio al cliente es parte importante de mi filosofía de trabajo?



Un 17% de los empleados expresa estar en ligero acuerdo en cuanto transmitir la filosofía de trabajo mediante su servicio a los clientes, mientras que un 83% considera estar completamente de acuerdo.

22.- ¿Que le ayudaría a usted en su trabajo, para brindar un mejor servicio al cliente?



■ a) MAS TECNOLOGIA ■ b) MAS CAPACITACION ■ c) MAS PERSONAL ■ d) PROG. DE INDUCCION

VII. CONCLUSIONES

Las personas cuando inician a trabajar en una empresa generan ciertas expectativas e incertidumbre sobre como será su trabajo, el ambiente que rodea la organización y el trato que recibirá en la misma, entre muchas otras cuestiones, que rodean al empleado; y que mejor manera de canalizar esas expectativas y minimizar la incertidumbre con la aplicación de un programa de Inducción, en donde se le explique al empleado el por que de la creación de la empresa en la que comienza y cual es su función en la institución, además de explicarle por que es parte importante del desarrollo de la empresa. Además este tipo de prácticas puede crear en el empleado un mayor sentido de pertenencia.

El desarrollo y la constante capacitación del trabajador es fundamental, pues no solo le permite al empleado crecer profesionalmente, si no que crea ciertas habilidades y capacidades que tal vez no creemos que somos capaces de realizar. Es por ello que inicialmente y a mi percepción como trabajadora de la institución en donde se llevo a cabo la investigación se decidió utilizar las variables de inducción y servicio al cliente por todas las causas descritas a lo largo del trabajo de investigación, por considerar que es clave que en toda organización se lleve a cabo un programa de inducción sea de la magnitud que sea pero que desde un principio la organización transmita el mensaje al empleado acerca de que ya es parte de la organización y tiene un valor muy importante para la empresa. Sin embargo mi sorpresa fue que al aplicar los cuestionarios tanto de clientes como para los empleados hubo ciertas discrepancias entre sus respuestas pues mientras la mayoría de los empleados manifiestan que ellos brindan un muy buen servicio al cliente, la encuesta de los clientes muestra un panorama distinto dado que consideran que si escuchan sus necesidades pero la mayoría de las veces no orientan correctamente, entre algunos otros comentarios que con sincera honestidad les platico que he escuchado de los clientes encuestados como por ejemplo la falta de conocimiento sobre créditos, tasas de interés de tarjetas, hasta llegar al grado de no saber que tipos de productos posee la institución.

El resultado general de la encuesta dirigida a los empleados se torna un poco subjetiva para algunos de los que contestaron la encuesta, y lo comento como persona encuestada, debido a que existen ciertos factores que influyen en la elección de las respuesta como por ejemplo la lealtad de mostrar una excelente imagen (a pesar de que no lo sea del todo cierta) por la antigüedad que guarda el empleado en servicio con la empresa. Es por ello que concluyo que ciertas cuestiones no muestran la verdadera realidad de la situación. Sin embargo hay otras preguntas que efectivamente si lo hacen como por ejemplo el mostrar el organigrama de la empresa, brindar la misión y visión de

la empresa, entre otros aspectos de la cultura corporativa que son parte importante y necesaria de hacerle conocer al trabajador.

Grupo Financiero BBVA Bancomer es una empresa compleja en cuanto a que tiene un sin numero de corporativos dirigidos por un presidente en común, sin embargo esta información la he concluido debido a la investigación y análisis del portal corporativo de la empresa pero que inicialmente, es decir cuando empiezas a laborar no te lo comunican y es lamentable, pues el empleado debe conocer en donde se encuentra ubicado, que mas hace la institución financiera a demás de pagar cheques, y recibir depósitos, que hay detrás de la institución entre otros factores que se consideren importante para que el empleado desde que inicia se sienta mas comprometido y apoye mas a la empresa sobre todo en el aspecto de servicio al cliente.

Se llego a la conclusión conforme a las encuestas dirigidas a los clientes de la empresa en que el servicio que se les brinda no es eficiente, pues como ejemplo se puede mostrar el cuestionamiento sobre si los empleados entiende sus necesidades a los que los clientes opinaron que no del todo creen en esa afirmación, y en cambio los empleados se muestran muy divididos con la cuestión pues la mitad de las personas encuestadas opina si estar en ligero acuerdo y la otra en ligero desacuerdo, esa es la percepción de los empleados contraria a la opinión de los clientes, aspecto interesante sobre el cual se deduce y ayuda a comprender mejor el planteamiento del problema del presente trabajo, y sobre todo contribuye a la comprobación de la hipótesis planteada al inicio del presente proyecto de investigación.

Dentro de la investigación realizada se concluye que es necesaria la creación de un programa de inducción debido a que es imperante que desde un comienzo el empleado de nuevo ingreso conozca mas sobre la institución y sobre sus políticas, sobre su visión y misión de la institución, ya que el programa de inducción a demás de brindar conocimiento a los empleados, ayuda al trabajador a enfrentar mejor su labor, adaptarse mejor al ambiente de trabajo, enfrentarse con seguridad a los clientes y brindar un mejor servicio al cliente con las herramientas brindadas dentro del mismo programa.

Se llego a la conclusión que el programa de inducción efectivamente puede impactar al mejoramiento del servicio al cliente y mejorar algunos aspectos como:

- ✓ Dar a conocer a los empleados las políticas de la empresa, para saber de que manera espera que tratemos al cliente.
- ✓ Crear conciencia en los empleados sobre uno de los principios corporativos: “El Cliente como centro del negocio”, esto con la

intención de explicar a los empleados de nuevo ingreso que el cliente representa una parte importante de la empresa, y a la vez comunicar acciones que contribuyan a brindar un mejor servicio al cliente. Pueden ser ideas de los mismos empleados.

- ✓ A través del programa de inducción se puede también mejorar las actitudes con los clientes.
- ✓ Concientizar a los empleados sobre la pronta orientación que deben tener con los clientes.

Sin embargo, a pesar de haberse confirmado la hipótesis y de haber respondido el planteamiento del problema, el programa de inducción no es la causa principal que obstaculiza un mejor servicio a los clientes. Existen otras causas mas poderosas como lo es la tecnología, la capacitación, entre otros aspectos que influyen mas que la creación de un programa de inducción, pero no por ello se debe desistir en la elaboración del programa de inducción para BBVA Bancomer.

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar un programa de inducción, en el que se consideren todos los aspectos de la cultura corporativa de la empresa desde su misión, visión, valores políticas, estrategias de negocio y todo conocimiento que se pueda transmitir al empleado de nuevo ingreso, pues muchas de las personas que laboran en la institución no tienen idea de lo que es un programa de este tipo, por lo que los tópicos que comprendan el programa de inducción se debe diseñar de manera que sea claro, con información digerible y presentarse en un formato novedoso que entretenga y que a la vez enseñe a los empleados de nuevo ingreso la grandeza de la empresa, el beneficio de pertenecer a una organización de la magnitud de Bancomer, así las cualidades de la empresa.

Se recomienda que se elabore un manual de inducción que facilite el manejo de la información, así como la agilidad y disponibilidad para los empleados de nuevo ingreso. De igual manera se debe diseñar una presentación que contenga los mismos puntos del manual de inducción pero un poco más concreta, para que el facilitador del programa explique paso a paso la información contenida en el manual.

A continuación se muestra una recomendación sobre como se debe elaborar el programa de inducción:

Bienvenida

Antes de iniciar, dar la bienvenida a la empresa y el instructor se debe presentar con los participantes.

Aquí se puede aprovechar para citar al Gerente para presentarlo a los empleados de nuevo ingreso y que les de la bienvenida personalmente. También se puede aprovechar para realizar una dinámica entre ellos en donde digan su nombre y un valor importante para ellos, el objetivo de la dinámica es conocerlos por su nombre así como también conocer un poquito más acerca de su personalidad.

Objetivo del curso.

En este punto se les informa cual es la finalidad de impartirles la inducción y una vez que conocen el objetivo se les puede preguntar cuáles son sus expectativas y anótalas en el pizarrón para que al final de la inducción se revisen junto con los participantes e identifiquen si se han cubierto todos los temas.

Temario.

En esta etapa se comenta brevemente lo que se verá en la inducción.

Historia.

Aquí se manifiesta los antecedentes de la empresa y se les comenta a los empleados de nuevo ingreso el grupo al que pertenece la empresa que es BBVA BANCOMER. Aquí solo se referirán puntos clave de la historia de la empresa.

Organigrama.

En este punto se identifican las personas que laboran dentro de la empresa y que puesto ocupa cada persona.

Misión y visión.

Se leen, reflexionan y comentan punto por punto la misión y la visión.

Productos y servicios que ofrece.

Esto en referencia a toda la gama de tarjetas, cuantas de ahorro, prestamos personales, créditos hipotecarios, entre muchos otros servicio, para desde un inicio el empleado de nuevo ingreso se familiarice con los conceptos y no genere inseguridad cuando un cliente le cuestione sobre los productos que promociona el banco.

Relaciones laborales.

Aquí se especifica que es una relación de trabajo, cual es la relación con el empleado, y la información relacionada con el sindicato (Que son los sindicatos, que beneficios se obtienen de los sindicatos, etc.). El tópico del sindicato se enunciaría cuando

todo el personal de nuevo ingreso es del área de cajas, debido a que solamente el área de cajas es el personal sindicalizado. Además se le informa sobre su contrato individual de trabajo.

Salario y prestaciones.

Presentar al empleado los niveles de salarios a los que puede aspirar, explicándoles su recibo de nómina y el impacto que tienen las deducciones - como el ausentismo-, así como también explicarle cuáles son sus prestaciones y beneficios, para generar con ello un sentido de pertenencia a la empresa. Además se le explica sobre el programa de jubilación sobre el que estará inscrito al ingreso a la institución.

Portal Corporativo (Intranet)

Mostrar al empleado cual es la función del portal corporativo, cual es su función, como se utiliza , además de informarle que a través del portal corporativo posee un acceso en donde puede consultar sus recibos de nominas vacaciones, captura de vacaciones, captura de uniformes, un simulador para prestamos, entre otras funciones.

Es necesario que adicionalmente se le agregue al manual de inducción un campo en donde el empleado pueda escribir cualquier duda o comentario, y que requiera espacio para anotarlo. Además se recomienda aplicar una pequeña evaluación de manera sencilla para reafirmar el conocimiento aprendido por parte del empleado, añadiéndole a la evaluación unas líneas sobre que le pareció el curso de inducción, esto para ir mejorando el curso y todo lo que concierne al programa.

Para la realización del curso se estima conveniente unas 5 horas, y se sugiere que el lugar para la realización del mismo sea en la sala de juntas de la oficina principal, dado que es cómodo, adecuado y resulta económico para la empresa.

Se recomienda que para la creación del programa de inducción se pregunte al personal que ya tiene antigüedad sobre el contenido del mismo, que es

IX. BIBLIOGRAFIA

1. - R. Wayne Mondy y Robert m. Noe
Administración de Recursos Humanos, primera edición.
Editorial Pearson, prentice Hall, 1997.
2. - William B. Werther Jr. Ph D. y Keith Davis, Ph D.
Administración de Personal y Recursos Humanos, sexta edición
Editorial Mc-Graw Hill, 2008.
- 3.- Joaquín Rodríguez Valencia.
Administración moderna de personal, séptima edición.
Ed. México Thomson, 2007.
4. - John M. Ivancevich
Administración de Recursos Humanos, primera edición.
Ed. Mc Graw Hill, 2005.
5. - John Leppard.
Como mejorar su servicio al cliente, primera edición.
Editorial Gestión 2000, 1998.
- 6.- Patricia Wellington
Como brindar un servicio integral al cliente (la mejor de las estrategias Kaizen)
Ed. Mc Graw Hill, 1997.
7. - Prof. Jacquez Horovitz.
Los 7 secretos del servicio al cliente.
Ed. Pearson Education, 2000.
- 8.- Eric de la Parra Paz
La virtud del servicio (los principios que marcan la diferencia en el mercado).
Calidad ISEP (Ediciones fiscales), 1996.
- 9.- Denis Walker
El cliente es primero (Estrategias para un servicio de calidad)
Ediciones Días de Santos S.A., 1991.
10. - Mark W. Johston, Greg W Marshall
Administración de ventas, primera edición.
Ed. Mc Graw Hill, 2004.

11.- Hughes, G. David.

Administración de ventas: un enfoque de orientación de personal.
International Thomson, 2000.

12.- Página de Internet:

http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-programa_de_induccion/16171-14

X. ANEXOS.

X.1. ANEXO: CUESTIONARIO CLIENTES



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

INSTRUCCIONES

Por favor, dedique unos minutos a contestar este pequeño cuestionario, seleccione la respuesta que de acuerdo a su experiencia sea la mejor. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán tratadas para fines académicos.

1.- ¿Considera usted que los empleados de Bancomer la mayoría de las veces atienden con la actitud correcta?

- f) Rotundamente en desacuerdo.
- g) En desacuerdo ligeramente.
- h) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- i) Ligeramente de acuerdo.
- j) Completamente de acuerdo.

2. ¿Cree que la actitud de los empleados de Bancomer refleja que el cliente es lo mas importante para ellos?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

3.- ¿Considera que escuchan sus necesidades?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

4.- ¿Considera que entienden sus necesidades?

- a) Rotundamente en desacuerdo.

- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

5.- ¿Cree usted que los empleados de Bancomer orientan correctamente a los clientes cuando tiene algún problema?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

6.- ¿Considera que las soluciones que le brindan efectivamente le ayudan a resolver algún problema que se le presenta?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

“Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir sus experiencias”

X.2. ANEXO: CUESTIONARIO EMPLEADO.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CINECIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

DATOS GENERALES:

Nombre:

Puesto:

Años desempeñando el puesto:

INSTRUCCIONES

Por favor, dedique unos minutos a contestar este pequeño cuestionario. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán tratadas para fines académicos.

1.- ¿Cuando me presente a mi primer día de trabajo en la Institución, se me comunico cual es la filosofía de la empresa?

- k) Rotundamente en desacuerdo.
- l) En desacuerdo ligeramente.
- m) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- n) Ligeramente de acuerdo.
- o) Completamente de acuerdo.

2.- ¿Desde que ingrese a la Institución se me informo sobre los objetivos de la compañía?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

3.- ¿Conozco bien la misión, visión y valores de empresa?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

4.- ¿A mi ingreso, se me mostro el organigrama de la empresa?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

5.- ¿A mi ingreso en la institución, se me informo sobre lo objetivos a seguir en la sucursal donde comenzaría a laborar?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

6.- ¿Considero que al momento de incorporarme a la institución, contaba con la información suficiente para ubicar su puesto de trabajo dentro del contexto de la empresa?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

7.- ¿Cuándo ingreso a la Institución, se me presento formalmente con los compañeros de trabajo?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

8.- ¿Desde que inicio a trabajar, me adapte fácilmente a mi puesto de trabajo?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

9.- ¿A mi ingreso en la empresa, se me dio un recorrido por las diferentes áreas de la sucursal?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

10.- ¿A mi ingreso, se me proporcionaron las estrategias de ejecución inherentes al puesto de trabajo sobre como tratar al cliente, como comportarse, como conducir el proceso de ventas, argumentar y afrontar las negativas del cliente?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

11.- ¿A mi ingreso, se me transmitió información de los productos, de los clientes y del mercado en el que la empresa interactúa?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

12.- ¿Considera usted si el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, le son de gran ayuda para brindar el servicio a los clientes?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

13.- ¿Me identifico plenamente con los objetivos generales de la empresa?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

14.- ¿Transmito los objetivos de la empresa a los clientes al momento de atenderlos con mi actitud y mi trabajo?

- a) Rotundamente en desacuerdo.

- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

15.- ¿Para mi, servir al cliente es lo más importante?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

16.- ¿Escucho cuales son las necesidades de los clientes?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

17.- ¿Entiendo bien cuales son las necesidades de los clientes?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

18.- ¿Oriento correctamente a los clientes cuando tienen algún problema?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

19.- ¿Considero que las posibles soluciones que brindo ayudan a los clientes a resolver el problema que se le presenta?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

20.- ¿Trato de mejorar mis aptitudes para atender mejor a los clientes con regularidad?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

21.- ¿El brindar un mejor servicio al cliente es parte importante de mi filosofía de trabajo?

- a) Rotundamente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo ligeramente.
- c) Ni en desacuerdo, ni estoy de acuerdo.
- d) Ligeramente de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

22.- ¿Que le ayudaría a usted en su trabajo, para brindar un mejor servicio al cliente?

Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir sus experiencias.