

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
RENTA Y VENTA DE COPIADORAS**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
Liliana Yadira Taboada Villa**

Mexicali, Baja California

Mayo de 2019.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
RENTA Y VENTA DE COPIADORAS**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
Liliana Yadira Taboada Villa**

**DIRECTORA DE TESIS
M.S. Nicolasa Valenciana Moreno**

Mexicali, Baja California

Mayo de 2019.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: M.S. Nicolasa Valenciana Moreno

Aprobada por los integrantes de sínodo:

1.- _____
Sinodal

2.- _____
Sinodal

Dedico este trabajo y logro a mi madre, quien siempre me ha apoyado en todo lo que me propongo, en esos momentos que parecen ser más difíciles e inalcanzables ella está allí para darme esas palabras de aliento para seguir adelante, quien llora y ríe junto conmigo. Celebro con ella por cada minuto de felicidad que llega a nuestras vidas como este momento. Te amo mami!

A mi padre por todas sus ocurrencias que en momentos de estrés me sacaban una sonrisa.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Máter, la Universidad Autónoma de Baja California por todo lo que he recibido de ella, para mí un valioso futuro.

A mi ex jefa la Lic. Sandra Mariela Sánchez Prado por brindarme en toda la extensión su apoyo en estudiar esta maestría y consejos para seguir adelante.

A directora de tesis la Mtra. Nicolasa Valenciana, por la dirección de la tesis, ayudarme por dónde dirigirme en los temas, consejos, recomendaciones y también esas pláticas que espero seguir contando con ellas.

A mis maestros por compartir todo su conocimiento y casos de la vida real con los cuales aprendes de las experiencias, a la Mtra. Mayda González, a la Mtra. Berenice y Estelita por su paciencia y su atención.

RESUMEN

La lucha de sobrevivir día a día de las empresas es en estos tiempos es muy difícil, debido a continuos cambios, competencias en el mercado, conocimientos, habilidades, han provocado la transformación y modernización del sector empresarial, por eso es la preparación del gran eslabón de una organización, el capital humano.

Esta investigación se realizó en una empresa de renta y venta de impresoras, donde la recolección y análisis de los datos fue de manera cuantitativo, siendo el sujeto de estudio los empleados del área de atención a clientes, además del gerente y la cartera de clientes a quienes se aplica un instrumento antes y después de la capacitación para saber cómo está la situación y cómo mejora después de implementar un programa de capacitación.

Se demuestra la importancia de la capacitación porque la fuerza laboral altamente competente se tiene más oportunidad de enfrentar con éxito los retos actuales, pero esto no se logra si no se ofrece capacitación, hoy más que nunca es vital para una empresa.

Tabla de contenido

Introducción	1
Misión	3
Visión	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Justificación	5
Delimitación	6
Alcances y limitaciones	6
 CAPITULO I Marco teórico	
1.1 Capacitación	7
1.2 Conceptualización	8
1.2.1 Conceptos de Capacitación	8
1.2.2 Conceptos de Adiestramiento	10
1.2.3 Conceptos de Desarrollo	10
1.3 Antecedentes de la Capacitación	12
1.4 Necesidad de la Capacitación	16
1.5 Propósitos de la Capacitación	16
1.6 Cultura de la Capacitación	19
1.7 Marco legal	20
1.7.1 Artículo 123 Constitucional	20
1.7.2 Ley Federal del Trabajo	21
1.8 Modelos de capacitación	23
1.8.1 Modelo de capacitación sistemático de Alfonso Siliceo	23
1.8.1.1 Etapas del modelo	25
1.8.2 Modelo de Chiavenato	27
1.8.2.1 Etapas del modelo	29
1.8.3 Modelo de Werther y Davis	35
1.9 Impacto de la capacitación sobre el desempeño laboral en atención al cliente	36
 CAPÍTULO II Metodología	
2.1 Marco Espacial	38
2.2 Marco Temporal	39
2.3 Tipo de Estudio	39
	vii

2.4	Sujeto de Estudio	39
2.5	Universo del Estudio	39
2.6	Determinación de la Muestra	39
2.7	Descripción de los Instrumentos de Medición	39
2.7.1	Empleados del área de atención a clientes	39
2.7.2	Gerente	40
2.7.3	Clientes	40
2.8	Método	41
2.8.1	Análisis de datos	41
2.8.2	Definición de objetivos y elaboración del programa	42
2.8.3	Implementación de capacitación	44
2.8.4	Seguimiento	44

CAPÍTULO III Descripción e Interpretación de los resultados

3.1	Resultados antes de la capacitación	45
3.1.1	Caso empleados	46
3.1.2	Caso Gerente	53
3.2	Resultados después de la capacitación	55
3.2.1	Caso empleados	55
3.2.2	Caso Gerente	59
3.2.3	Caso Clientes	60

CAPÍTULO IV Conclusiones y recomendaciones

Conclusión	65
Recomendaciones	66

Referencias	68
--------------------	----

Lista de cuadros

Cuadro 1.- Problemas de la organización	4
Cuadro 2.- Diferencias entre capacitación y adiestramiento	11
Cuadro 3.- Diferencias entre capacitación y desarrollo	12

Lista de gráficas

Gráfica 1.- Conocimiento, habilidades y aptitudes de empleados	45
Gráfica 2.- Conocimiento de funciones	46
Gráfica 3.- Calidad de capacitación	46
Gráfica 4.- Frecuencia de capacitación por área de trabajo	47
Gráfica 5.- Importancia de cursos de capacitación	47
Gráfica 6.- Áreas de interés para capacitar por parte de empleados	48
Gráfica 7.- Dominio de actividades	49
Gráfica 8.- Aspectos a considerar para tomar un curso de capacitación	49

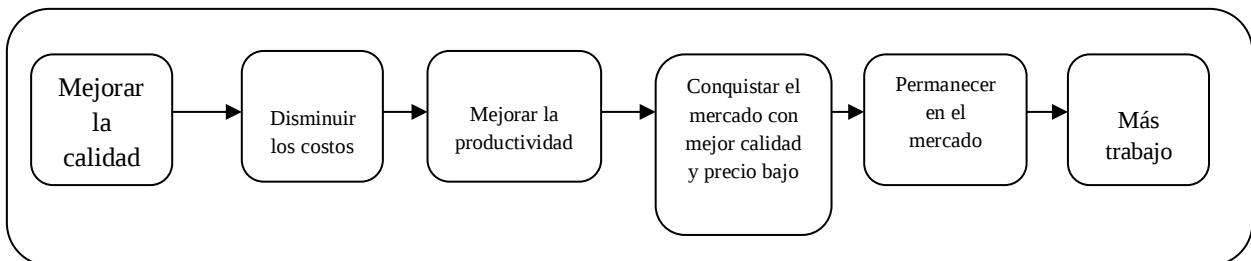
Gráfica 9.- Control de registro de ventas	50
Gráfica 10.- Control de registro de rentas	50
Gráfica 11.- Funcionalidad del control de rentas	50
Gráfica 12.- Tipos de reportes	51
Gráfica 13.- Cartera de clientes	51
Gráfica 14.- Porcentaje de quejas de clientes	51
Gráfica 15.- Tipos de quejas recurrentes en los clientes	52
Gráfica 16.- Actitud del empleado en atención a clientes	53
Gráfica 17.- Conocimiento o competencias después de la capacitación	55
Gráfica 18.- Interés del empleado para programa de capacitación	56
Gráfica 19.- Importancia de la capacitación	56
Gráfica 20.- Desarrollo de habilidades o competencias	56
Gráfica 21.- Evaluación de la capacitación	57
Gráfica 22.- Porcentaje de aprendizaje	57
Gráfica 23.- Nivel de eficiencia	57
Gráfica 24.- Quejas de servicio técnico	58
Gráfica 25.- Cartera de clientes, después de la capacitación	58
Gráfica 26.- Actitud del empleado en atención a clientes después de la capacitación	59
Gráfica 27.- Contacto hacia el cliente	61
Gráfica 28.- Presentación del personal de atención al cliente	61
Gráfica 29.- Atención brindada al cliente	62
Gráfica 30.- Claridad en la atención al cliente	62
Gráfica 31.- Conocimientos del empleado del área de atención al cliente	63
Gráfica 32.- Necesidades del cliente	63
Gráfica 33.- Información precisa	64
Gráfica 34.- Eficiencia	64

Introducción

La importancia de la capacitación del personal en los diferentes estamentos institucionales constituye un factor fundamental para la organización y funcionamiento de la misma. Las estrategias, las medidas de capacitación y las prácticas de gestión de recursos humanos inciden de modo positivo en cualquier empresa o institución, siempre y cuando se organice de modo participativo.

Antes no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo (Reza, 1995). En los antecedentes, se observa la naturaleza y lo valioso de la definición de capacitación por medio de modelos de gestión conductistas basados en principios de calidad como lo proponen Deming (1989) y Juran (1995), y que han recuperado el desarrollo de los empleados referente a capacitación y participación para el mejoramiento de los procesos de la organización, y para beneficio propio.

Figura1. Reacción en cadena que provoca la calidad.



Fuente: Deming, 1989

En la figura 1, de acuerdo a Deming (1989) en la cadena que provoca la calidad hacia la competitividad de la empresa, porque se visualiza como se expone la calidad y se dirige a cumplir con la productividad, debido a que se hacen en menor grado errores, por tal motivo se empieza a plantear que cada vez que

inicia un empleado a laborar exista la obligación de capacitarlo para que realice sus tareas bien desde un principio, un ejemplo de esto son los cursos de capacitación nombrados como inducción donde se le muestra al nuevo empleado aquellas actividades que realizará y para ir creando un ambiente de trabajo ameno.

El desarrollo de la capacitación surge desde hace muchos años atrás, de acuerdo a Siliceo (2010):

“Refiere que se puede empezar a ubicar la capacitación en la antigüedad en cuanto a talleres, en donde la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y una forma de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación”

México para regular las actividades y al mismo tiempo la defensa a un empleado cuenta con un contexto legal alusivo al tema de la capacitación. La capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, *Apartado A, Fracción XIII* de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Palladino & Palladino (1998) establecen que la capacitación debe de ser coherente con la filosofía de la organización y la administración institucional. Los integrantes de la institución tienen que estar motivados por mejorar la información, actualizar los conocimientos, mejorar las prácticas profesionales y laborales en función de la calidad. Sin embargo para Blake (2003) la capacitación es concebida como una función organizacional de características intermedias que deberá desplegar las acciones necesarias para que la organización disponga en sus miembros de los conocimientos.

Un estudio realizado por Soto, Valenzuela, & Vergara (2003) en empresas de Chile, muestra la asociación entre la capacitación y la productividad a través de un modelo econométrico. Este estudio no detalla el tema de las competencias

para los puestos de trabajo; la capacitación que se analizó, estaba orientada a desarrollar la habilidad de operar máquinas computarizadas. Otra investigación realizada por Ng, (2005) en Shanghai, mostró que la capacitación de los empleados en las empresas, a diferencia de los países desarrollados, estaba orientada a remediar las deficiencias en competencias, y no tanto a mejorar la productividad.

En México un caso de éxito de la capacitación se ha redefinido en algunas empresas el rol del supervisor para la formación de aprendices, de tal modo que su función consiste en inspeccionar, controlar y orientar los procesos de formación en el trabajo. Se les entrena para llegar a ser "tutores" en el lugar de trabajo. En la Planta de VW en Puebla se mantiene a los capataces, supervisores, gerentes a cargo del proceso productivo, pero extienden sus funciones pasando a asumir la responsabilidad de la formación e información de las personas a su cargo (CEPAL, 2016)

La empresa que será objeto de estudio cuenta con una trayectoria de 29 años, fundada en 1988, con presencia en el mercado en Mexicali y su Valle y San Luis Rio Colorado, Sonora. Dedicada a la venta y renta de equipos de oficina, especializándose en la venta-renta de copiadoras multifuncionales, venta de partes y accesorios originales de marcas, así como también mantenimientos preventivos destinados al cuidado de equipos o instalaciones a través de revisiones y composuras que aseguren un buen funcionamiento, así como los servicios correctivos que consiste en encontrar defectos, daños, deterioros y corregirlos o componerlos. (Oficina, 2011)

A continuación se detalla la organización de la empresa:

Misión

“Proveer a sus clientes un producto de primera calidad de alta tecnología, llegando ser líder en su ramo, con el respaldo de servicio técnico de primera.

Valores

- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Responsabilidad
- Innovación
- Honestidad
- Amistad

Planteamiento del Problema

El problema de esta investigación radica que la empresa enfrenta un aumento de contratiempos de reclamaciones por parte de clientes y pérdida de éstos, descontento en el servicio de mantenimiento de equipos de copiadoras y disminución de renta, derivado esto de la falta de atención a su capital humano creando obsolescencia en los conocimientos del personal, sin proporcionar capacitaciones que ayuden al desarrollo del personal.

Estos contratiempos empiezan a afectar económicamente a la empresa iniciando desde el año 2015 y con un aumento grave hasta el 2017, dejando como efecto la pérdida de clientes, desacertadas relaciones comerciales, disminución de utilidades y beneficios de operación e improductividad.

Es por ello que se propone implementar un programa de capacitación donde se le brinde las herramientas que el empleado necesita para desarrollar su trabajo de manera eficiente y eficaz, por lo que este beneficio es para el mismo trabajador y por consecuencia para la empresa mejorando sus ganancias.

Cuadro 1. Problemas de la organización

Indicadores	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Reclamación de clientes	15	35	38
Pérdida de cartera de clientes por año	3	9	11
Disminución de renta	10%	28%	29%
Insatisfacción del cliente por el mantenimiento de los equipos	5%	25%	27%

Fuente de elaboración propia-2017

Objetivos

Objetivo General

Determinar el impacto y la importancia de los procesos de capacitación en el desempeño laboral en la empresa con respecto a la atención al cliente.

Objetivos Específicos

- Hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para tener conocimiento de las razones por las cuales se debe invertir en capacitación.
- Proponer un programa de capacitación para los empleados con los puntos importantes que se desean desarrollar y que necesitan para fomentar en su trabajo.
- Comparar el resultado del diagnóstico de la empresa del primer objetivo con los resultados obtenidos después de haber implementado el programa de capacitación.

Justificación

La investigación propuesta aborda el tema de capacitación debido a que la empresa se enfrenta con un problema donde los empleados no están teniendo alto rendimiento en cuanto a sus responsabilidades, hacia las personas con quienes tratan o deberes, por lo que este estudio se realiza con los objetivos de

revisar la situación de la empresa antes y después de la implementación de la capacitación.

Debido a la problemática expuesta con anterioridad se ve necesario realizar el presente estudio con el fin de que disminuyan todos los contratiempos producidos por el personal del área de atención al cliente y que una empresa con personal capacitado puede mejorar sus procesos, siendo una inversión para la propia empresa.

Delimitación

La investigación se realizó en una empresa de renta y venta de copiadoras, evaluando únicamente al personal encargado de atención a clientes de venta y rentas de copiadoras, área donde su necesidad de capacitación resulta muy importante para el logro de sus objetivos y una mejora continua en los servicios que ofrece a sus clientes y público en general.

Alcances y limitaciones

El objetivo es que la capacitación esté al alcance para los empleados en el área de atención a clientes y se mejore la eficiencia del trabajo y llegar a una mejora continua contando con un personal más adaptado a su actividad laboral y más preparada.

Una limitante que se presentó para recabar la información para la investigación fue el tiempo, debido a que para realizar las encuestas a los clientes no se coincidía en los horarios y con los empleados por carga de trabajo; pero se cumplió con el objetivo de obtener las respuesta de todos los involucrados para realizar la comparación de la situación de la empresa antes y después de la capacitación.

Capítulo I Marco Teórico

1.1 Capacitación

Actualmente la capacitación más allá de ser una obligación legal para la empresas cada vez se convierte en las bases más sólidas para asegurar la sobrevivencia de las organizaciones y es primordial para evitar los errores por más sencillos que sean y comunes por insuficiencia de información sobre el proceso o que el empleado cuente con información desactualizada.

La lucha de sobrevivir día a día de las empresas es en estos tiempos es muy difícil, cambios continuos de las condiciones del entorno, competencias muy fuertes en el mercado, llega a ser una lucha de manera interna como externa, vinculada a los conocimientos, habilidades, han provocado la trasformación y modernización del sector empresarial, por eso es la preparación del gran eslabón de una organización, el capital humano. Con una fuerza laboral altamente competente se tiene más oportunidad de enfrentar con éxito los retos actuales, pero esto no se logra si no se ofrece capacitación, hoy más que nunca es vital.

Sin embargo, existen empresas que la organización más que verla como inversión la tienen en un concepto de gasto. Debido a que no han considerado su aceptación y aprobación de los que ella debieran intervenir, dando lugar al desconocimiento y reducido apoyo efectivo. Más allá que sea un desembolso, éste se minimiza al aprovechar los conocimientos y experiencias del personal y tiempos muertos de los procesos; así como se evitan los pagos por pérdidas y fallas.

Cada vez más empresas, directivos y dirigentes de organizaciones deben de estar receptivos a la necesidad y bondad de contar para el desarrollo sus empresas con programas de capacitación que impulsen el crecimiento del personal y por ende se aumenta la productividad, calidad, excelencia en el desempeño de la tareas laboral y buen atención al cliente.

Es un hecho indiscutible, por tanto, que la capacitación debe constituir acciones

planeadas y convenientes programadas para que respondan a las necesidades de las organizaciones, de tal modo que el personal cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuados para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro (Mendoza Núñez, 1998).

El binomio capacitación-productividad es hoy una realidad que ha marcado la vuelta del siglo y que nos enfrenta con renovados bríos a las necesidades humano-sociales y económico-productivas del siglo XXI. México y América Latina deben de dar ya el paso decisivo hacia una nueva concepción y praxis ante el binomio capacitación-productividad, que responde de una manera realista a los requerimientos que la globalización económica y otros aspectos importantes de nuestra vida económica demandan inaplazablemente (Siliceo Aguilar, 2010).

1.2 Conceptualización

De acuerdo a la presente investigación se hace diferencia entre los términos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es necesaria la definición de los mismos para no inferir que sean sinónimos, puesto que establecen una distinción en cuanto a sus alcances.

1.2.1 Conceptos de Capacitación

La capacitación se considera de acuerdo con Deming (1989) como un proceso continuo que debe ser planteado en base a las necesidades reales de cada empresa u organización, sirviendo esta para orientar al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su vida laboral que lleva día con día, siendo su desempeño cada vez mejor y brindando la posibilidad de generar una trayectoria duradera en la empresa que participa.

Mertens (1996) considera que la capacitación debe realizarse colectivamente, pues es de esa manera que “el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y

colectiva". Pero McCracken & Wallace, (2000), quienes definen capacitación como la creación de una cultura de aprendizaje, en el cual una serie de capacitación, desarrollo y estrategias de aprendizaje a la vez, responden a la estrategia organizacional y también ayudan a dar forma e influir en ella.

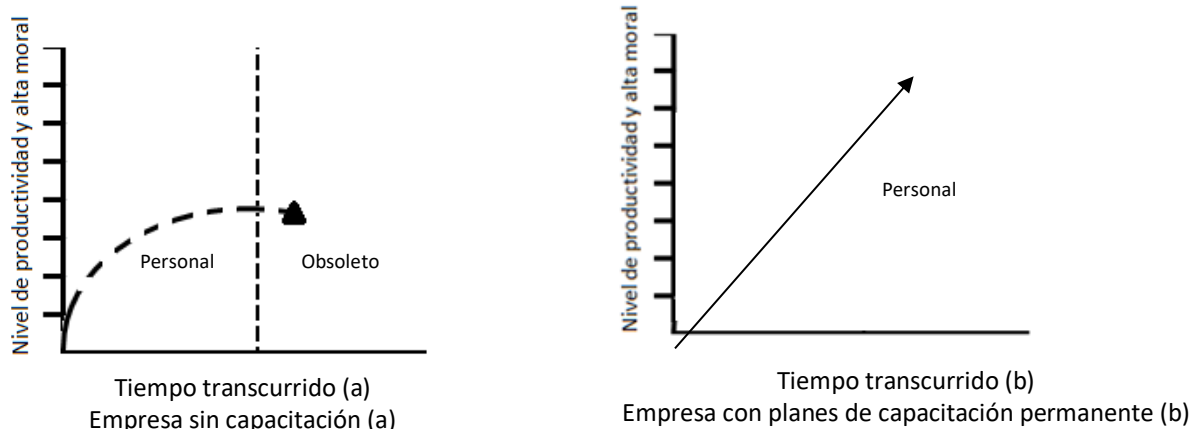
Monroy Sánchez define a la capacitación a la serie de actividades ordenadas y sistematizadas para dar conocimientos y desarrollar las habilidades del personal de la empresa, con el objeto de mejorar el desempeño en el puesto que ocupa e incrementar sus actitudes positivas.

Por otro lado, Mendoza Núñez (1998) establece que la capacitación se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña (transferencia y ascenso).

Siliceo Aguilar (2010) ofrece el siguiente concepto: la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Münch Galindo (2005), define capacitación como: "La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo" por otra parte de acuerdo a Peter (2013) la capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona

Cada autor tiene su propia definición de capacitación, pero todos ellos coinciden en que la capacitación es una adquisición de aprendizaje, cambio o actualización, adaptabilidad a nuevas situaciones, comportamientos, desarrollo de habilidades y actitudes que aportan al individuo conocimiento para la realización en conjunto de sus actividades que realizan día a día.



Fuente: Siliceo Aguilar, A. (2010). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa.

La imagen anterior nos indica que todo ser humano necesita estar en constante actualización continuamente para adquirir conocimientos. Así como llegan a ser obsoletos los equipos y máquinas, características percibidas o corregidas por medio de acciones de mantenimiento, reemplazo o modernización, es lo mismo con el personal, debe de eludirse con la adquisición de conocimientos, técnicas y brindarse a toda la organización para que todos los empleados hablen el mismo idioma.

Después de cada concepto que se mencionaron anteriormente las consideraciones que surgen es al proceso de carácter de continuo, planificado una vez identificadas las necesidades en la empresa, el enfoque al conocimiento y perfeccionamiento de actividades laborales, habilidades para un mejor desempeño, crean de esta manera un ciclo.

1.2.2. Conceptos de Adiestramiento

Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde el punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos (Guzmán Valdivia, 1966).

De acuerdo a Mendoza Núñez (1998) adiestramiento se ha referido convencionalmente al hecho de proporcionar al personal, destrezas en labores de carácter muscular o motriz y a mejorar el desempeño en el puesto que se ocupa actualmente.

Cuadro 2. Diferencias entre capacitación y adiestramiento.

DIFERENCIAS	
Capacitación	Adiestramiento
Actividad sistemática, planificada con la finalidad de preparar y desarrollar el capital humano en el desempeño de sus labores actuales y futuras hacia un nivel superior con conocimientos y desarrollo de habilidades.	Se estimula al trabajador a incrementar su destreza y habilidad.
Su intención es buscar el perfeccionamiento técnico para un mejor desempeño, resultados con calidad.	La información va dirigida hacia un área a adiestrar.
Su tiempo de implementación tiende a ser largo	Su enseñanza es rápida.
Es más teórica	Entrenamiento práctico

Fuente de elaboración propia, 2017.

1.2.3 Conceptos de Desarrollo

Desarrollo se entiende como educación la que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar (Garza Tamez, J.L., & E., 2009).

Sin embargo, retomando a Mendoza Núñez (1998) el concepto de desarrollo es

el crecimiento integral de los recursos humanos, de modo que éstos puedan aflorar y aprovechar todo su potencial o aptitudes para mejorar la realización de su trabajo y asumir responsabilidades mayores a las que tienen, en proporción a su capacidad.

Cuadro 3. Diferencias entre capacitación y desarrollo

Aspectos	Capacitación	Desarrollo
¿Qué transmite?	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
¿Dónde se da?	Empresa	Centros de trabajo
¿Con qué se identifica?	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de Aprendizaje		Cognitiva

Fuente: Impacto de la capacitación en una empresa del ramo electric, Garza Tamez, Horacio., J. L. Abreu y E. Garza, 2009.

La capacitación es para los puestos actuales y el desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas (Garza Tamez, J.L., & E., 2009).

1.3 Antecedentes de la Capacitación

Es importante mencionar de qué manera inicia la manifestación de la educación en el individuo, siendo tan antigua como el mismo hombre, debido que los primeros indicios registrados de proceso de aprendizaje se da en los pueblos primitivos. La educación y la alfabetización era para ciertas clases sociales por lo que se inicia con el conocimiento de manera verbal, de boca en boca, intercambiando habilidades y con la supervisión de actividades u oficios que llegaba un momento la especialización y posteriormente nacen la estructura de los gremios y asociaciones a partir del siglo XI.

Este antecedente remoto a la capacitación tenía un fin económico como una asociación, donde participaban sólo aquellos que tenían el mismo oficio, con los mismos intereses y ayudándose entre sí, que en la actualidad lo podemos relacionar con las actividades, propósitos y objetivos de un sindicato de trabajadores.

Un gremio estaba compuesto por tres niveles: maestro, oficial y aprendiz; su autoridad era en el orden que son mencionados. Con la existencia de los gremios la capacitación se inicia al momento en cada oficio tiene su manera de realizar las cosas y con ello su secreto para hacerlo, su trabajo fue más especializado. Su desaparición inició con la era industrial, con la industrialización y la capitalización, es decir con la Revolución Industrial.

En el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus sociales de artesanos y comerciantes. Del auge de la Revolución Industrial, los empresarios fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades relativas a su crecimiento. Aparecen un conocimiento sobre métodos y procedimientos de trabajo con el objetivo de hacerlo todo en un menor tiempo, incluso la capacitación a la mano de obra, dejando atrás el “aprender escuchando” o el “aprender haciendo”.

Después de tener métodos de trabajo, éstos necesitaban cambios, volviéndose complejos se contaba con equipos y máquinas orientadas a producir en grandes cantidades, entonces la capacitación se vuelve una necesidad que se tiene que dar no a una persona sino que a varias al mismo tiempo, “no fue hasta este momento que la capacitación cambió considerablemente. En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas” (Sleight, D., 1993) citando en Mitnik & Coria.

Para el año de 1915 la capacitación tuvo presencia en los Estados Unidos de Norteamérica, después de las dos guerras mundiales se dio lugar a desarrollar técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva. En 1940 la función de un instructor logra verse como una figura de valor especial, porque en ese momento el entrenamiento se impone como una función organizada y sistematizada.

En México arriba la revolución industrial dando lugar al estableciendo de grandes fábricas otorgando la capacitación al personal, concretándose la actividad económica, creando una estructura aplicada a la capacitación. Se cuenta con una de las legislaciones más avanzadas del mundo cuyas leyes están plasmadas en la Constitución Política y en la Ley Federal de Trabajo.

Los inicios de la capacitación en México se llegan a relacionar con los aztecas puesto que ya existía una educación para el trabajo en el Telpochcalli y en el Calmecac centros que se utilizaron y sirvieron para capacitar en el trabajo y entrenar a los jóvenes en lo religioso, militar y sobre todo la disciplina, las enseñanzas que recibían se volvían más especializadas conforme a la labor que desempeñarían.

Para el México colonial la capacitación fue en el sistema de aprendices, en este método existía un maestro que enseñaba un oficio y los aprendices recibían un pago de manera que fuera comida y alojamientos, si ellos aprendían los conocimientos suficientes podían llegar a ascender a oficiales y el esfuerzo por su trabajo ya era pagado.

Para la época del Porfiriato, después del movimiento de revolucionario en 1910. Francisco I. Madero decreta la creación del Departamento de Trabajo para dar solución a las injustas jornadas laborales tan extensas con esquema conciliatorio. Para el mandado de Venustiano Carranza este departamento pasa a incorporarse a la Secretaría de gobernación.

Durante el mandato de Venustiano Carranza, el departamento del trabajo se incorporó a la secretaría de gobernación y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Tiempo después, dos años, se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123, decretó los derechos de los trabajadores.

Para los años 70 se contaba con una economía cerrada y escasa competencia, por lo que no se contaba con la necesidad de tener empleados bien desarrollados, los ascensos con frecuencia era por relaciones o contactos personales. En 1978 surge la necesidad de incrementar el nivel de productividad industrial del país y se toma la decisión de aprobar leyes para legislación laboral mexicana, se adiciona a la fracción XIII del artículo 123 constitucional y se reforma la Ley Federal de Trabajo agregándose el capítulo III bis del título IV de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, acciones empleadas en el mandato del Presidente mexicano José López Portillo.

En dirección a los '90, durante la implementación del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norte América), la necesidad de capacitación profesional se volvió obligatoria.

De acuerdo a los resultados de INEGI, publicados en el 2016, sólo el 12.6% de las empresas imparten capacitación a sus empleados en las micro, pequeña y medianas empresas.

Es significativo y positivo el tamaño de la organización, en cuanto sea más grande la empresa mayor es la probabilidad de que se imparta capacitación a su personal, generando un incremento en la productividad en la empresa, pero existen MIPYMES que buscan invertir en sus empleados, por ejemplo en el estado de Baja California existen organismos que participan dando apoyo a emprendedores y pequeñas empresas como EMPRESER, CANACINTRA, CANACO,

COPARMEX, CAE, etc., ofertando cursos de varias temáticas a beneficio de la organización.

1.4 Necesidad de la Capacitación

En el tiempo actual se le ha dado un valor imprescindible a la administración del talento humano, con anterioridad, las empresas competitivas eran aquellas que tenía un capital alto y con tecnologías innovadoras dejando a un lado el capital humano, hoy en día se considera esos el capital humano tan importante como el capital y la tecnología un cambio considerable. Como lo establece Dessler (2001) tan importante como haya sido el personal en el pasado, su importancia crece en el futuro. Esto se debe a los cambios que está ocurriendo hoy en el ambiente de la administración personal, cambios que están requiriendo personal para jugar un papel aún más importante en las organizaciones.

Asimismo, “las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados” (Wether y Davis, 2000), así el administrar el recurso humano desencadena mejoras, a medida que si el personal es limitado pero de gran valor se tienen que buscar alternativas para crear un ambiente de trabajo atractivo y no exista un grado elevado de rotación laboral y si exista un máximo rendimiento.

1.5 Propósitos de la Capacitación

El aprendizaje organizacional obtenido por una capacitación es sumamente importante porque por medio de esa formación los empleados desarrollan más habilidades y mejores actitudes logrando ser más eficientes y más aptos para desempeñar sus tareas. La capacitación además de revelar un mejor desempeño en el capital humano, por ende también favorece a la organización.

La finalidad de la capacitación es estimular las habilidades, capacidades, destrezas, compromisos y conocimientos de todo el personal que labora en una empresa, para un desarrollo del beneficiario sea más competente y hábil.

Los propósitos fundamentales que debe seguir la capacitación de acuerdo a Siliceo Aguilar (2010) son:

I. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores en la organización.

La cultura y los valores en la organización es la clave del éxito de una empresa y fundamental para los empleados es por ello que se debe de crear de manera estratégica y eficaz. Las compañías que estén procurando reforzar, mantener y actualizar su cultura deben enfocarse a los empleados por medio de programas de incentivos y de capacitación precisando de manera clara los valores a través de la misión y la visión

II. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las nuevas tendencias de los cambios organizacionales se estiman muchos aspectos por eso es importante explicarlos y apoyarlos porque van desde la tecnología, la revolución tecnológica y la globalización, de tal manera que día a día existe la necesidad de los cambios según el momento que se esté viviendo. La capacitación del capital humano es sumamente importante para reaccionar a los cambios de la estructura de la empresa.

III. Elevar la calidad del desempeño.

La capacitación del personal es un factor principal dentro de una empresa debido a que brinda una gran trascendencia en su desempeño, ayuda al trabajador en dar soporte en la calidad y productividad en el producto o servicio que ofrezca.

IV. **Resolver problemas.** Este propósito es porque un personal capacitado tiene más herramientas para resolver e identificar un problema dentro de su área y tomar la decisión de cómo resolverlo.

V. **Habilitar para una promoción.**

Un personal capacitado amplía sus conocimientos y responsabilidades dentro de la organización, haciéndolos más hábiles y competentes pero también le ofrece beneficios como una promoción a un puesto de nivel hacia arriba en el organigrama de la empresa. La capacitación coadyuva a que se desarrolle el personal dentro de la empresa, valorando lo que realiza y dando pie a un futuro en ella.

Esto contribuye a que el empleado sienta que se está desarrollando profesionalmente dentro de la empresa, que se valora lo que hace y que por lo tanto, tiene un futuro en ella.

VI. **Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.**

Para el personal de nuevo ingreso es indispensable la capacitación por medio de un programa de inducción, para que se familiarice con las funcionalidades de la empresa, la cultura organizacional, tareas que corresponden al trabajador. Un riesgo con el que se puede contar al no realizar este tipo de capacitación al trabajador es que aprenda a hacer sus funciones a través de errores, omisión de procesos o datos, lo cual genera para la organización desgaste y mayores costos.

VII. **Actualizar conocimientos y habilidades.**

Es obtener nuevos enfoques y aplicar el saber en contextos vigentes. Siempre es buen momento participar en capacitaciones porque es conocimiento o aprendizaje para el bien de uno mismo, para perfeccionar en alguna actividad, enriquecer el intelecto, desarrollo de actividades en el trabajo o realizar algo nuevo.

VIII. Preparación integral para la jubilación.

Incluso en esta etapa del empleado la empresa tiene responsabilidad social. Es por eso que los planes de capacitación también tienen que tener incluido la preparación de los individuos que están en tiempo de prejubilación y brindar una orientación, apoyo en todo lo relacionado en este procedimiento.

1.6 Cultura de la Capacitación

La capacitación debe crearse como una cultura, de acuerdo a Alfonso Siliceo Aguilar, en su obra de Capacitación y Desarrollo de Personal (2010). Para que la capacitación disponga de una educación eficaz además de una formalidad, una estructura e incluso el aspecto legal es el liderazgo, que es integrado por la autoridad y las personas que toman decisiones.

Los empresarios deben poner en práctica la capacitación, en una acción diaria, como un valor que lo promueva, que sea el iniciador del fenómeno educativo, porque aunque en México esté bajo un marco legal, la ley sola no puede, por más que existan modelos, el factor clave es que el líder se convierta en el impulsor de los programas de capacitación.

Lamentablemente existen pocos empresarios que son líderes en el sentido de la capacitación y no piensan que al capacitar a su personal es un bien para el trabajador, por ende para la empresa y a la sociedad en general, es decir, a México, por la organización donde labora y porque el día de mañana colaborará con otro equipo, cuando un empresario justifica las preguntas de ¿por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después?, ¿para qué voy a gastar e invertir importantes recursos en su capacitación y en su educación, para que los aproveche después otra empresa? y no quiera impartir capacitación es que tienen una concepción de la educación muy pobre.

Una cultura de capacitación bien arraigada a la empresa es un factor importante, debido a que le suma importancia a todos los programas orientados para el desarrollo del personal, dando sentido al compromiso.

1.7 Marco legal

En México existe todo un marco legal que regula las actividades que están relacionadas con la capacitación.

Como lo señala Aguilar-Morales (2010) la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados:

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos (Constitución), Art. 2 Apartado B Fracción II)
2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución, Art.18)

1.7.1 Artículo 123 Constitucional:

En el Artículo 123 tiene como función regular las relaciones laborales entre trabajadores y patrones en general, normas que plantean derechos en materia de estabilidad en el empleo, vacaciones, salario mínimo, aguinaldo y las condiciones laborales en general.

Para nuestro interés en el Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fundamenta que el trabajador debe ser capacitado como una obligación de la empresa, estableciéndose de la siguiente manera:

“Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos

conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación”.

1.7.2 Ley Federal del Trabajo

Artículo 3°

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe de efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo, religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación el adiestramiento de los trabajadores”.

Capítulo III Bis:

La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución en los puntos que están relacionados hacia los trabajadores con sus derechos que deben que recibir así como las obligaciones que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento y se establece en el *Capítulo III Bis*:

Artículo 153 A

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Se refiere al derecho del trabajador que su patrón le proporcione capacitación ya adiestramiento en su trabajo para una superación laboral y personal.

Artículo 153 B

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

La idea principal de este artículo es que la capacitación no necesariamente se tiene que impartir en la empresa, sino que puede ser en otras instalaciones por instructores contratados o el mismo personal, la misma empresa es que cubre este gasto.

De acuerdo a lo que se refiere el Artículo 153 B, el Artículo 153 C hace referencia que las escuelas que impartan capacitación deben tener su respectiva aprobación por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social así sean privadas o públicas.

Artículo 153 E

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

En este artículo se especifica claramente que la capacitación no debe ser fuera de la jornada de trabajo, a excepción de que atendiendo a la naturaleza de los servicios

1.8 Modelos de capacitación

Hoy en día la importancia de la capacitación va en aumento y el impacto influye en el desempeño individual y organizacional, llegando a ser un elemento clave de formación que pretenda lograr una mejoría en el empleado y para el desarrollo organizacional.

Existen algunos modelos sobre los procesos de capacitación, los cuales se mencionan a continuación:

- Modelo de capacitación sistemática de Alfonso Siliceo
- Modelo de Chiavenato
- Modelo de Werther y Davis

1.8.1 Modelo de capacitación sistemática de Alfonso Siliceo

Siliceo (2010), nos dice que lo más importante es el tema de la educación en la empresa, considera que la capacitación y desarrollo que se aplican a las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Por eso se puede llegar a relacionar la capacitación con la educación.

Por su parte, Meister (2000) dice que: para ser efectiva, la capacitación debe mantener una presencia confiable y constante. Los empleados deben contar con la posibilidad de disponer de un soporte sistemático, no de intentos de rescate que se hacen cuando la situación apremia. En otras palabras, antes de que un evento que ocurre una sola vez, la capacitación debe ser un proceso continuo.

Además de brindar un concepto de capacitación donde el objetivo principal es proporcionar conocimientos en aspectos técnicos de trabajo, creando un proceso integral del hombre, creando una influencia en la actitud de las personas, en la integración y ambiente en los grupos de trabajo.

La capacitación y el desarrollo del personal son tareas que manejan directamente por directivos, ellos tienen la responsabilidad de promover la cultura de la

capacitación, proporcionando las herramientas necesarias para la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de la implementación de programas de capacitación con el objetivo de llegar a los objetivos planteados.

Existen dos puntos importantes que se deben contemplar y que producen beneficios en la capacitación sistémica de acuerdo a Siliceo, 2010:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.
- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

El ser humano debe irse desarrollando poco a poco, perfeccionándose y la capacitación es un excelente medio para hacerlo, es decir, la educación, que es una herramienta que contribuye a una mejor personalidad y actualización en conocimientos.

Hoy en día constantemente cambian los conocimientos rápidamente, el tener al capital humano capacitado es indispensable, que estén al día en cuanto a lo que tienen que saber para desarrollar sus actividades y no lleguen a ser personas que estén en obsolescencia. Una capacitación para que sea exitosa es necesario seguir los siguientes pasos para impartirla, de acuerdo a Siliceo:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo, diagnostico de necesidades.
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deben de lograr, planeación.
- c) Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué material áreas deben ser cubiertos con el programa.
- d) Señalar la forma y el método de instrucción acorde para el cuso.

- e) Una vez determinado el contenido y formar, llevar a cabo el curso, evaluarlo.
- f) El seguimiento a la capacitación.

La administración de la capacitación incluye un Modelo Sistémico de Organización de la Función de la Capacitación donde toman en consideración la planeación, organización, integración, dirección y control. Este modelo está compuesto por dos sistemas:

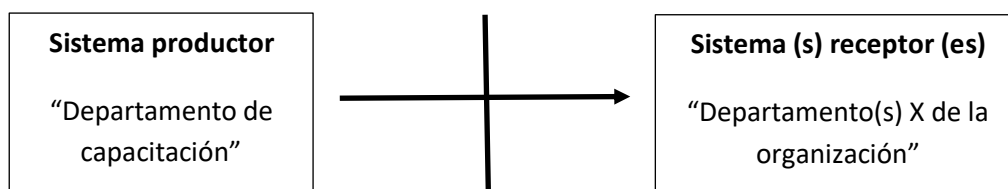
1. Sistema Receptor
2. Sistema Productor

Ambos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema; el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

1.8.1.1 Etapas del modelo

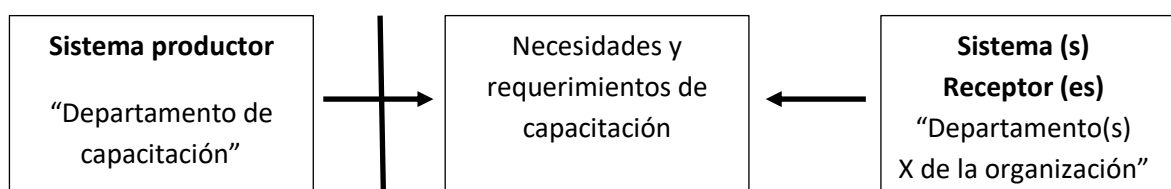
Primera Etapa: Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

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



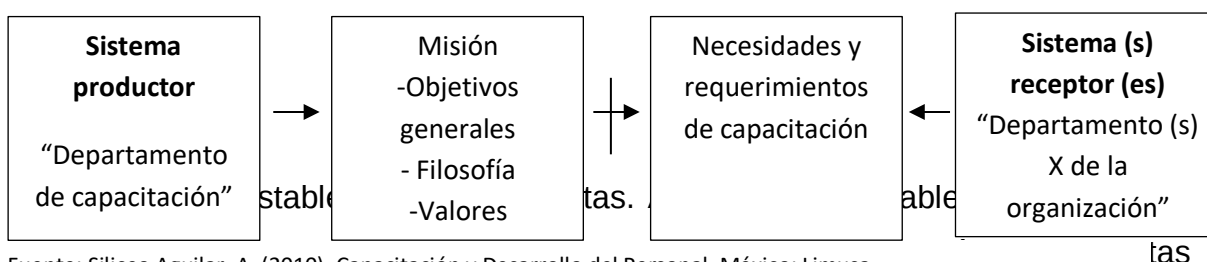
Fuente: Siliceo Aguilar, A. (2010). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa.

Segunda etapa: Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.



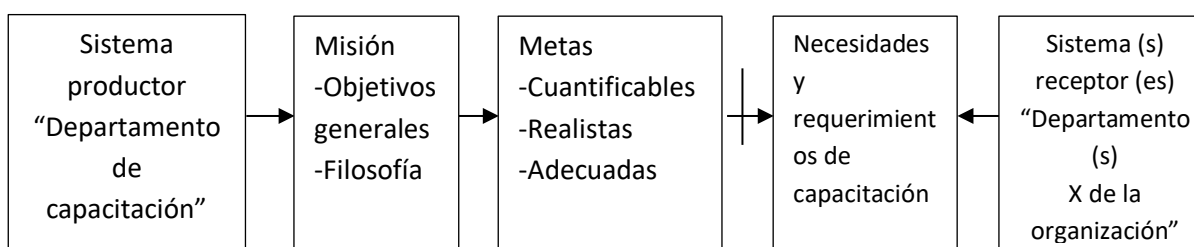
Fuente: Siliceo Aguilar, A. (2010). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa.

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



Fuente: Siliceo Aguilar, A. (2010). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa.

deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.



Quinta etapa: Establecimiento de programas. Los Programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas.

Para los programas por parte de quien los ejecutar debe considerar tres variables:

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

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo:



Fuente: Siliceo Aguilar, A. (2010). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa.

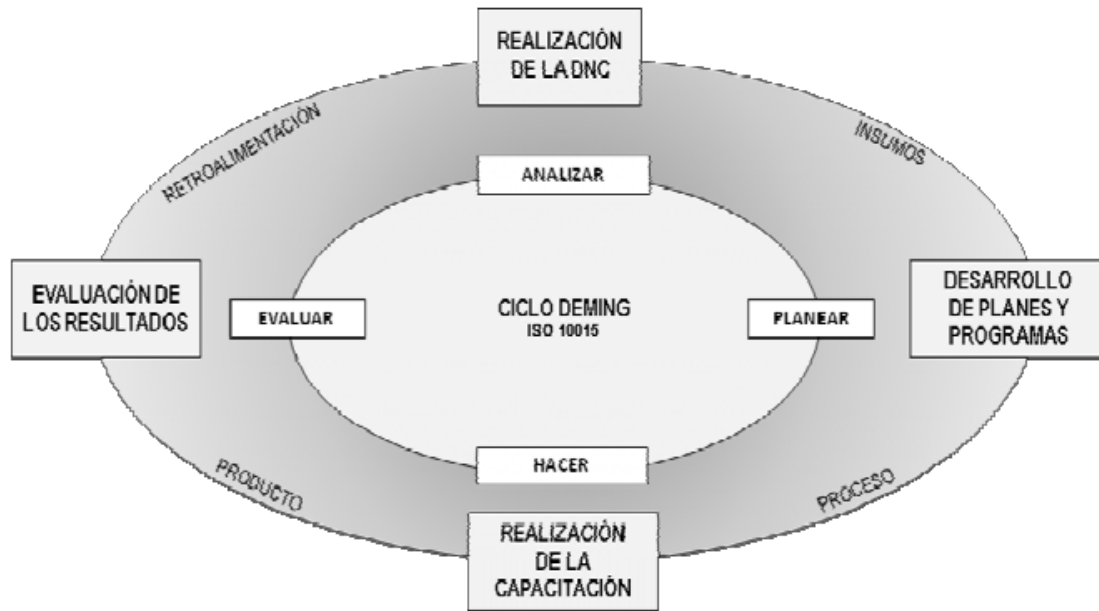
1.8.2 Modelo de Chiavenato

Chiavenato (2007) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación, además de incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber: transmisión de información, desarrollo de habilidades, modificación de actitudes y desarrollo de conceptos, éstos se puede utilizar de formar aislada o conjunta.

En términos amplios, este modelo de capacitación implica un proceso de cuatro etapas, las cuales son las siguientes:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
 - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
 - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación
 - 2.3. Diseño de actividades de instrucción
 - 2.4. Selección de recursos didácticos
 - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por Chiavenato se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala Chiavenato como importantes. Señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones. México, D.F.: Mc Graw Hill.

1.8.2.1 Etapas del modelo

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Como primer paso en el proceso de capacitación es detectar o diagnosticar las necesidades de la empresa, saber cómo está su situación respecto al tema, para que se pueda ofrecer al personal un programa de capacitación que le ayude a las necesidades reales que tiene y no se ofrezca una información inadecuada y se corra el riesgo de equivocarse sobre el contenido a implementar.

La detección de necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis de acuerdo a Chiavenato (2007):

1. Nivel de análisis de toda la organización: *el sistema organizacional*. Determina la importancia que se dará a la capacitación. Es verificar todos aquellos factores que intervienen y que afectan a la empresa como su misión, objetivos, recursos, competencias, aspectos socioeconómicos y tecnológicos que están involucrados. Todo aquello que se puede evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados para determinar la

política global relativa a la capacitación. A partir de este punto nos indica el éxito del programa dependerá siempre de la forma que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha.

2. Nivel de análisis de los recursos humanos: *el sistema de capacitación*. Este nivel se encarga de un análisis de la fuerza de trabajo, es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cunetas con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización. En este nivel se recomienda tener el conocimiento de número de empleados que están por departamento, su edad, preparación, actitudes, aptitudes, conocimientos, índices de ausentismo o de rotación de personal, con esta información cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las situaciones que se pueden estar presentando o las previstas para dentro de un cierto tiempo.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: *el sistema de adquisición de habilidades*. El análisis se efectúa a nivel de puesto, logrando a ser el nivel de enfoque más restringido para la detección de necesidades. Consiste en determinar cuáles tipos de conductas debe observar los empleados para sus funciones, es decir, es descomponer el puesto en sus partes integrantes verificando las habilidades, conocimientos, y características personales que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, los requisitos exigidos por el puesto menos las habilidades actuales del trabajador nos da como resultado la necesidad de capacitación.

Como se ha descrito son tres los niveles en los que se puede obtener información de la empresa para la implementación de un programa de capacitación, pero existe actividades que permiten obtener los datos de una manera rápida y concisa, es por ello que el responsable de recabar las necesidades prepare y realice entrevistas con los jefes de departamento y/o gerentes para que den su punto de vista sobre el área e incluir las tareas que realiza en conjunto, aplique cuestionarios, pactar citas y entrevistas, revise reportes, agende reuniones de trabajo, elaborar cronograma de trabajo para darlo a conocer a todos los

involucrados para obtener información esencial que le permita a su vez poder elaborar los planes o programas de capacitación.

El profesionalismo, la ética, tiempo, dedicación y objetividad son aspectos vitales en esta primer paso del proceso de capacitación, no es desconfianza que exista en los empleados o a quienes se les impartirá la capacitación sólo que es importante tener medios de verificación en los participantes porque muchas veces desconocen el tipo de capacitación que pudieran necesitar y confundan causa y efecto.

2. Desarrollo de planes y programas

En esta etapa del proceso de capacitación el objeto es implementar formas óptimas de trabajo, de manera que vaya dirigido a los empleados en un sentido de perfeccionamiento técnico y teórico para un desempeño eficiente en las funciones de los objetivos de la empresa.

En esta parte del proceso se compone de cinco subprocesos que son los siguientes:

2.1 Establecimiento de objetivos de la capacitación, lo que la organización desea lograr mediante la capacitación de su personal y a quienes desea implementarla así como los resultados que se espera de cada uno. De acuerdo a Chiavenato (2007) establece tres objetivos de la capacitación que a continuación se detallan:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c) Cambiar la actitud de las personas, para crear un ambiente de trabajo mejor, para mayor productividad, mejor motivación para que tengan mente más abierta a las nuevas tendencias que van surgiendo.

2.2 Estructuración de contenidos de la capacitación, para este punto es importante tener el conocimiento de las descripciones y perfiles de puestos, manuales de procedimientos para contar con el conocimiento necesario o desarrollar habilidades que son necesarios para desempeñar las labores del puesto.

2.3 Diseño de actividades de instrucción, se requiere que una vez detectadas las necesidades de capacitación hacer un análisis de la información necesaria, esto es para saber los límites que se tienen e incluso problemas que puedan surgir así como sus posibles soluciones que permitan que el diseño se lleve a cabo y permita desarrollar el programa de estudio en conjunto de los objetivo claramente identificados.

2.4 Selección de recursos didácticos, son métodos o herramientas que ayudan a facilitar el aprendizaje utilizados por el instructor para transmitir sus conocimientos de manera que llegue la información al receptor de manera clara y sea entendible y asimilada, como los siguientes métodos:



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones. México, D.F.: Mc Graw Hill.

2.5 Diseño de un programa o curso de capacitación, la alta dirección puede participar de manera activa en la planeación del programa de capacitación, porque ellos tienen el conocimiento técnico de cada función de cada área. Como primer paso se debe establecer objetivo u objetivos generales del curso que se determinan por el diagnóstico de necesidades orientando a la selección del contenido de la capacitación, es decir sus temas que se deben cubrir; un plan general de cómo se desarrollarán los temas y áreas a tratar; objetivos específicos que se desean lograr por cada sesión; la metodología del desarrollo de tema implica encontrar la manera más fácil y entendible de transmitir los conocimientos por parte del capacitador y requerimientos del curso es todo aquello que es necesario para llevar a cabo la capacitación, de forma práctica.

3. Impartición de la capacitación

Después que se diagnosticaron las necesidades y la elaboración del programa de capacitación, el siguiente paso es la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición, tal como ha sido planeada.

La implementación de la capacitación depende de los siguientes factores:

- a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- b) La calidad del material de capacitación presentado.
- c) La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa, esfuerzos coordinados.
- d) Calidad y preparación de los instructores, el desempeño del instructor es fundamental para el éxito o fracaso en el desarrollo del programa de capacitación.
- e) La calidad de los aprendices, influyen en el resultado de la capacitación.

Cabe mencionar que con estos dos últimos factores, *d* y *e*, en esta fase existe el binomio formado entre el instructor y el aprendiz.

4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades. Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros.

1.8.3 Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis (2000) proponen un modelo donde se toma en cuenta la evaluación de necesidades o diagnóstico, la fijación de objetivos de capacitación, establecimiento de los criterios de evaluación, los contenidos, temas y subtemas, los principios pedagógicos o formas de enseñanza y aprendizaje que se emplearán, originando un programa de capacitación, lo cual deberá impulsar al momento de su aplicación conocimientos y habilidades en los trabajadores y de ello derivará la evaluación y retroalimentación al sistema.

De acuerdo con Werther Jr. y Davis, los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son:

- 1) Detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico;
- 2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación;
- 3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma;
- 4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y
- 5) La evaluación, que puede ser. Antes, durante y posterior a la capacitación.

La *primera* para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; *durante*: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y *posterior*: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

1.9 Impacto de la capacitación sobre el desempeño laboral atención al cliente

Se puede comprender el concepto de impacto de la capacitación al escenario donde se presentan cambios con diferentes características que van desde un aspecto positivo e incluso negativo, en el personal como trabajador del mismo modo que personal, variaciones importantes otras no tanto, a corto o largo plazo y que afecten a la organización de igual forma a los clientes.

Desde los conceptos de capacitación mencionados anteriormente, se asume que es una herramienta que influye en el aprendizaje y por ende contribuye al perfeccionamiento o rectificación de actitudes, aptitudes, conocimientos y comportamientos refiriéndose al impacto de la capacitación que considera aspectos como relación causa-efecto, tras cada efecto subyace una causa, el hecho de capacitar al personal y la actuación en el desempeño profesional de los participantes, es decir los resultados de la organización. Otro aspecto son los cambios, con una peculiaridad duradera y significativa.

El impacto de la capacitación es el proceso en el que se valora y se determina la formación de los trabajadores para cumplir o satisfacer con las necesidades tanto de la empresa. El momento en que se aprecia es después de ha pasado un tiempo de haber implementado un programa de capacitación con la intención que sea más marcado la permanencia y firmeza de los cambios generados en el personal. Una vez que se conoce el impacto se cuenta con el conocimiento desde dos niveles, el primero es desde los empleados quienes tienen el aprendizaje y la organización de acuerdo a la rentabilidad, el impacto sobre ésta. Ambos niveles deben contar con elementos como la eficacia, la eficiencia, validez y qué tan factible ha sido la capacitación.

El impacto de la capacitación del personal influye para que el área de Recursos Humanos justifique la inversión que realiza para programas de capacitación como una herramienta que origina beneficios y resultados en términos cuantitativos y

económicos. De la misma manera facilita tener el conocimiento de qué y cuáles son los programas, cursos, conferencias que no causan un valor añadido al personal.

Capítulo II Metodología

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transaccional ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único (Hernández Sampeiri & Fernández-Collado, 1998).

Para el presente trabajo la metodología que se llevó a cabo es la siguiente:

2.1 Marco Espacial

La investigación se realizó en una empresa de renta y venta de copadoras en la Ciudad de Mexicali, Baja California.

2.2 Marco Temporal

Para el presente caso de estudio se realizaron entrevistas a empleados de atención a clientes, gerente y clientes de la empresa en dos tiempos, antes y después de la capacitación implementada al área de atención al cliente de la organización.

Las primeras entrevistas se realizaron en el mes de marzo de 2018 para conocer la situación de la empresa (empleados de atención a clientes y gerente) y el servicio que ofrecían a los clientes.

Las segundas entrevistas se llevaron a cabo en el mes de julio de 2018, una vez ejecutada la capacitación, a cada uno de los que participaron anteriormente.

2.3 Tipo de estudio

Se utilizó la técnica de observación de cada uno de los procesos y el desarrollo de éstos, siendo un estudio descriptivo y cuantitativo. Retomando el primer concepto, descriptivo, se refiere para conocer las características y condiciones que se presentan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la empresa del caso de estudio y el término cuantitativo nos indica que analiza la situación desde un punto de vista objetivo a través de resultados comprobables, para llevar a cabo

una propuesta de capacitación y ver los resultados una vez que el personal esté capacitado.

2.4 Sujeto de Estudio

Personal de la empresa, gerente de ésta y la cartera de clientes de la misma.

2.5 Universo del Estudio

La totalidad de los empleados responsables del área de atención a clientes y gerente de la empresa de renta y venta de copiadoras.

Los clientes de la empresa.

2.6 Determinación de la Muestra

Por cuestión de contar en su totalidad con seis personas encargadas del área de atención a clientes, se entrevistan a todos.

Al gerente de la empresa.

Y por último, en el caso de los clientes por ser una cantidad grande, 333 empresas; se estableció una muestra no probabilística de 179 establecimientos; resultado de un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

2.7 Descripción de los Instrumentos de Medición

Se realizaron cinco instrumentos como herramientas de medición, con los cuales se obtuvo la información relacionada con cada sujeto del caso estudio. Los datos recolectados están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados.

2.7.1 Empleados del área de atención a clientes

Para conseguir información de los empleados de la empresa se elaboraron dos instrumentos, uno para saber la situación en que estaba la empresa (antes de la capacitación) y el otro para comparar los resultados después de haber implementado el programa de capacitación.

El primer instrumento para empleados se utilizó una encuesta con 19 preguntas, entre las cuales existían respuestas como opción de si o no y ordenar de menor a mayor las opciones presentadas de acuerdo a su importancia.

El segundo instrumento se elaboró y se aplicó con la intención de obtener información del personal una vez capacitado, el cual se constituye de 11 preguntas.

2.7.2 Gerente

Por otra parte, también se entrevistó al gerente de la empresa en dos ocasiones, por lo que se elaboraron dos instrumentos, con los cuales se proporcionó información de los empleados y el área de atención al cliente que conforma la empresa y en la cual existía una problemática. Igualmente que a los empleados se realiza un entrevista antes y después de la capacitación de los empleados.

La entrevista al gerente de la empresa se aplicó como un método para obtener información y contemplar:

Datos de la dirección, gerencia, área de atención al cliente.

- Capital humano, ventas, servicios técnicos y financieros que se tienen para el estudio.
- Importancia de la capacitación del personal.
- Contratiempos y pérdida de clientes.
- Horas de capacitación y desarrollo por cada empleado.

2.7.3 Clientes

Con respecto a los clientes se formuló una encuesta, la cual se implementó en dos ocasiones, de igual forma que los empleados y gerente de la organización (antes y después del programa de capacitación). Esta encuesta para facilitar su respuesta y por cuestión de que se aplicó a un gran número de empresas, se formuló con 10 reactivos y sus respuestas fueron: “No, nunca”, “Raras veces”, “Con frecuencia” y “Casi siempre”.

2.8 Método

Para comprender el tema sobre la capacitación y los objetivos que se plantearon fue necesario realizar revisión bibliográfica respecto al tema, creando un análisis al respecto. La observación de las actividades, procesos y maneras de realizar las tareas del personal de atención al cliente fueron fundamentales para recabar y poder sugerir diferentes opciones para el desarrollo de un programa de capacitación.

Se formuló una serie de preguntas que se realizaron a todos los involucrados, la cartera de clientes, empleados al área de atención al cliente y gerente que conforman a la empresa del caso de estudio, para tener el conocimiento de todos aquellos elementos que son necesarios al momento de generar un programa donde se implemente la capacitación. Se implementó una prueba piloto a clientes, empleados de atención a clientes y gerente, para especificar el nivel de comprensión al tema y la elaboración de cada una de las preguntas, para que surgieran dudas sobre las preguntas y respuestas, ver si es clara la encuesta y permitiera perfeccionar el cuestionario y así poder aplicarlo con el propósito de ser selectivos y lograr obtener la información que se necesita. El resultado de la prueba piloto fue exitoso y por no contar con ninguna modificación se aplica a los involucrados.

Cabe mencionar que los instrumentos que se elaboraron para implementar fueron avalados por dos expertos en el tema.

2.8.1 Análisis de datos

Una vez recolectados los datos de las encuestas aplicadas a los empleados se analizaron, para detectar las necesidades que tenía la empresa en cuanto a la capacitación que se le tenía que brindar a los empleados para un mejor funcionamiento en sus actividades, revelando así las más importantes para dar solución con la capacitación. Es importante resaltar que la información con la que se trabaja es el resultado de las encuestas, visitas a la empresa y

observación del proceso de cada actividad que realiza el empleado del área de atención al cliente y de las habilidades técnicas e interactivas: con el fin de proporcionar la calidad en el servicio, los empleados requieren capacitación de manera continua en torno a las habilidades técnicas y los conocimientos necesarios, los procesos y de interacción.

Contando con todos los resultados, reunión de información y datos valorados se hizo un análisis y se propuso una sugerencia de los programas y temas que se podían impartir para establecer una adecuada capacitación al personal. ¿Qué necesidades salieron? Es decir, se clasificaron y ordenaron para decidir cuáles eran las más urgentes, o más importantes, o cuáles requerían atención inmediata y cuáles se podían programar a largo plazo para que se continuara capacitando al personal.

El personal del área de atención al cliente de la empresa de renta y venta de copiadoras contaba con un interés importante de colaborar en la capacitación debido a que tienen como objetivo brindar servicios de alta calidad a los clientes. De manera conjunta con la gerencia de la organización se llegó al punto que la necesidad básica o importante en el personal de servicio que ocupa la primera línea necesita la capacitación de herramientas informáticas y sobre la atención al cliente.

Por tanto en base a las necesidades primordiales que se detectaron como la tecnología y el servicio al cliente, la gerencia de la empresa decidió tomar en consideración la capacitación en su personal con el objetivo de mejorar la productividad dentro del negocio y por consecuencia reflejar una mejor calidad en el servicio y por otro lado la satisfacción del cliente.

2.8.2 Definición de objetivos y elaboración del programa

Una vez establecidas las necesidades, se exponen diferentes opciones de personal capacitado que imparta la capacitación, que cumpla con los objetivos establecidos y estructuración de los contenidos del programa.

En conjunto con la gerencia se participó de manera activa en la planeación del programa de capacitación, debido que a ésta la conforman un área en específico que necesita diversos componentes educativos, técnicos, administrativos y en atención a ello se diseña una capacitación, y además que la gerencia es la que cuenta con la disposición del recurso. Es por ello que las actividades se dividieron de la siguiente manera:

- a)** Definir y establecer el objetivo general del curso, con la intención de resaltar las habilidades que los empleados deben adquirir al final de los programas.
- b)** Desarrollar un plan general del curso.
- c)** Desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso y
- d)** Determinar los requerimientos de recursos.

Una vez de conocer las necesidades de los empleados de atención a clientes y el gerente, a través de nuestras herramientas que se aplicaron se participó en la sugerencia de cómo determinar y qué se usaría para conformar el plan de capacitación tomando en cuenta los factores primordiales y con el alcance los objetivos. El conformar el plan de capacitación se tomó en cuenta todos aquellos elementos necesarios para llevarla a cabo y cumplir las expectativas de los cursos. El desarrollo de conocimientos fue en el área de informática con el curso de paquetería de Office y con el tema de servicio del cliente se impartió el curso de “Comunicación asertiva en el área de atención al cliente”.

La participación con la empresa en llevar a cabo la capacitación fue en definir objetivos, dar la recomendación y propuestas de contratación de instructores, el acondicionamiento del lugar de donde se implantó el curso, coordinación de los asistentes, así como los temas a abordar y primordialmente dejar en claro lo importante que es tener un personal capacitado de manera que sean más eficientes en su accionar y colaborar a mejorar la calidad de vida de un empleado.

2.8.3 Implementación de capacitación

La implementación de la capacitación fue dirigida al primer nivel de la empresa, que es el personal de atención al cliente, se capacitó en los siguientes cursos:

- Microsoft Excel
- Calidad en la atención y excelencia en el servicio

El primer curso que se llevó a cabo fue el de Microsoft Excel, impartido por el Lic. José Jesús Galindo López, posteriormente se impartió el curso de “Calidad en la atención y excelencia en el servicio” siendo el instructor Juan Manuel Saucedo Morales.

Es necesario también seguir implementando programas de motivación a los empleados, tomar en cuenta su actitud y disponibilidad, debido a que no se puede generalizar que todo aquel que va a una capacitación va con toda la disposición, sino que en ocasiones hay personal que va predispuesto.

2.8.4 Seguimiento

Después que se ha llevado la capacitación en el personal, nuevamente se vuelve a aplicar la encuesta a empleados, clientes y gerencia y con los resultados obtenido se valoró cómo han evolucionado en sus actividades dentro de la empresa los encargados del área de atención al cliente hacia los clientes, su productividad como empleado y demostrar que una capacitación si beneficia de manera positiva a la empresa.

Capítulo III Descripción e interpretación de los resultados

Los resultados se obtuvieron capturando cada una de las respuestas de las preguntas que se hicieron antes y después de la capacitación en la aplicación de hojas de cálculo de Microsoft Excel, se elaboraron gráficas y posteriormente el análisis.

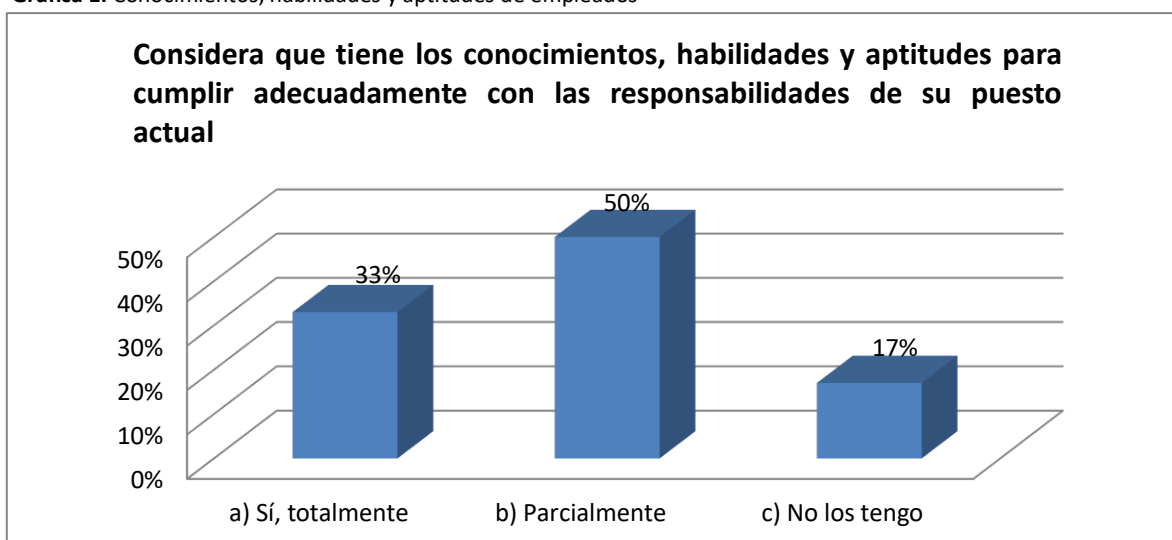
Cumpliendo con el primer objetivo se realizó un diagnóstico de la situación actual de empresa, el resultado nos indicó que el personal encargado de atención a clientes considera que deben de aprender más sobre lo relacionado su puesto de trabajo y las herramientas necesarias para un desempeño mejor y nos dio la pauta para tener conocimiento de las razones por las cuales se debe invertir en capacitación.

3.1 Resultados antes de la capacitación

3.1.1 Caso empleados.

A continuación se presentan las gráficas de los resultados de cada una de las preguntas que se hicieron a los empleados antes de la capacitación:

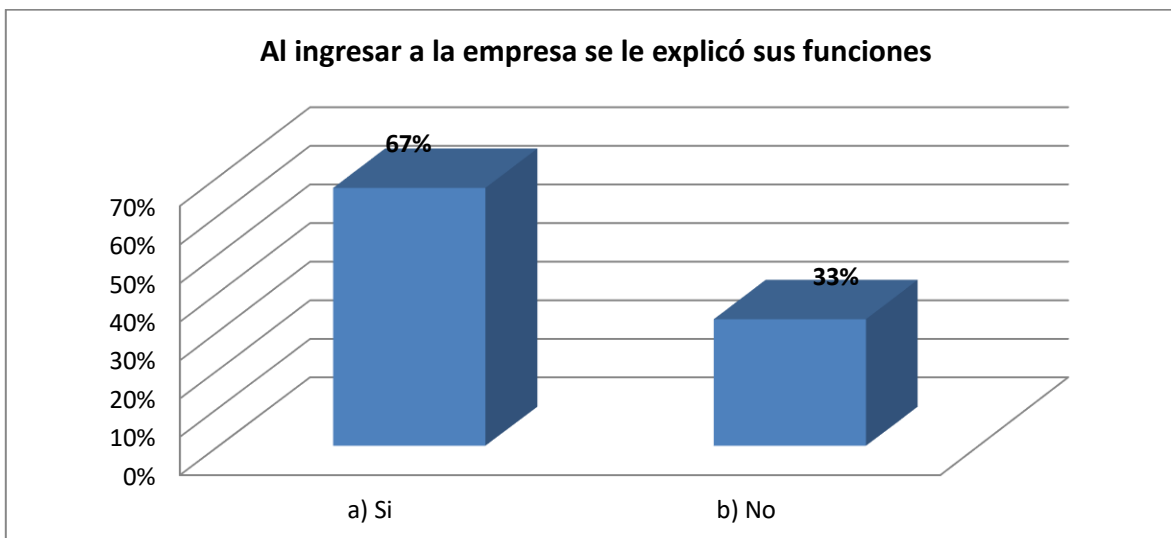
Gráfica 1. Conocimientos, habilidades y aptitudes de empleados



En esta gráfica nos indica que más del 50% del personal encargado de atención a clientes considera que deben de aprender más sobre lo relacionado a su puesto

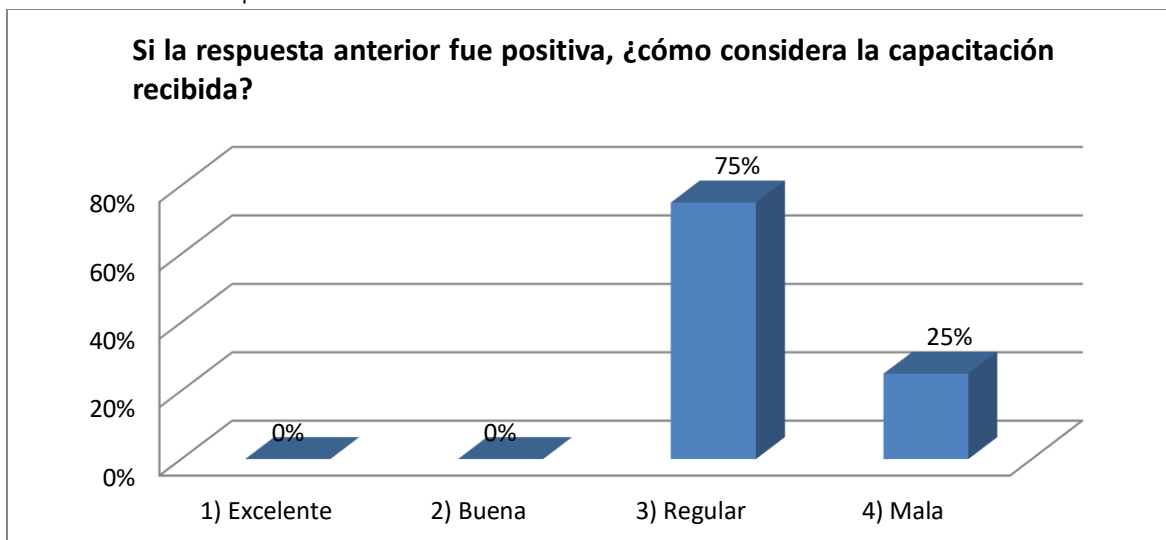
de trabajo para un mejor desempeño y atención.

Gráfica 2. Conocimiento de funciones



La interpretación de esta gráfica nos indica que la mayoría de los empleados del área de atención al cliente tienen el conocimiento de las actividades que deben realizar, para el caso del 33%, es aconsejable que todos los empleados conozcan las actividades que realizan para desempeñar su trabajo de manera optima.

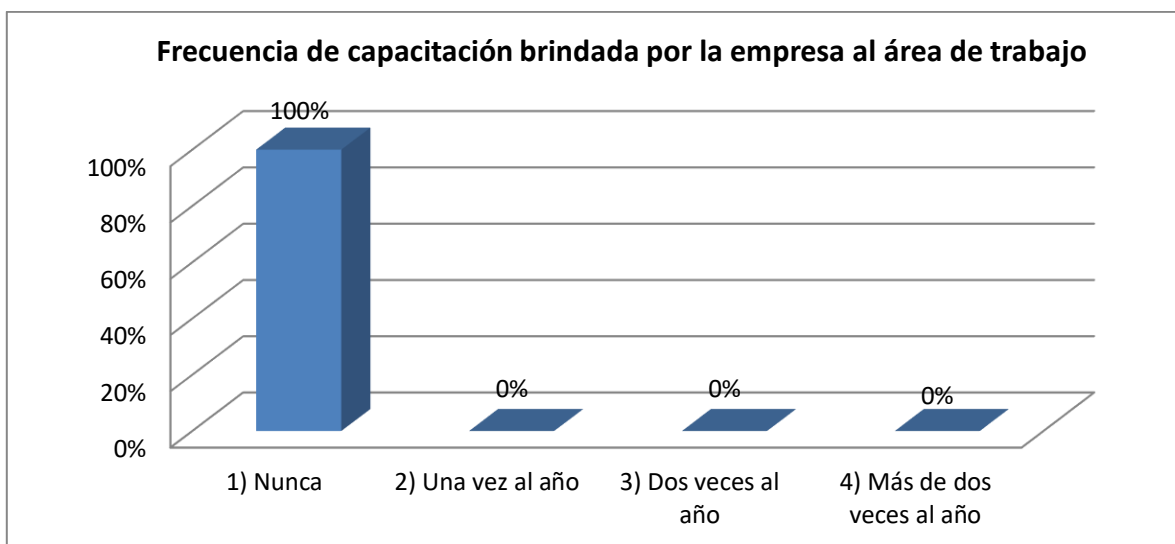
Gráfica 3. Calidad de capacitación



En relación de la pregunta anterior, los empleados califican de manera

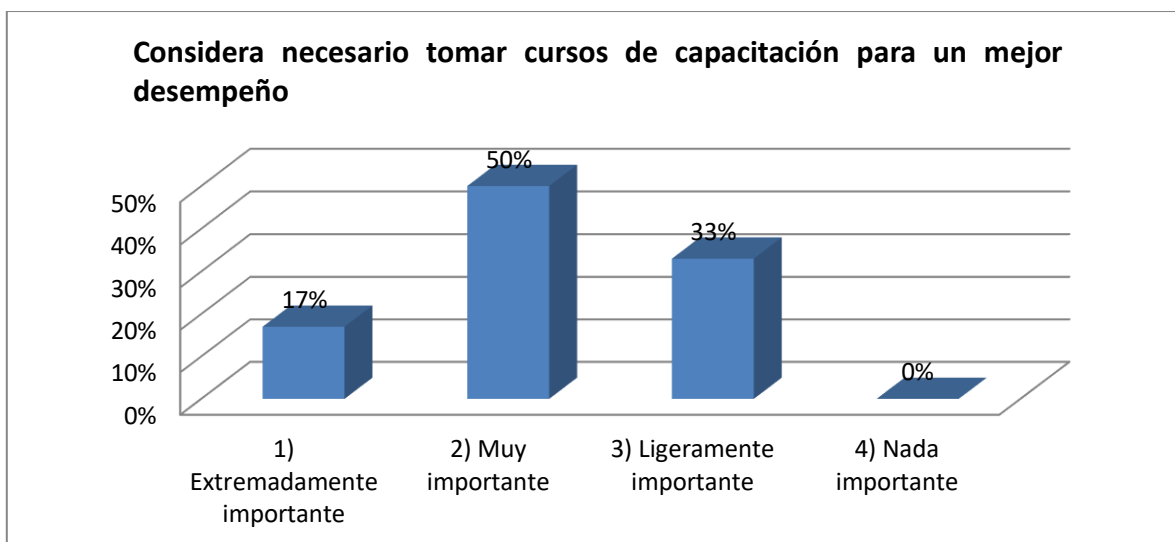
desfavorable la capacitación brinda, esto da pauta para que la empresa empiece a cambiar la manera en cómo debe explicar las funciones a un nuevo empleado.

Gráfica 4. Frecuencia de capacitación por área de trabajo



Con esta gráfica nos hace ver que lamentablemente no se les ha brindado la oportunidad a los empleados de actualizarse y/o aprender nuevos temas que permitan mejorar los conocimientos, habilidades o conductas.

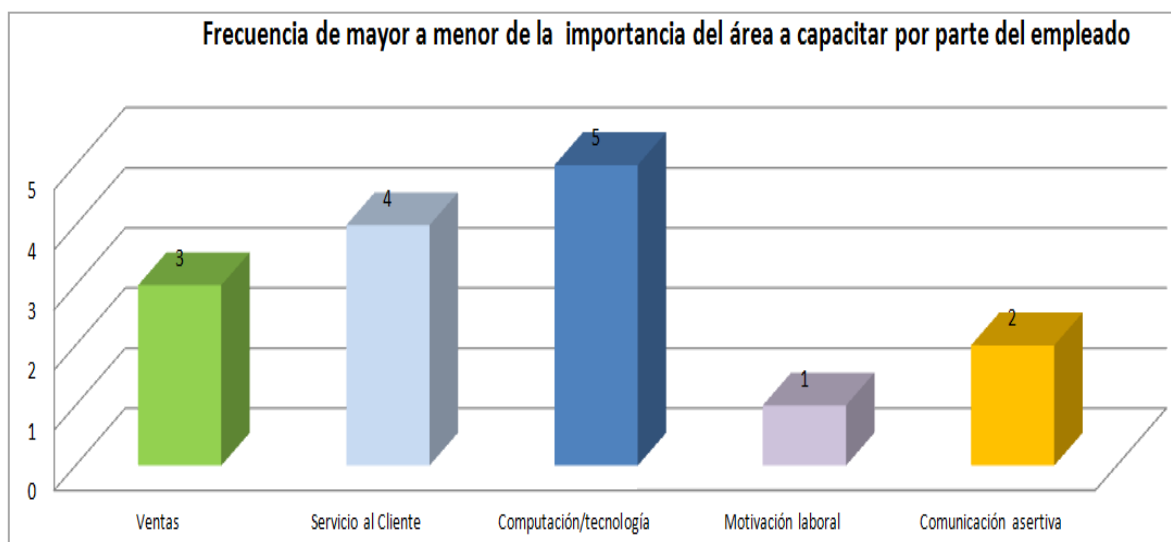
Gráfica 5. Importancia de cursos de capacitación



Con estos resultados nos muestra que la participación de los empleados es

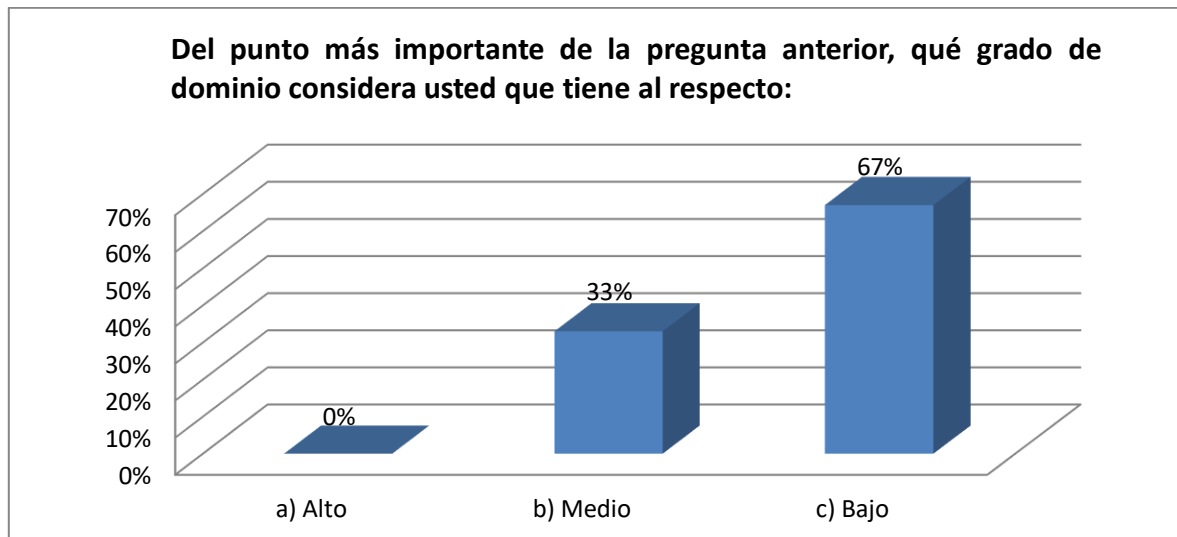
favorable para implementar una capacitación.

Gráfica 6. Áreas de interés para capacitar por parte de empleados



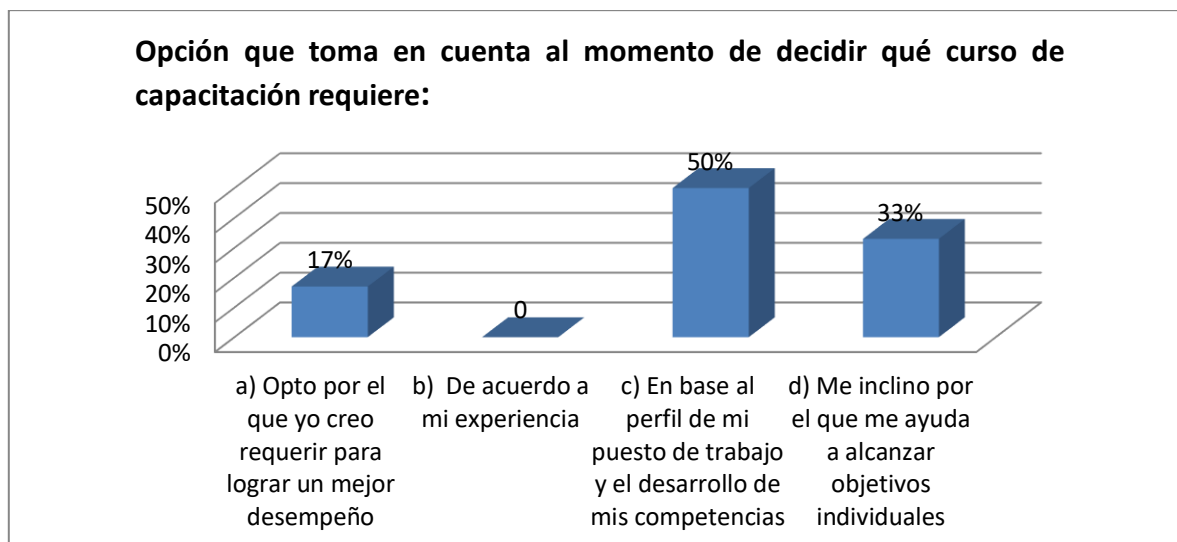
Con esta gráfica se percibe que para los empleados la opción más importante recae en estar actualizados en el área de Computación/Tecnología y ante este tipo de novedades, es necesario guiar al personal porque este tipo de herramientas se tornan avanzadas y funcionales. El área de atención al cliente no deja atrás el capacitarse en su esencia, dejando como segunda opción el servicio al cliente algo que compete e interesa a toda la empresa, considerando que el trabajo de esta parte de la organización repercute en el cliente final.

Gráfica 7. Dominio de actividades



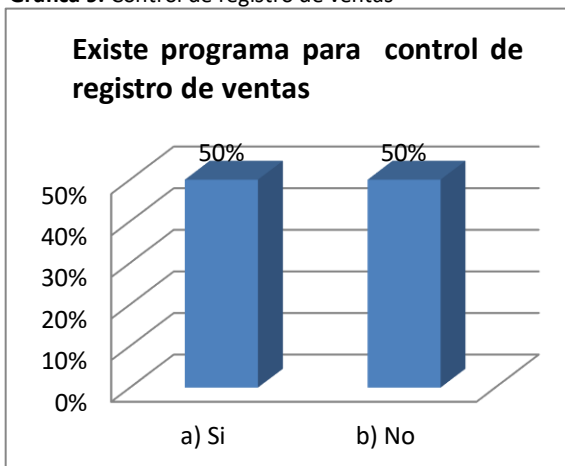
Los resultados de esta gráfica nos apoyan para poder deducir que el nivel de conocimiento que poseen los empleados no es alto para su desarrollo dentro de su área de trabajo, por lo que implementar la capacitación es una herramienta para un mejor desempeño laboral.

Gráfica 8. Aspectos a considerar para tomar un curso de capacitación

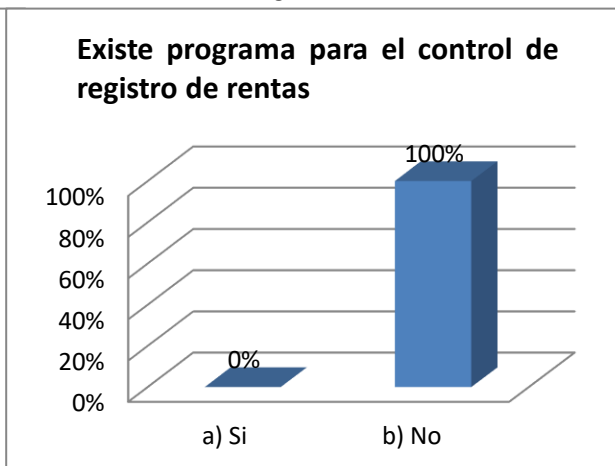


Con esta gráfica nos indica que la mayoría se preocupa por atender y lograr cubrir sus necesidades laborales, con el objetivo de cumplir con sus funciones.

Gráfica 9. Control de registro de ventas

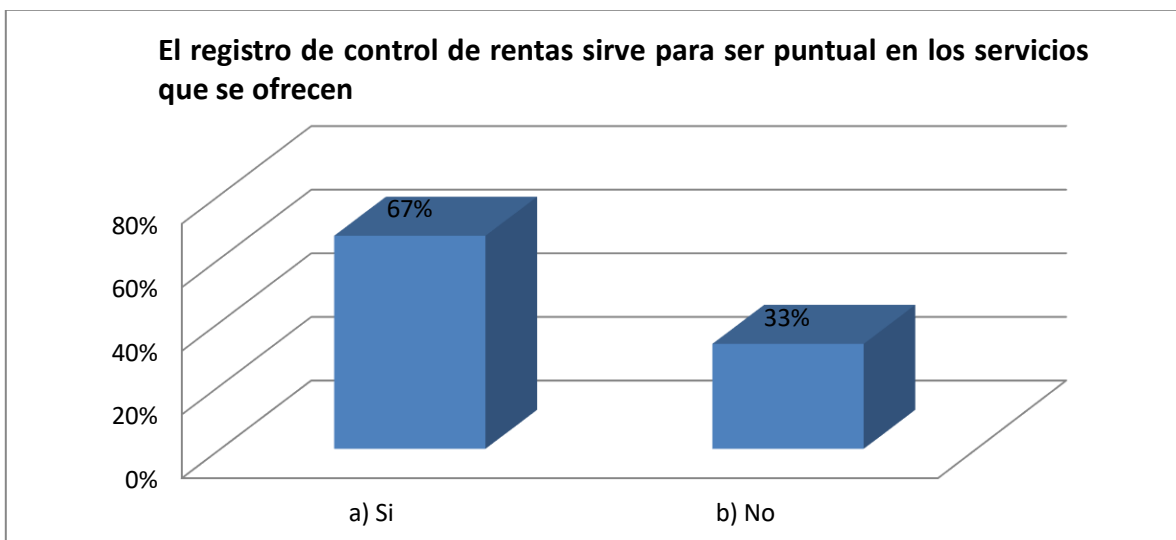


Gráfica 10. Control de registro de rentas



En las siguientes dos gráficas nos muestra que se debe prestar atención al procedimiento de la rentas de tal forma que se debe de realizar de manera que sea eficaz, eficiente y seguro para el beneficio de la misma empresa, es decir, la manera más optima tanto para el empleado como para la organización es sistematizarlo.

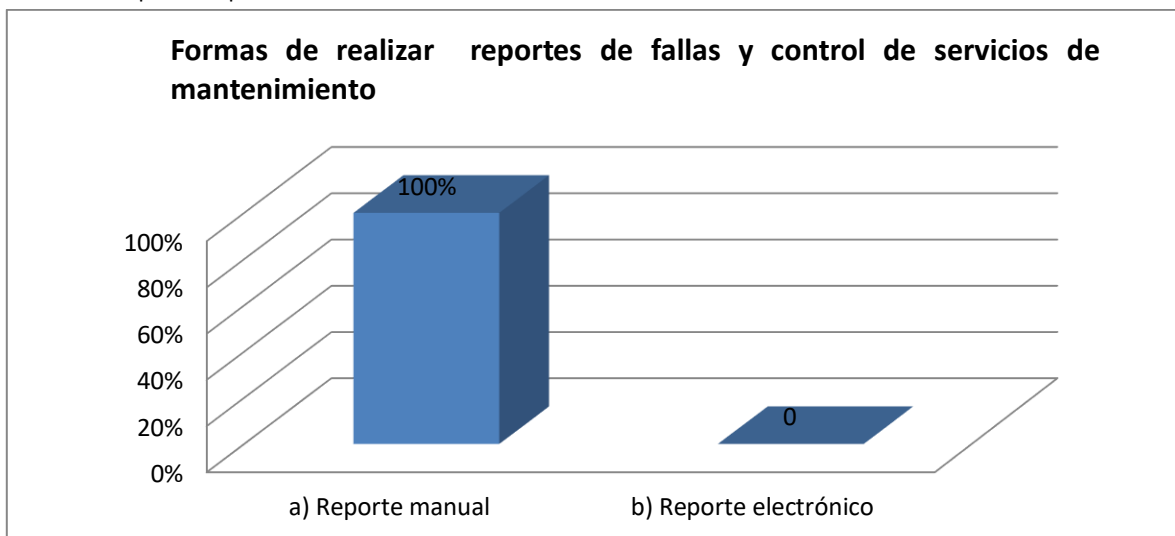
Gráfica 11. Funcionalidad del control de rentas



En base a estos resultados, se percibe que el procedimiento que se utiliza para el registro de control de rentas es vulnerable porque existe un porcentaje mínimo en

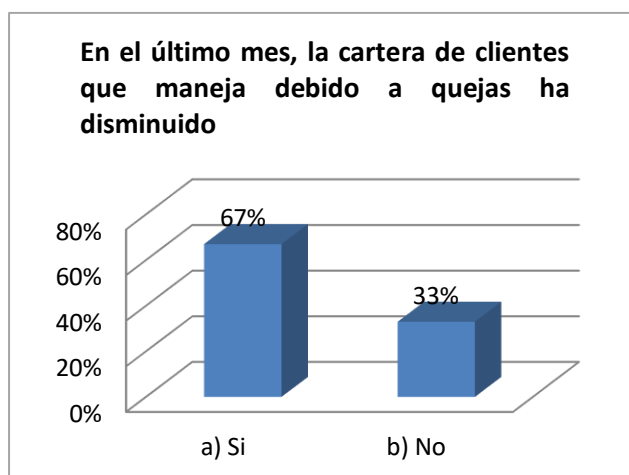
que se puede llegar al punto de ser impuntual por la manera en que el empleado lleva a cabo el registro de los servicios.

Gráfica 12. Tipos de reportes

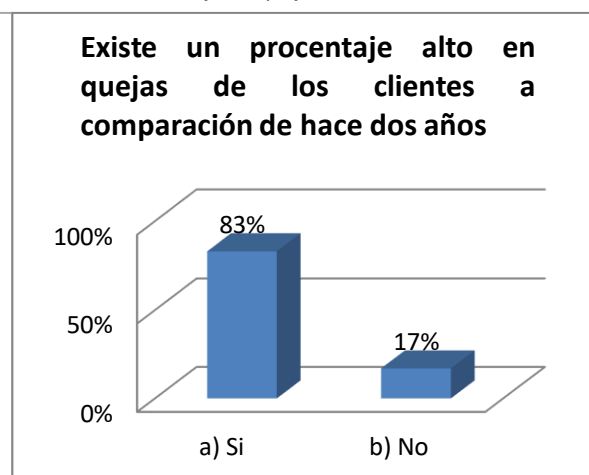


Este resultado nos indica que los reportes de fallas y servicios de mantenimiento que se elaboran son de manera manual, de manera que el empleado es quien levanta la información para su elaboración dejando un margen de error al momento de registrar las fallas o los servicios de mantenimiento.

Gráfica 13. Cartera de clientes



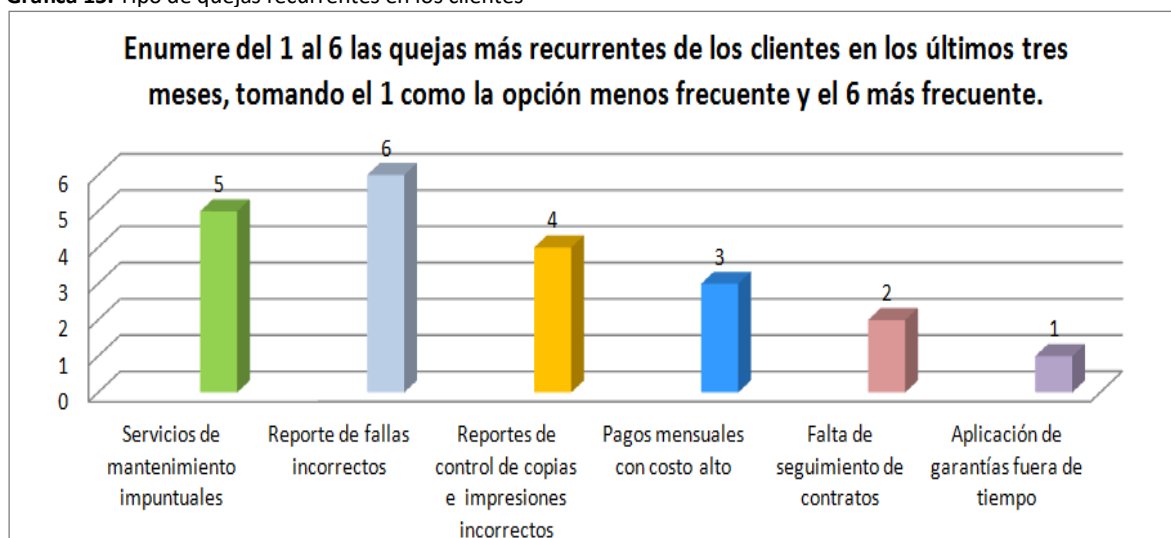
Gráfica 14. Porcentaje de quejas de clientes



En los datos obtenidos de estas gráficas nos muestra que la cartera de clientes ha

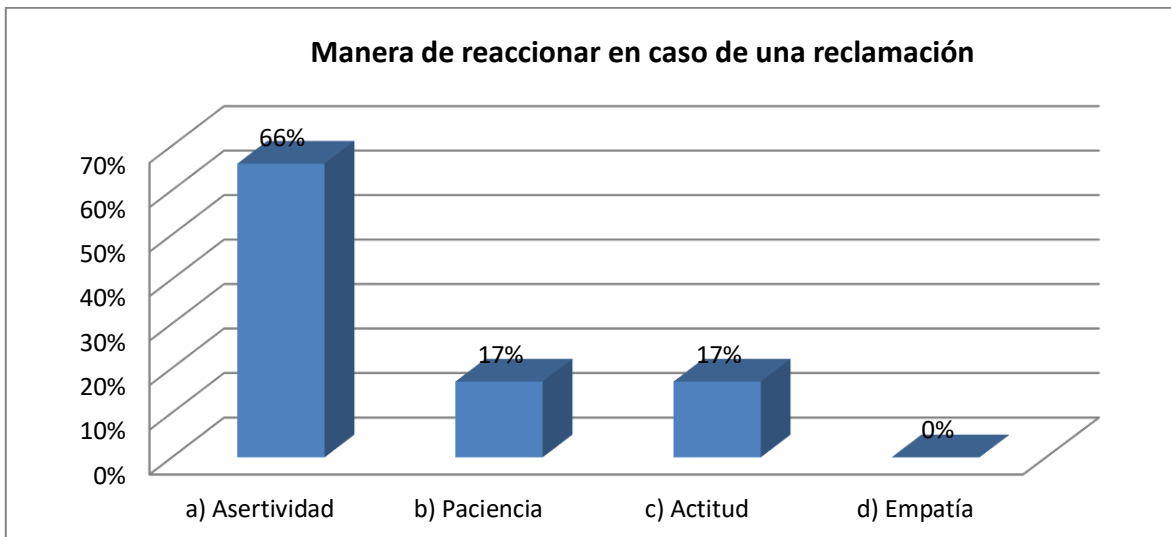
disminuido con un porcentaje relativamente alto en relación a las quejas de los clientes, por lo que es un punto que se debe de atender capacitando al personal para que brinde una mejor atención al cliente.

Gráfica 15. Tipo de quejas recurrentes en los clientes



En esta gráfica nos enseña la frecuencia de la queja más recurrente de parte de los clientes es el reporte de fallas, dejando como última opción la aplicación de garantías fuera de tiempo. El reporte de fallas es la queja que tiene mayor relevancia que ha detectado el personal de atención a clientes, por lo que es una fuente de información que se debe usar para mejorar la prestación del servicio y así proporcionarle las herramientas necesarias al empleado para realizar sus actividades y evitar llegar a estos problemas.

Gráfica 16. Actitud del empleado en atención a clientes



Los resultados nos indican que los indicadores de “paciencia” y “actitud” tiene un resultado igual, no hay diferencia. Por lo que la asertividad por parte de los empleados de atención a clientes nos muestra que desean implementarla en los conflictos con los clientes para tratar dejarlos satisfechos.

3.1.2 Caso Gerente

Para conocer la situación actual de la empresa sin ningún programa de capacitación se realiza una entrevista con el gerente, en la cual nos da a conocer diferentes aspectos relevantes que necesitan los empleados tener una actualización.

La empresa no ha crecido en los últimos años, motivo por el cual la capacitación no ha sido un objetivo primordial en llevarla cabo y por ende esto afecta al área de atención al cliente quien no cuenta con las herramientas necesarias para una mejor atención de calidad. En virtud de que han existido algunos problemas como la pérdida de clientes, desacertadas relaciones comerciales, disminución de utilidades y quejas recibidas por correo electrónico o teléfono se ha considerado la implementación de un programa de capacitación en su la cual se ha reflejado en su partida presupuestal de manera más beneficiosa además de ser considerada

importante.

La empresa está consiente que su nivel tecnológico no es tan suficiente para el desarrollo de las actividades en el área de atención a clientes y sabe que al momento que se adquiere un conocimiento mayúsculo en este tipo de herramientas es favorable para la organización, aunque la meta es la satisfacción del cliente y se logrará con las habilidades y conocimientos adquiridos.

Para la selección del personal de atención a clientes se identificaron aquellos aspectos como la organización, experiencia en clientes, buena presentación, actitudes y aptitudes en los aspirantes para tener el personal correcto para llevar esta tarea tan crucial que el gerente considera que puede ayudar en mucho o en poco a la empresa. Pero por más minuciosa que sea la selección del personal que colaborará si no le ofreces las condiciones necesarias para trabajar no podrá desarrollarse de manera efectiva, un claro ejemplo es que en SMO no existen manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos, efecto negativo en las actividades y por ende en las finanzas de la empresa.

El gerente lleva a cabo el control de las ventas y rentas de equipos de copiadoras de manera mensual, de esta manera ha obtenido estadísticas de como se ha ido disminuyendo la pérdida de clientes antes de la implementación del programa de capacitación. Si el personal no está capacitado o informado suelen ocurrir malas relaciones con los clientes.

Las necesidades de la empresa, están muy ligadas al área de atención a clientes donde la gerencia ve la necesidad de un programa de capacitación, en aspectos muy pobres relacionados al servicio al cliente y una herramienta para un mejor desarrollo a las tareas, que es el tema de tecnología, temas que el personal coincide que hacen falta para mejorar la actuación en su desempeño.

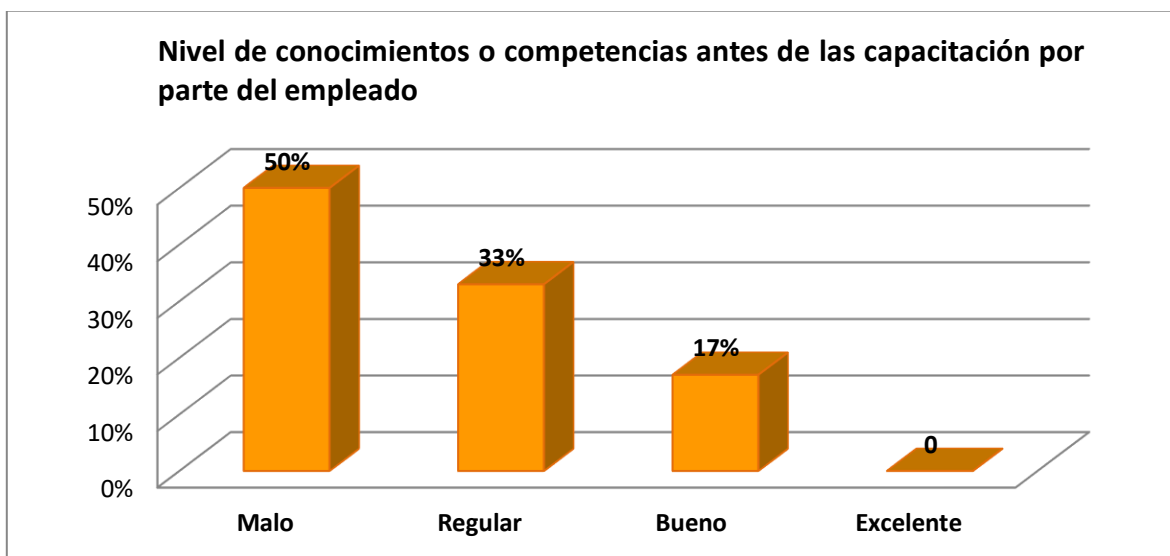
3.2 Resultados después de capacitación

3.2.1 Caso empleados

Para la parte final de los objetivos específicos establecidos, se hizo nuevamente la recopilación de la información de parte de clientes, personal del área de atención al cliente y gerente, mediante encuestas sobre los procesos que están en marcha una vez capacitados los empleados, lo que servirá para llegar al punto de comparación de cómo se encontraba el capital humano antes y después del programa de capacitación.

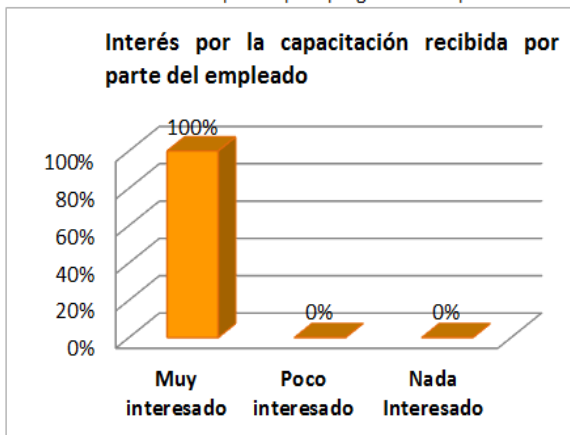
Los resultados por parte de los empleados del área de atención a clientes una vez capacitados han sido favorables, de acuerdo a las siguientes gráficas:

Gráfica 17. Conocimiento o competencias después de la capacitación

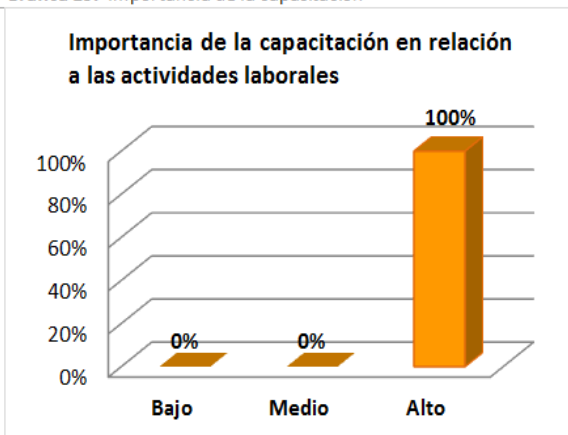


En esta gráfica nos muestra que la mitad de los empleados pueden llegar a reconocer que sus niveles de conocimiento para desarrollar sus actividades laborales son deficientes para alcanzar sus objetivos por lo que representa un incremento en la complejidad para realizar sus tareas.

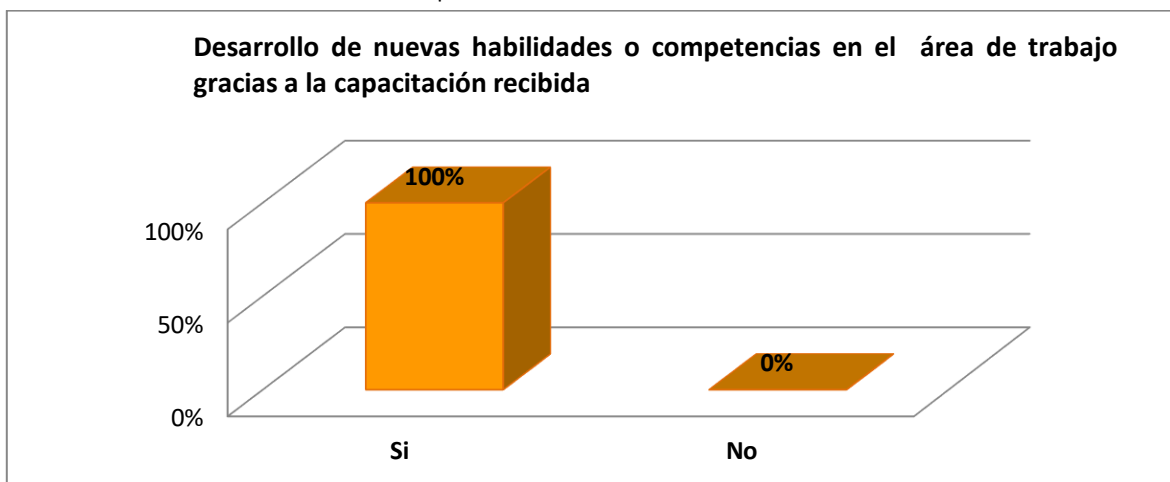
Gráfica 18. Interés del empleado para programa de capacitación



Gráfica 19. Importancia de la capacitación

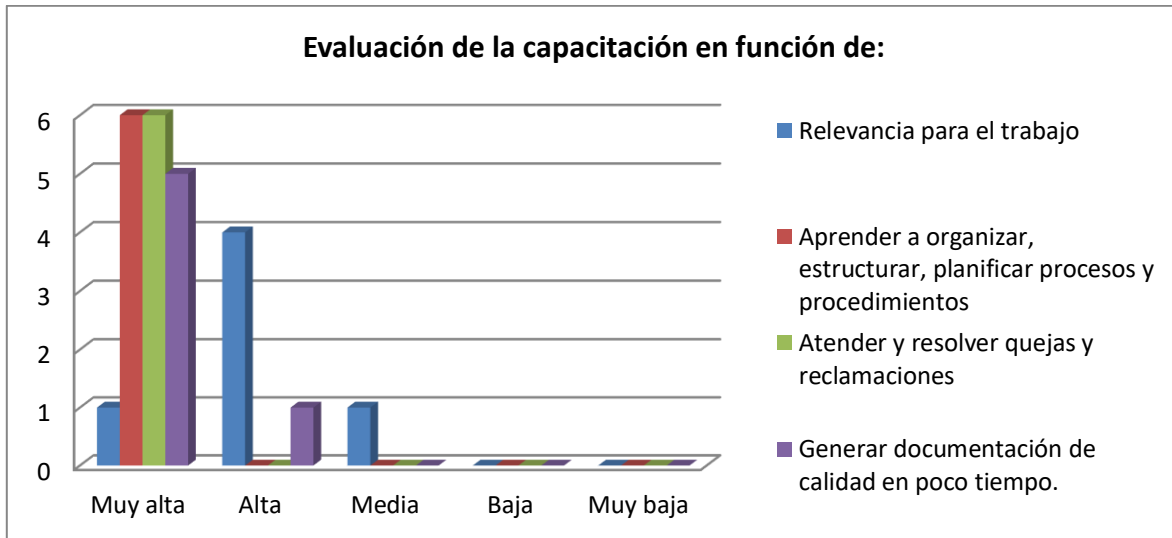


Gráfica 20. Desarrollo de habilidades o competencias



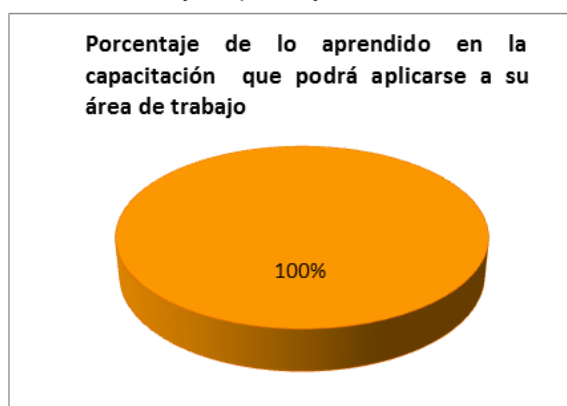
Con esta información de las gráficas 18, 19 y 20 se percibe que los empleados demuestran un gran interés una vez capacitados, para esforzarse en tener los conocimientos y destrezas que ofrece la misma empresa para un desempeño eficaz y poder adaptarse a una nueva manera de trabajar.

Gráfica 21. Evaluación de la capacitación

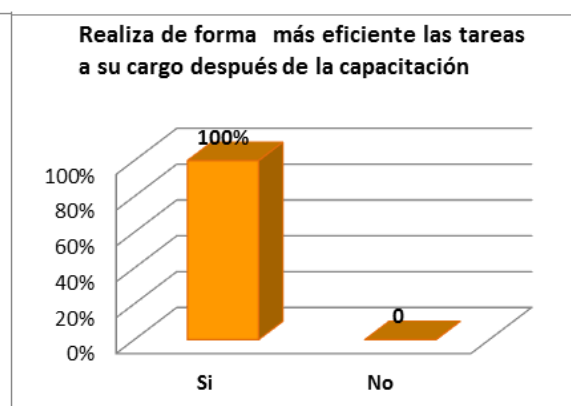


Los altos indicadores de esta gráfica se concentran en la respuesta “muy alta” de las diferentes evaluaciones presentadas, lo que nos hace pensar que la capacitación en los empleados ha influido de manera positiva porque han desarrollado de manera eficiente las actividades que realizan a diario e incluso a largo plazo en la forma de organizar y planificar sus procesos. El reforzar sus conocimientos ha hecho que se autoevalúen y se consideren con grandes beneficios en la estadía del trabajador dentro de la empresa.

Gráfica 22. Porcentaje de aprendizaje



Gráfica 23. Nivel de eficiencia

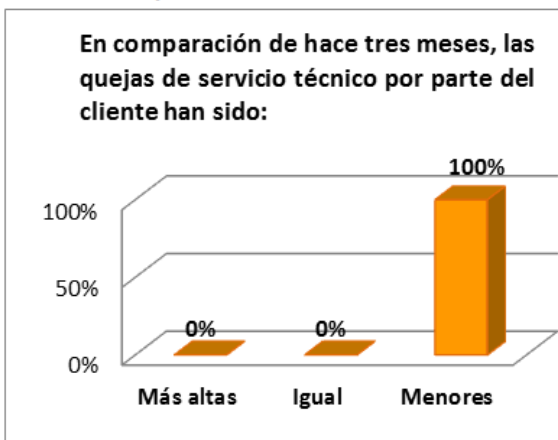


Ambas gráficas nos hacen ver el efecto positivo del personal capacitado y que resultó una oportunidad perfecta para ampliar los conocimientos que son

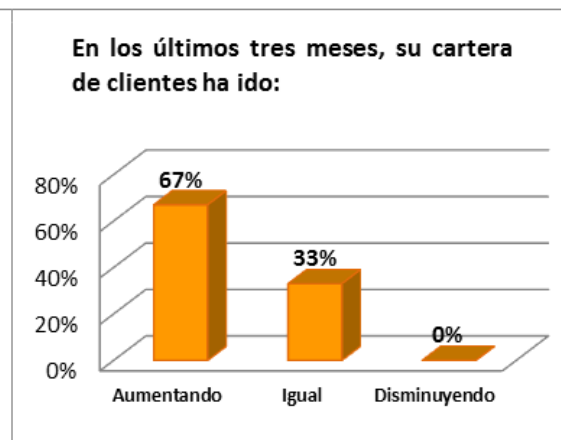
indispensables para poder alcanzar un óptimo desempeño en las tareas asignadas.

El personal del área de atención a clientes cumple adecuadamente su función de manera que se le han brindado herramientas nuevas para poder realizar su trabajo y en otros el efecto que ha hecho es una actualización.

Gráfica 24. Quejas de servicio técnico



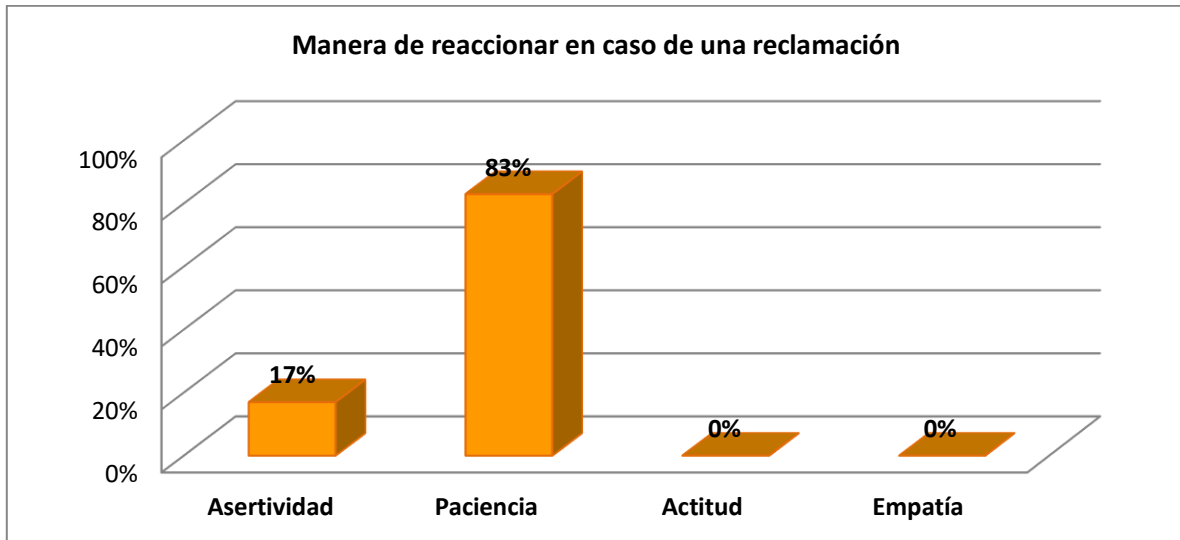
Gráfica 25. Cartera de clientes, después de la capacitación



Estas gráficas nos indican un avance positivo respecto a la problemática que enfrentaba la empresa, debido a que el porcentaje se concentra en que las quejas han sido menores, por el esfuerzo del personal de implementar todo lo aprendido en cada una de sus actividades y cambiar maneras de trabajo que son más rápidas y fáciles.

Esta inversión al personal se reflejará poco a poco, por cuestiones de tiempo, el resultado es un impacto marginal sobre la percepción del cliente pero es indiscutible que no ha ido disminuyendo aspecto que se quiere combatir. Con la capacitación es que se está combatiendo una de las preocupaciones por parte de la gerencia, la pérdida de clientes, cómo se muestra en la gráfica la cartera de clientes va en aumento en los últimos cuatro meses, resultado que a la empresa le origina beneficios económicos.

Gráfica 26. Actitud del empleado en atención a clientes después de la capacitación



Esta gráfica 26 nos hace ver que el personal ha cambiado su manera de atender a los clientes después de la capacitación, con la respuesta “paciencia”. Esta respuesta con mayor porcentaje representa una virtud que marca la diferencia para convertirse en la mejor atención al cliente.

3.2.2 Caso Gerente

Una vez que se implementó la capacitación y pasado un tiempo de tres meses, se da la tarea de entrevistarse nuevamente con el gerente de SMO, para conocer si realmente existió un cambio en sus empleados al momento de realizar sus labores cotidianas.

El personal de la empresa estuvo en buena disposición y reaccionó favorablemente al programa de capacitación que se le fue impartido de Microsoft Excel y Calidad en la atención y excelencia en el servicio.

La clave reside en que los resultados de los empleados es que conozcan los mecanismos, puesto que un trabajador con mayor conocimiento, es decir, con uno o varios programas de capacitación, tiende a aumentar la productividad, alcanzar una mayor satisfacción al cliente y creatividad en los procesos que tienen que realizar. Los resultados para la gerencia más importantes son que va en aumento

la cartera de clientes, su disminución de quejas ha ido disminuyendo, cuentan con empleados motivados y que se sienten parte de la empresa nuevamente.

Esto genera que la empresa ya no cuente con dudas y considere un 100% relevante la aplicación de la capacitación para el éxito empresarial. La respuesta de los empleados dejó en evidencia que es claro desarrollar habilidades y competencias, para el camino del éxito.

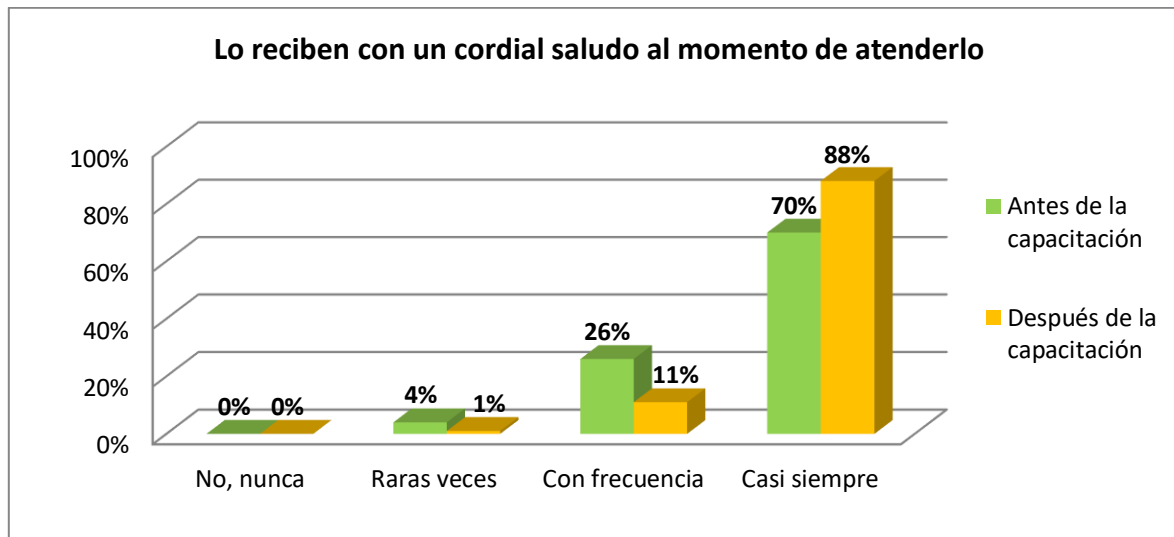
Como un seguimiento a la capacitación al empleado lo consideran con un cambio en su actitud, fortalecimiento de conocimiento que busca de manera voluntaria, actividades realizadas de manera eficaz y eficientemente, brindando una calidad y satisfacción al cliente de manera mejorada a diferencia de meses anteriores.

Otro aspecto trascendental del impacto de la capacitación en el área de atención al cliente es que dentro de la responsabilidad de la gerencia se ha enfocado en seguir promoviendo el desarrollo integral del personal después de ver los resultados favorables en el progreso, desarrollo y mejora de competencias, alternativas de gestión, entendimiento de procesos, solución de procesos y organización de actividades.

3.2.3 Caso clientes

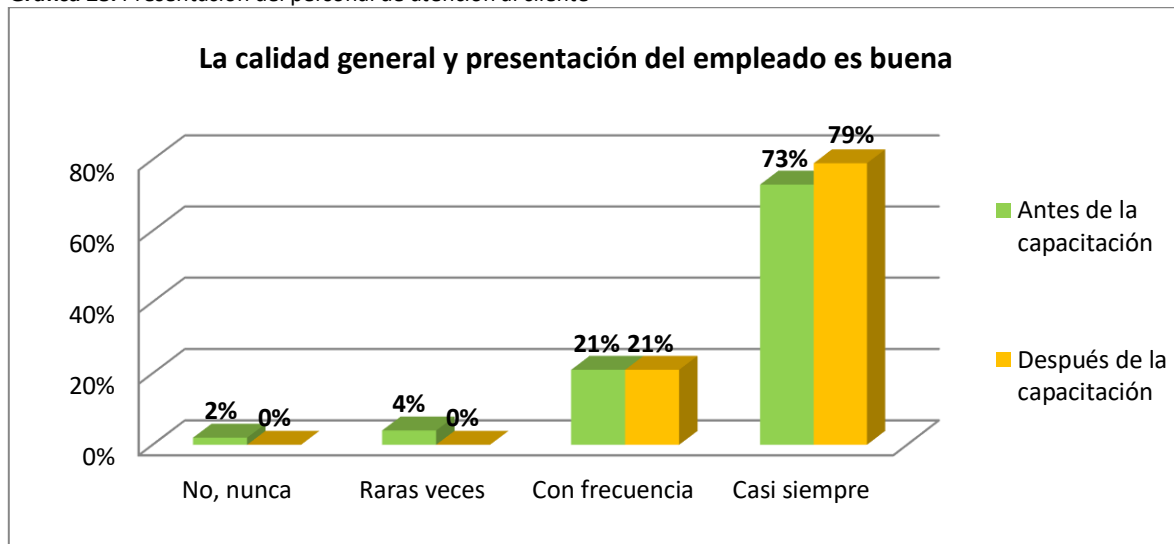
La capacitación en los empleados ya se refleja en los usuarios, a continuación se muestran las gráficas de las preguntas que se les hicieron a los clientes que tuvieron contacto con la empresa antes y después del programa de capacitación.

Gráfica 27. Contacto hacia el cliente



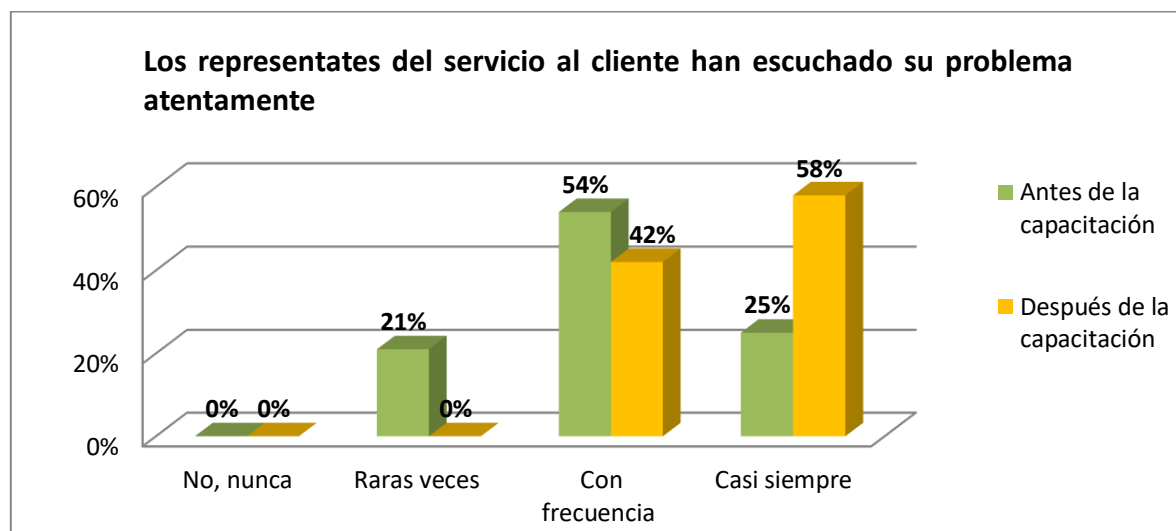
El tener un buen contacto con el cliente es fundamental, de acuerdo a la gráfica se muestra que la atención brindada por parte de los empleados ha mejorado, por lo tanto que se haya incrementado el 18% la frecuencia del indicador “casi siempre” indica que la capacitación es una herramienta relevante para mejorar el contacto inicial entre el cliente y el empleado.

Gráfica 28. Presentación del personal de atención al cliente

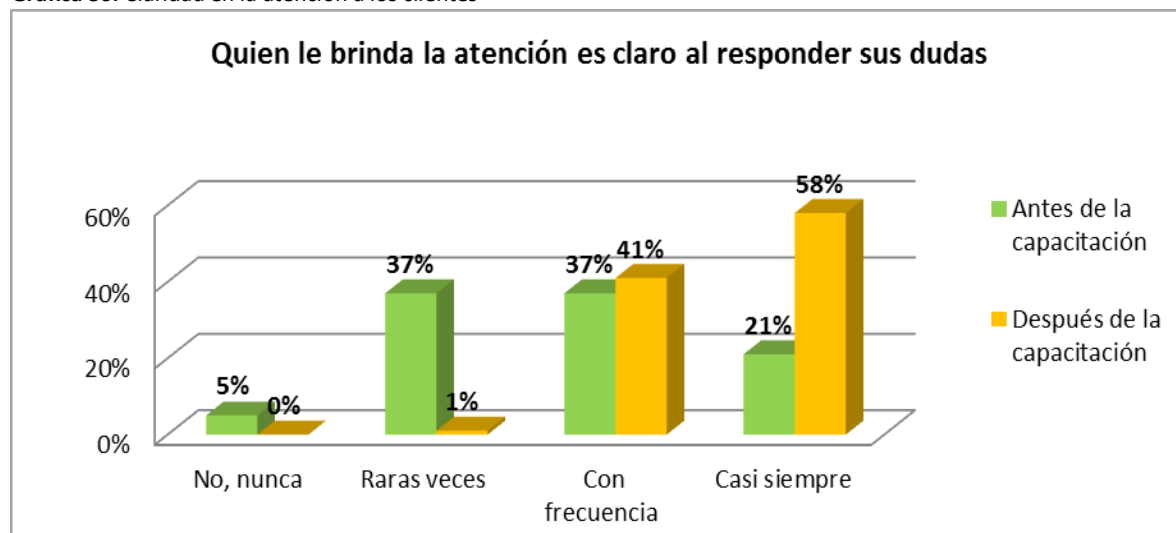


Los resultados de esta sección indican que la capacitación tuvo un impacto marginal sobre la percepción del cliente de la presentación del empleado.

Gráfica 29. Atención brindada al cliente.

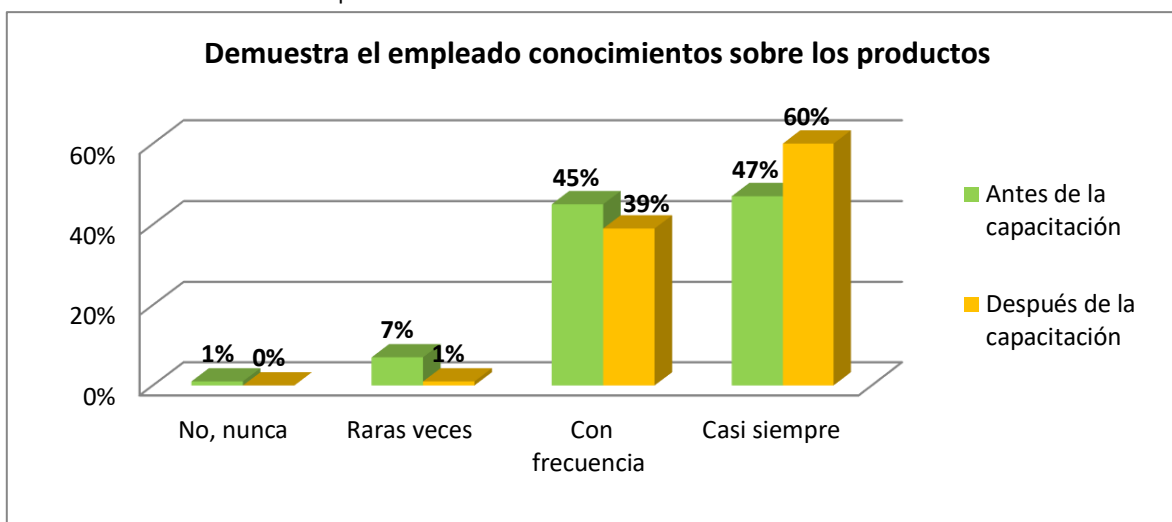


Gráfica 30. Claridad en la atención a los clientes

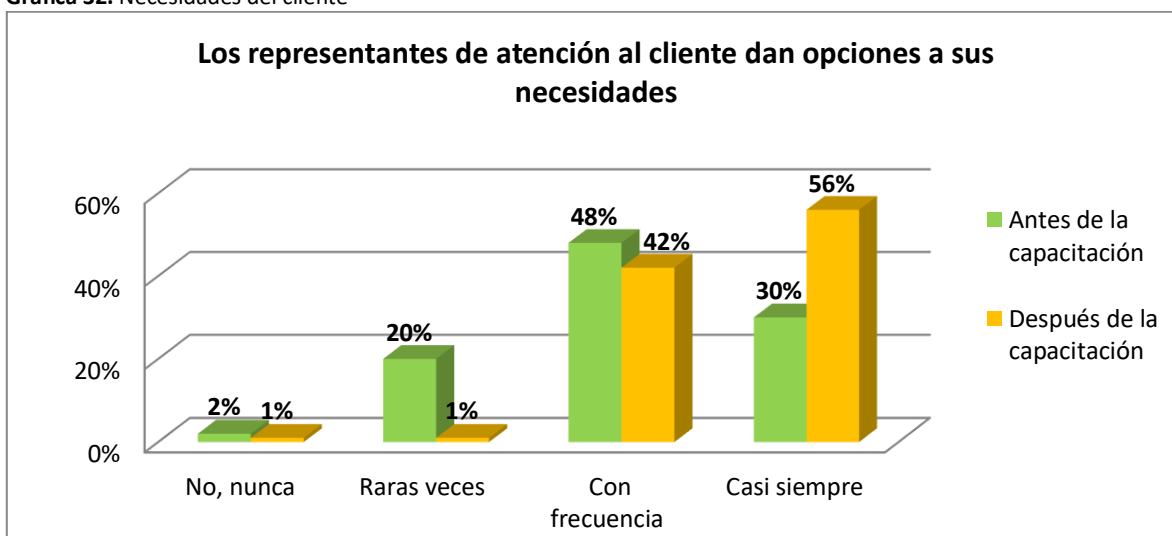


La revisión conjunta de las gráficas 29 y 30 hacen ver que la capacitación tuvo un impacto positivo y notable sobre la atención al cliente, pues no sólo mejoró ésta en cuanto a la resolución de dudas, sino que también el cliente percibe que es escuchado con atención cuando plantea un problema.

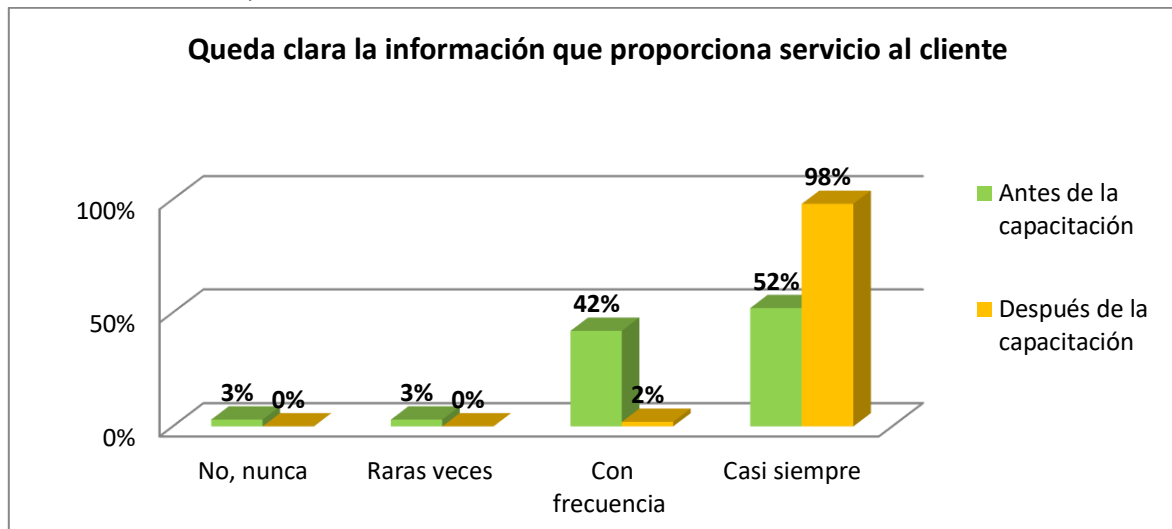
Gráfica 31. Conocimientos del empleado del área de atención al cliente



Gráfica 32. Necesidades del cliente

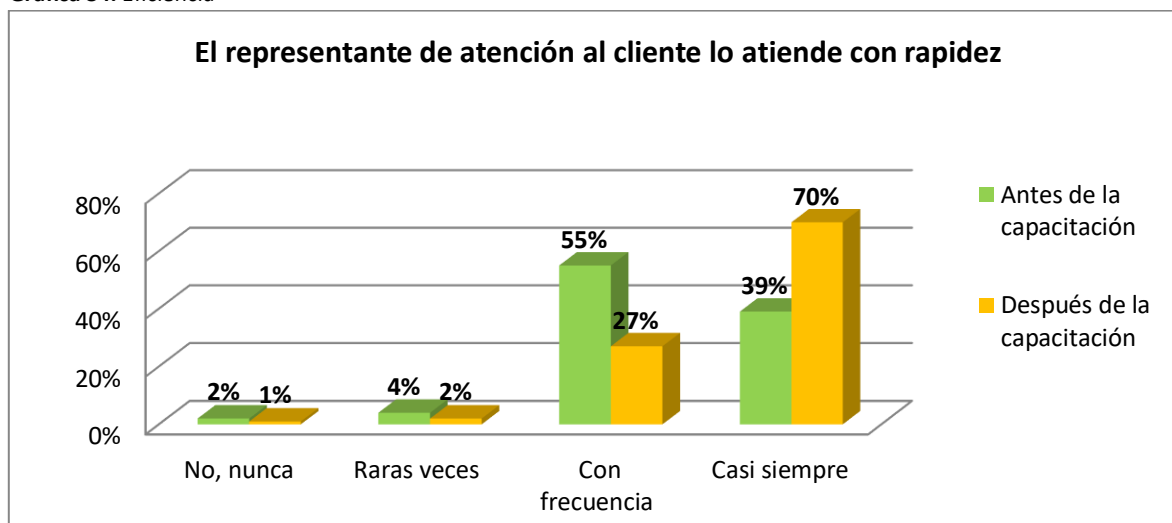


Gráfica 33. Información precisa



Las gráficas 31, 32 y 33 demuestran que la capacitación en los empleados les resulta bastante favorable para el cliente, debido a que toda persona que tiene la responsabilidad de estar en el área de atención al cliente, mejora sustancialmente la claridad de la información que le proporciona al cliente, incrementa el nivel de conocimientos sobre los productos, además que proporciona más opciones en respuesta a las necesidades de los clientes.

Gráfica 34. Eficiencia



Esta gráfica hace pensar que con la capacitación el cliente percibe a los

empleados con una atención eficaz, debido a que el indicador “con frecuencia” disminuyó y nos genera un resultado positivo debido a que aumenta con un 31% el indicativo “casi siempre”, lo cual nos muestra que un empleado capacitado mejora sus procesos para proporcionar información o realizar sus actividades, haciéndolas de manera más simple y eficiente, demostrando la importancia de brindar una atención rápida.

Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones

Conclusión

El tener el conocimiento de la situación de una empresa antes de la capacitación demuestra la importancia y el grado de efectividad de implementarla, porque de acuerdo al análisis realizado se demostró que existían necesidades en los empleados y como consecuencia se reflejan en todos los problemas que sufría la empresa como disminución de rentas, aumento de quejas, pérdida de clientes e incluso personal desmotivado, llegando así a cumplir con el primero objetivo establecido.

El que los empleados reciban el beneficio de una capacitación relacionada con las actividades que realizan día a día ayuda a aumentar la productividad y las ganancias y sobre todo si a quien se le imparte es la primera impresión de la empresa o es el contacto directo, es decir el área de atención de clientes, a quien se debe de invertir al igual que al resto de los trabajadores en su formación para la satisfacción del cliente.

Por otra parte con respecto al segundo objetivo del presente caso de estudio se implementó el programa de capacitación que se propuso en base de enfrentar de mejor manera las deficiencias detectadas, orientado en la mejora continua en habilidades, cambio de actitudes, conocimientos que son elementales para cumplir con el área, los objetivos de la empresa y mejorando la satisfacción de los clientes.

Es importante resaltar que los empresarios deben de dejar atrás aquellas ideas que consideren que la capacitación es un gasto dejando este proceso con falta de recursos, con desinterés, sin preocuparse por la detección de necesidades, sin tiempo para implementación. Al contrario, es un beneficio no simplemente para el empleado sino para la organización porque el personal capacitado es más efectivo, ahorra trabajo, reduce tiempos dedicados a la solución de problemas, aumenta y como en este caso de estudio recupera clientes y primordialmente el aspecto de las finanzas de la empresa, un ahorro de dinero que se puede visualizar a corto o largo plazo mediante una mejor fuerza de trabajo.

Asimismo, en relación al tercer objetivo propuesto, se revela que una vez implementada la capacitación en el personal con el seguimiento oportuno y en un tiempo considerable en las actividades se origina una consecuencia favorable teniendo impacto en la competitividad del negocio y en este caso de estudio en el área de atención al cliente. La capacitación llega a ser un agente de cambio para la misma organización cubriendo sus necesidades, su estructura, cambiando la cultura y estrategias.

Recomendaciones

Se espera que las siguientes recomendaciones de la presente investigación sean consideradas debido a que son puntos de vista expuestos después de trabajar con el personal de la empresa, desde la gerencia, el personal y los resultados que demuestran los clientes.

La gerencia no debe de dejar de implementar programas de capacitación que ayuden a mejorar al personal y a cumplir con los objetivos de la organización, para que la empresa prospere y cuente con un personal actualizado, con nuevas ideas y para el buen funcionamiento y satisfacción de clientes.

Tomar en cuenta y detectar las necesidades del personal antes de diseñar un programa de capacitación para conocer temas específicos en los que el personal requiere ayuda. No existe otro medio que la capacitación para reforzar conocimientos, adquirir nuevas habilidades, preparación especializada para cumplir su tarea laboral con mejor condición.

Considerar dentro de la partida presupuestal un presupuesto más amplio y adecuado para todo lo relacionado al tema de la capacitación de la empresa, el impulso debe mantenerse, con el implemento de esta capacitación ha rendido frutos en un corto plazo, una buena inversión.

Bibliografía

1. Becker, Gary S., (1964) Human Capital, 1st ed. (New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research).
2. Blake, O. J. (2003). *La Capacitación, Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: EDICIONES MACCHI.
3. Böhrtl, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo*.
4. Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.
5. Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
6. Chiavenato, I. (2007), *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. octava edición, México: Mc Graw-Hill.
7. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Méxi, D.F.: Tirant Lo Blanch.
8. Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
9. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
10. Garza Tamez, H., J.L., A., & E., G. (2009). *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. *Daena: International Journal of Good Conscience* , 200-201.
11. Garza Treviño, J, (2000). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw-Hill.
12. Gore, E. (1998). *La educación en la empresa: aprendiendo en cotextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
13. Grados, A. (2001). Jaime. Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
14. Guzmán Valdivia, I. (1966). *Problemas de capacitación*. México: Limusa-Wiley.

15. Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
16. Juran, J. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill.
17. McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal Of European Industrial Training* , 425–467.
18. Mendoza Núñez, A. (1998). *Capacitación para la calidad y la productividad*, 2ed. México: Trillas.
19. Meister, J. C. (2000). *Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. Colombia: McGraw Hill.
20. Mertens, L. (1996). *Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Uruguay: Montevideo: OIT.
21. Mondy, R. (2013). *Administración de recursos humanos, onceava edición*. México: Pearson.
22. Monroy Sánchez, A. *La capacitación permanente como quehacer de los jefes*. México: Servicios Publicitarios.
23. Münch Galindo, L. (2005). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
24. Ng, Y. C. (2005). Training determinants and productivity impact of training in China: a. *Economics of Education Review*.
25. Pain, A. (1996). *Capacitación Laboral*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
26. Palladino, E., & Palladino, L. (1998). *Administración Organizacional*. Buenos Aires: Espacio.
27. Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo* , 1-50.
28. Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México : McGraw-Hill.
29. Reza, J. C. (1995). *El ABC del administrador de la capacitación*. México: Panorama.

30. Robbins, Stephen P.. (1994). *Administración: Teórica y Práctica*, cuarta edición. México: Prentice-Hall.
31. Robbins, Stephen P.. (2009). *Comportamiento Organizacional*, decimotercera edición. México: Perason Educacion.
32. Siliceo Aguilar, A. (2010). *Capacitación y Desarrollo del Personal*, cuarta edición. México: Limusa.
33. Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile: SOSOFA, FUNDES.
34. Torres, J. L. (2000). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humanos en los resultados de los negocios. *Pensamiento y gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*.
35. Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*, 4ª edición. México: McGraw-Hill.

Medios electrónicos:

1. BSI Group. (20 de Abril de 2016). *bsi*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de bsi: <https://www.bsigroup.com/es-MX/nuestros-servicios/Cursos-de-capacitacion/Casos-de-exito-para-capacitacion/>
2. CEPAL. (5 de Agosto de 2016). *CEPAL*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de CEPAL: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/xml/6/4606/cap73.htm>
3. INEGI. (Julio 2016) Estadísticas Detalladas sobre las PYMES del país. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
4. Ley Federal de Trabajo. (2 de Julio de 2016). *STPS*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/ley_federal.html

5. Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). *Blog de Netquest en Español*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Blog de Netquest en Español: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
6. Pérez G., Pineda U., Arango M. (16 de junio 2011). *La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa*. Recuperado el 23 de febrero de 2017, revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/13/26
7. Pinedo Guerra, M.(21 de abril de 2015). *Desarrollo de la capacitación en México: algunas modalidades predominantes*, Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Revista Latinoamericana de Estudios Educativos: http://www.cee.edu.mx/revista/r1981_1990/r_texto/t_1990_2_06.pdf.
8. Mitnik, F.; Coria, A. (2006) *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*. Recuperado el 17 de febrero de 2017. (coord.) Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia. Capítulo 6.: www.adec.org.ar/biblioteca.php?actions=down&a=Mjl2Nw
9. Oficina, S. M. (9 de Junio de 2011). *Sistemas Modernos de Oficina*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de Sistemas Modernos de Oficina: <http://www.sistemasmodernos.com/>
10. •Reyes Pazos, M., Reyes Sánchez O. (2012). *Las necesidades de capacitación de empresarios de MIPYMEs del Valle de Mexicali, México, y la demanda de capacitación de los mismos, en el semestre 2011-1* Recuperado el 16 de abril de 2018. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3342/3954>
11. Reynoso, C.C. (2007). *Notas sobre la capacitación en México (en línea)*. México: UNAM. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de <http://biblio.juridicas.unam.mx/revistas/resulart.htm>

12. Sapién Aguilar A., Piñón Howlet L., Gutiérrez Díez M. (2014). *Training in the Mexican company: a study of job training*. Recuperado el día 12 de abril de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v14n27/v14n27a09.pdf>.

Anexos

Instrumentos

Encuesta aplicada a los empleados antes de la capacitación.

Encuesta aplicada a los empleados después de la capacitación.

Entrevista al gerente de la empresa antes de la capacitación.

Entrevista al gerente de la empresa después de la capacitación.

Encuesta aplicada a clientes antes y después de la capacitación de los empleados del área de atención a clientes de la empresa de renta y venta de copiadoras.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Impacto de la capacitación en el desempeño laboral en el área atención al cliente en una empresa de renta y venta de copiadoras
Encuesta a empleados

Nombre del entrevistado: _____
Puesto actual: _____
Escolaridad: _____

De la manera más atenta se le pide que conteste el siguiente cuestionario, la información que aquí proporcione será utilizada solamente para fines de estudio y con tratamiento estadístico, se manejará de manera totalmente confidencial.

1.- Responsabilidades o actividades más importantes del área de atención al cliente:

2.- ¿Considera que tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?

a) Sí, totalmente b) Parcialmente c) No los tengo

3.- Al ingresar a la empresa se le explicaron sus funciones:

a) Si b) No

4.- Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cómo considera la capacitación recibida?

1) Excelente 2) Buena 3) Regular 4) Mala

5.- ¿Cuál es la frecuencia de capacitación brindada por la empresa al área de su trabajo?

1) Nunca 2) Una vez al año 3) Dos veces al año 4) Más de dos veces al año

6.- ¿Considera necesario tomar cursos de capacitación para un mejor desempeño?

1) Extremadamente importante 2) Muy importante 3) Ligeramente importante 4) Nada importante

Ventas _____
Servicio al cliente _____
Capacitación/tecnología _____
Motivación laboral _____
Comunicación asertiva _____

a) Alto b) Medio c) Bajo

- Opto por el que yo creo requerir para lograr un mejor desempeño.
- De acuerdo a mi experiencia.
- En base al perfil de mi puesto de trabajo y el desarrollo de mis competencias.
- Me inclino por el que me ayuda a alcanzar objetivos individuales.

a) Si b) No

a) Si b) No

a) Reporte manual b) Reporte electrónico

a) Si b) No

a) Si b) No

a) Si b) No

Servicios de mantenimiento impuntual. _____
 Reporte de fallas incorrectos. _____
 Reportes de control de copias e impresiones incorrectos. _____
 Pagos mensuales con costo alto. _____

Falta de seguimiento de contratos.

Aplicación de garantías fuera de tiempo.

17. ¿En caso de tener una reclamación con cuál de estas opciones reaccionaría?

a) Asertividad

b) Paciencia

c) Actitud

d) Empatía

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Impacto de la capacitación en el desempeño laboral en el área de atención al cliente en una empresa de renta y venta de copiadoras.
Encuesta empleados después del programa de capacitación.

Se está realizando una investigación sobre los resultados que tiene un trabajador del área de atención al cliente después de recibir una capacitación. Nos interesa saber su experiencia y su punto de vista con sus respuestas. La encuesta sólo le tomará cinco minutos.

1.- Antes de la capacitación su nivel de conocimientos o competencias para sus actividades laborales era:

- a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente

2.- Después de la capacitación su nivel de conocimientos o competencias para sus actividades laborales es:

- a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente

3.- Califique el nivel de interés que tenía en esta capacitación

- a) Muy interesado b) Poco interesado c) Nada interesado

4.- ¿La capacitación recibida respondió a una necesidad detectada?

- a) Si b) No

5.- Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.

- a) Bajo b) Medio c) Alto

6.- ¿Considera que el conocimiento adquirido en la capacitación contribuye a mejorar sus actividades laborales?

- a) Si b) No

7.- ¿Ha desarrollado nuevas habilidades o competencias, gracias a la capacitación?

- a) Si b) No

8.- Evalúa la capacitación brindada según tu opinión en función de:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Relevancia para el trabajo					
Aprender a organizar, estructurar y planificar procesos y procedimientos.					
Atender y resolver quejas y reclamaciones.					
Generar documentación de calidad en poco tiempo.					

9.- ¿Qué porcentaje de lo aprendido en la capacitación podrá aplicar a su trabajo?

- a) 25% b) 50% c) 75% d) 100%

10.- ¿Realiza de forma más eficiente las tareas a su cargo después de la capacitación?

- a) Si b) No

11.- ¿Se siente seguro de las actividades que desempeña y que están asociadas a los contenidos de la capacitación?

- a) Si b) No

12.- ¿Ha desarrollado habilidades y destrezas que antes de la capacitación poseía en un nivel más reducido?

- a) Si b) No

13.- En comparación de hace tres meses, las quejas de servicio técnico por parte del cliente han sido:

- a) Más altas b) Igual c) Menores

14.- En los últimos tres meses, su cartera de clientes ha ido:

- a) Aumentando b) Igual c) Disminuyendo

15.- ¿En caso de tener una reclamación con cuál de estas opciones reaccionaría?

- a) Asertividad b) Paciencia c) Actitud d) Empatía

Entrevista semidirigida con el Gerente antes de la capacitación.

Presentación con el entrevistado, donde se le explica el propósito de la entrevista y explicar el por qué la capacitación está relacionada con los problemas que la empresa está teniendo.

Formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Ha crecido la empresa en los últimos años?

Si () No ()

2.- El nivel tecnológico de la empresa, ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades del área de atención a clientes?

Suficiente () Insuficiente ()

3.- ¿Cómo identifica y selecciona a personal con los conocimientos adecuados para todas las actividades que se realizan en el área de atención a clientes?

4.- ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones documentados?

Si () No ()

5.- ¿Considera importante la capacitación para su empresa en el área de atención a clientes?

Si () No ()

6.- ¿Realizan capacitación al personal del área de atención al cliente en habilidades para una mejor atención?

Si () No ()

7.- ¿Se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación en el área de atención al cliente?

Si () No ()

8.- ¿Es posible motivar a sus empleados a través de la capacitación?

Si () No ()

9.- En su partida presupuestal, ¿está considerada la elaboración e implementación de un programa de capacitación?

Si () No ()

10.- ¿Considera que a través de su personal de atención al cliente mantiene una relación con sus clientes?

Si () No ()

11.- A través de qué medio recibe el mayor número de quejas. Ordene de mayor a menor.

12.- ¿Realizan mensualmente estadísticas de pérdida de clientes?

Si () No ()

13.- ¿Se está cumpliendo con los objetivos de las ventas?

Si () No () ¿Por qué?

14.- ¿Se está cumpliendo con los objetivos de las ventas?

Si () No () ¿Por qué?

15.- ¿Toma en cuenta las necesidades de su personal de atención a clientes para mejorar el área?

Si () No ()

16.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que usted considera importantes para mejorar la actuación en el desempeño de las funciones de sus empleados en el área de atención clientes? Ordene de mayor importancia del 1 al 5, considerando el 1 como el más importante.

Ventas	
Servicio al cliente	
Computación/tecnologías	
Motivación laboral	
Comunicación asertiva	

17.- Los siguientes documentos están al día y archivados correctamente, marque con una x.

	Al día	Archivados
Pólizas		
Contratos		
Servicios de mantenimiento		
Seguros		

18.- ¿Cuánto tiempo dedica para realizar las rutas de los mantenimientos a las impresoras en renta sus empleados?

a) 1 días b) 2 días 3) días.

Entrevista semidirigida al Gerente, después que el personal fue capacitado.

1.- ¿Los empleados participantes reaccionaron favorablemente a la capacitación?

Si () No ()

2.- ¿El personal de atención al cliente ha cambiado sus actitudes, aplicando el conocimiento aprendido de la capacitación?

Si () No ()

3.- En su opinión, ¿ha habido una mejora en el resultado de la meta de renta de equipo de la empresa propuesta a cuatro meses después de la capacitación?

Si () No ()

¿Cuáles?

4.- En su opinión ha habido una mejora en el resultado de la meta de venta de equipo de la empresa propuesta a cuatro meses después de la capacitación?

Si () No ()

¿Cuáles?

5.- Después de la última capacitación impartida, ¿se seguirá promoviendo el desarrollo integral del personal?

Si () No ()

6.- ¿Se ha fortalecido el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales en el área de atención al cliente?

Si () No ()

7.- ¿Considera que el empleado realiza de manera más eficiente el trabajo estando capacitado?

Si () No ()

8.- Considera usted que la calidad del servicio y satisfacción del cliente durante estos últimos cuatro meses ha ido:

a) Mejorando b) Continuando igual c) Empeorando

9.- Considera que el número de quejas por parte de los clientes en los últimos cuatro meses ha:

a) Aumentando b) Continuado igual c) Disminuido

10.- ¿Qué tan relevante para el éxito empresarial fue la aplicación de la capacitación?

a) 25% b) 50% c) 75% d) 100%

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**Impacto de la capacitación en el desempeño laboral en el área de atención al cliente en una empresa de renta y venta de copiadoras.
Encuesta a clientes antes y después de la capacitación.**

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados que usted debe de responder, utilizando las siguientes cifras para evaluar cada pregunta.

0= No, nunca 1= Raras veces 2= Con frecuencia 3= Casi siempre

1. _____ Lo reciben con un saludo al momento de atenderlo.
2. _____ La calidad general y presentación del empleado es buena.
3. _____ Los representantes de servicio al cliente han escuchado su problemática.
4. _____ Quien le brinda la atención es claro al responder sus dudas.
5. _____ Demuestra el empleado conocimientos sobre los productos.
6. _____ Los representantes de atención al cliente dan opciones a sus necesidades.
7. _____ Queda clara la información que proporciona servicio al cliente.
8. _____ Ofrece promociones al momento de adquirir un producto o servicio.
9. _____ El representante de atención al cliente lo atiende con rapidez.
10. _____ Con la atención recibida volvería a regresar al establecimiento.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN