



FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN, ES EL PRINCIPAL
FACTOR QUE IMPACTA EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE LAS EMPRESAS QUE BRINDAN ATENCIÓN
TELEFÓNICA A SUS CLIENTES, CASO "GRUPO POSADAS"**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
SALUD ANDREA BÁRCENAS LEMUS**

**ASESOR:
MPNL. HORACIO MENDOZA MENDOZA**

MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO 2019

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	10
HIPÓTESIS.....	10
Capítulo 1. EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	11
1.1 Los cuatro niveles de Donald L. Kirkpatrick.....	13
1.1.1 Razones para evaluar.....	14
1.1.2 Definición e implicaciones de los 4 niveles.....	15
1.2 Modelo de Oriol Amat.....	16
1.3 Evaluación por competencias.....	17
1.3.1 Competencias laborales.....	17
1.3.2 El proceso de evaluación.....	18
1.4 Otros criterios de evaluación organizacional.....	20
1.4.1 Evaluación de la capacitación. Alfonso Siliceo.....	20
1.4.2 Evaluación de la capacitación. Salvador Mercado.....	21
1.4.3 Evaluación integral. Jack Fleitman.....	21
1.4.4 Evaluación de la capacitación. Jesús Carlos Reza.....	22
1.5 Análisis comparativo.....	24
Capítulo 2. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.....	26
2.1 Concepto de capacitación y su implicación legal.....	26
2.1.1 Concepto.....	27
2.1.2 Bases legales.....	30
2.2 La capacitación empresarial.....	33
2.2.1 Función de la capacitación dentro de una empresa.....	34
2.2.2 Proceso de capacitación empresarial.....	36
2.3 Modelos educativos y de aprendizaje.....	43
2.3.1 Constructivismo.....	45
2.3.2 Conductismo.....	45
2.3.3 Enfoque en desarrollo de competencias.....	46
2.3.4 Otros modelos educativos en torno al aprendizaje.....	48
Capítulo 3. LOS CENTROS DE SERVICIOS TELEFÓNICOS Y LOS FACTORES QUE IMPACTAN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	49
3.1 ¿Qué es un centro de servicio telefónico?.....	49
3.2 Tipos de centros telefónicos y servicios que proporcionan.....	50
3.3 Relevancia de los centros de servicio telefónicos para una empresa.....	52
3.4 Centro de contacto telefónico de Grupo Posadas.....	53
3.5 Calidad y servicio.....	54
3.5.1 Definición de calidad en el servicio.....	55
3.6 Factores de calidad a considerar dentro de una llamada.....	57
3.6.1 Actitud.....	58
3.6.2 Tiempo de atención.....	59
3.6.3 Escucha activa.....	60
3.6.4 Información de los productos y servicios.....	61
3.6.5 Cortesía telefónica y guión telefónico.....	62
3.6.6 La voz: imagen de la empresa.....	63
3.6.7 Manejo de distintos tipos de clientes.....	64
Capítulo 4. LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y SU EFECTIVIDAD EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	66
4.1 Diagnóstico de la DSC.....	67
4.2 Estrategias de evaluación de cursos.....	69
4.2.1 Nivel 1 Reacción.....	69
4.2.2 Nivel 2 Aprendizaje.....	71
4.2.3 Nivel 3 Conducta.....	72
4.2.4 Nivel 4 Resultados.....	74

4.3 Procesos de capacitación	76
4.3.1 Proceso de solicitud de cursos.....	77
4.3.2 Proceso de evaluación y seguimiento de cursos.....	79
4.4 Implementación.....	82
4.4.1 Prueba piloto.....	83
4.4.2 Otros factores que afectan la calidad del servicio.....	90
4.5 Análisis de la información	92
4.5.1 Análisis de la información obtenida de las 4 pruebas de evaluación de cursos.....	93
4.5.2 Análisis de otros factores que afectan la calidad del servicio.....	97
4.5.3 Análisis general de la información obtenida.....	109
CONCLUSIONES.....	115
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS.....	118
Figuras	118
Tablas.....	119
Anexos	120
BILIOGRAFÍA.....	121
INTERNET	122
ANEXOS.....	124

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo a Dios por permitirme estar con vida, salud y bien para poder llevar a cabo esta tesis. Así como también la sabiduría, paciencia y tenacidad brindada para seguir avanzando día a día en cada etapa de desarrollo para la culminación de este proyecto. De la misma manera por las personas necesarias que puso en mi camino para lograrlo.

A mi Universidad FCCA de la UMSNH desde el momento que me aceptaron ser estudiante de la cual estoy muy orgullosa fue el lugar que me enseñó a crecer en lo profesional y personal con cada uno de sus profesores, maestros y doctores que mediante sus clases dentro de un aula o fuera de compartían sus conocimientos y experiencias en lo profesional y laboral de manera paciente y no egoísta logrando obtener como estudiante un criterio propio.

Agradezco también de manera significativa a mi Asesor de Tesis el Mtro. Horacio Mendoza por su tiempo, calma, disposición, conocimiento y confianza brindada durante el proceso de orientación y desarrollo del cual obtuve un buen aprovechamiento de dicho trabajo para que llegara a un buen término.

Mi reconocimiento de la misma forma va dirigido a la empresa Grupo Posadas Morelia al área de "capacitación y desarrollo" por haber aceptado que realizara mi tesis, por su confianza para poder llevarla a cabo con la información brindada de manera clara y objetiva, por su apoyo en todo momento ante cualquier duda y aportaciones para dicho trabajo.

Muchas gracias a mis padres pero principalmente a mi madre que con todos sus esfuerzos siempre me mando a la escuela y me apoyo en todo momento hasta la fecha en lo moral y económicamente deseando fuera una profesionista. A mi padre en siempre inculcarme en prepararme y presionarme para continuar hasta el final de este proceso. A mis hermanos por estar siempre a mi lado ayudándome en lo que necesitara y por acompañarme en cada una de mis decisiones. A mi hija por ser la razón más grande de mi vida, la cual me motivo e inspiro para seguir adelante a pesar de los obstáculos y tiempos para cumplir como madre-padre y trabajadora me enseñó que se pueden lograr las metas que te propongas en la vida.

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad analizar a través de la implementación de una estrategia de evaluación de cursos, la efectividad de la capacitación y el impacto en la calidad que proporcionan al cliente los ejecutivos telefónicos de la Dirección de Servicio a Clientes (DSC) de Grupo Posadas. Se desarrollaron los procesos necesarios para aplicar el modelo de los 4 niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, y se aplicó una prueba piloto para poder obtener la información necesaria con respecto a la efectividad de los cursos. De la misma forma, se aplicó una encuesta con el objetivo de obtener la información referente a otros factores que impactan la calidad del servicio. La conclusión en general, es que podemos observar que la calidad del servicio se ve impactada de forma multifactorial y que la capacitación es un factor que contribuye pero no de forma importante, por lo que la solución debe observarse como algo integral para lograr un cambio realmente positivo en el servicio que se proporciona a los clientes.

PALABRAS CLAVE:

Evaluación, análisis, competencias, actitud y seguimiento

ABSTRACT

This research aims at analyzing through the implementation of a course evaluation strategy, the effectiveness of training and impact on quality customer that provide executives DSC entry of Group Posadas. Processes were developed to implement the model of the 4 levels of Donald Kirkpatrick assessment and pilot test was applied to obtain the necessary information regarding the effectiveness of the courses. Likewise, a survey was conducted in order to obtain information concerning other factors that impact the quality of service. The general conclusion is that we can see that the quality of service has an impacted in a multifactorial and that training is a contributing factor but not significant, so the solution should be seen as integral to really make a positive difference in the service provided to customers.

KEYWORDS:

Evaluation, analysis, skills, attitude and monitoring

INTRODUCCIÓN

En el área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Servicio a Clientes de Grupo Posadas que sirvió de estudio para esta investigación, se observó que se han aplicado esquemas de capacitación que van acompañados de un vacío en cuanto al esquema de evaluación, es decir, actualmente no cuentan con los instrumentos que les permita saber si la capacitación logró el objetivo deseado o no. De igual manera, al momento de realizar el estudio, no contaban con la información necesaria que les permitiera conocer de forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de los participantes, su desarrollo en la curva de aprendizaje, debido a que, una vez que el personal salió del curso de capacitación, no existe un seguimiento de su desempeño. Tampoco contaban con procesos que les permitiera vincularse de forma directa con las áreas operativas, y con los ejecutivos telefónicos, a los cuales se les imparten los cursos, por lo tanto, se han realizado esfuerzos aislados que no permiten tener un desarrollo integral con los ejecutivos telefónicos.

Por otro lado, durante el último semestre del 2018, se incrementó de forma significativa el número de llamadas por mala atención al cliente, con problemas que van desde mala actitud, información incorrecta, información incompleta, negación de algún servicio, entre otros. Aunado a este problema, se incrementó también la rotación de personal de forma alarmante, incrementándose el abandono de llamadas y disminuyendo la calidad con la que los ejecutivos atienden al cliente.

De esta manera, es indispensable desarrollar esquemas que ayuden a tomar decisiones acerca del mejor camino para desarrollar al personal, para medir el desempeño, para modificar o continuar con las estrategias de capacitación, para lograr la vinculación necesaria con las diferentes áreas de la Dirección de Servicio a Clientes (DSC), entre otras cosas, y sobre todo para medir el impacto de la capacitación en la calidad que proporcionan los ejecutivos en la atención de sus llamadas, o definir si existen otros factores que impactan en la calidad.

Por lo anterior, el supuesto del que parte este estudio es verificar la *efectividad de los cursos de capacitación*, y confirmar que es el *principal factor que impacta en la calidad del servicio telefónico de la Dirección de Servicio a Clientes en Grupo Posadas*, a través de la implementación de una estrategia de evaluación de cursos que se imparten en la DSC.

Lo anterior, se pretende lograr a través de un estudio de casos, desarrollando un proceso de evaluación de cursos y aplicarlo mediante

una prueba piloto que permita medir la efectividad de los cursos. Asimismo, es importante medir el resultado contra otros factores

Identificados que pueden llegar a afectar la calidad, con el objeto de identificar el impacto que tiene la capacitación en relación al resto de los factores. El proyecto que se desarrolló fue a través del modelo de los 4 niveles de Donald L. Kirkpatrick.

Para lograr lo anterior, en el Capítulo 1, se abordan diferentes modelos de evaluación de cursos, que permitirán conocer las opciones con las que se cuentan para desarrollar la propuesta de este trabajo, tener una visión más clara y determinar, de acuerdo a los objetivos que cada empresa en particular persiga qué modelo es el más conveniente para obtener resultados y medir la eficacia de sus acciones formativas. Podremos analizar más a detalle las causas por las que se eligió trabajar con el modelo de los cuatro niveles de Donald L. Kirkpatrick, en contraste con los otros modelos que fueron descartados.

Por su parte, en el Capítulo 2, se habla acerca de lo que es la capacitación, ya que para poder abordar el tema de la evaluación de la capacitación es importante determinar sus implicaciones dentro de una organización. Hablamos entonces del concepto, el proceso, el sustento legal y otros factores que se involucran con la capacitación dentro de una empresa u organización en general.

La capacitación dentro de una organización, de acuerdo al autor Alfonso Siliceo, es un factor que persigue obtener un adecuado desarrollo del personal, ya que permite tener personal actualizado, que desarrolle nuevas habilidades, que mejore las habilidades y conocimientos ya existentes, entre otras cosas. Uno de los objetivos que se persiguen, es que el personal cuente con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de la mejor manera, generando resultados favorables para la empresa en lo general y para el empleado en lo particular.

Por otro lado es importante que una empresa logre que el cliente se identifique, generando lealtad. De acuerdo a lo anterior, la calidad en el servicio podría dar una ventaja competitiva a la empresa, aunque esto no quiere decir que se garantice el éxito de la empresa, ya que esto último depende de muchos más factores (ver Tabla 4.30), por lo que se consideró el Capítulo 3 para hablar sobre los factores que impactan en la calidad del servicio.

Las empresas deben poner énfasis en la calidad general de sus productos y servicios, y específicamente en la calidad en el servicio por las pérdidas que puede llegar a generarle. Un cliente insatisfecho por un producto o servicio, es un cliente que seguramente llamará o acudirá a quejarse, y si la atención del servicio de post venta no tiene buenos resultados, es decir,

tienen una mala atención al cliente, entonces seguramente se convertirá en un cliente muy molesto.

Asimismo se describen algunos conceptos referentes a los centros de contacto telefónico y su evolución, ya que existen muchas empresas que deciden implementar dentro de sus servicios un *Call Center* (Centro de servicio) o *Contact Center* (Centro de Contacto), como parte de una extensión del servicio al cliente, para mantener una comunicación constante. De igual manera, cada Centro de Servicio o Centro de Contacto, según sea el caso, puede tener como objetivos recibir las inquietudes de los clientes, sus quejas, apoyarle para realizar ciertas operaciones, recibir orientación, entre otras cosas, en el caso de llamadas *inbound* (llamadas de entrada).

Por otro lado, existen empresas que deciden tener o contratar los servicios de un *Call Center* o *Contact Center*, con el objetivo de dar a conocer campañas a sus clientes, realizar encuestas de satisfacción, ventas, entre otras, en el caso de llamadas *outbound* (llamadas de salida). Más aún, ni siquiera se le podría dar una solución al problema del cliente, si no se cuenta con un historial que indique que el cliente llamó y la causa de su llamada.

Por último, en el Capítulo 4, se presenta la propuesta de evaluación de cursos, se presentan los procesos elaborados para su implementación, los resultados obtenidos de la prueba piloto y del resto de los instrumentos aplicados. De la misma manera, se analiza la información correspondiente, para determinar el impacto que tiene la incidencia de las acciones de la capacitación en algunas de las problemáticas expuestas (rotación, baja productividad, niveles de servicio, calidad y satisfacción al cliente), específicamente se analiza el factor calidad que se brinda al cliente. Aunque creemos que estas consecuencias se generan por otros factores internos dentro del Centro Telefónico, era necesario obtener una vista real del impacto compuesto por las acciones formativas, obteniendo la eficacia de los diferentes programas de capacitación en la calidad del servicio.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Pregunta de Investigación

¿Qué impacto tiene la efectividad de los cursos de capacitación en la calidad del servicio telefónico?

OBJETIVOS

- Analizar a través de un proceso de evaluación de cursos, el impacto de la capacitación en la calidad del servicio telefónico a clientes.
- Desarrollar una propuesta de evaluación de cursos.
- Definir los procesos para implementar la propuesta para la evaluación de cursos.
- Implementar la propuesta de evaluación de cursos para conocer el impacto de la efectividad de los cursos de capacitación en la calidad del servicio telefónico.

HIPÓTESIS

- La efectividad de los cursos de capacitación, es el principal factor que impacta en la calidad del servicio telefónico que le brinda a sus clientes el Grupo Posadas.

VARIABLES DE ESTUDIO

Variable independiente:

Efectividad de los cursos de capacitación

Variable dependiente:

Impacto en la calidad del servicio telefónico

Capítulo 1. EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

En este Capítulo se describe lo que significa evaluación para diferenciarlo con el concepto de medición y poder aplicar así, el concepto de forma adecuada, presentando de forma conceptual el proceso de evaluación. Asimismo, se detallan diferentes modelos de evaluación de cursos de capacitación, con el objetivo de realizar un análisis del modelo más adecuado para la implementación de éste proyecto. Al finalizar, se presenta un cuadro comparativo de los diferentes modelos descritos para confirmar las causas para decidir tomar como modelo los cuatro niveles de Donald Kirkpatrick.

Para poder hablar de modelos de evaluación, es necesario que primero se analice lo que implica la palabra evaluar. Normalmente cuando se habla de un proceso educativo o de una acción formativa, casi de forma automática viene ligada la palabra evaluar, pero ¿qué significa esto? Evaluar es “apreciar el valor de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto”

Así se puede encontrar que la evaluación permitirá juzgar y analizar la información obtenida como resultado del proceso aplicado, además tiene la característica de ser cualitativa, es decir, permite comparar con base a indicadores definidos previamente, para determinar si algo es mejor que otra cosa, va más allá de obtener información cuantitativa o resultados numéricos. La evaluación es un proceso más integral.

Uno de los errores más comunes cuando se piensa en evaluar algo, es quedarse en un proceso previo que se conoce como medición. La medición sólo permitirá obtener información numérica sin apreciar las cualidades del resultado obtenido.

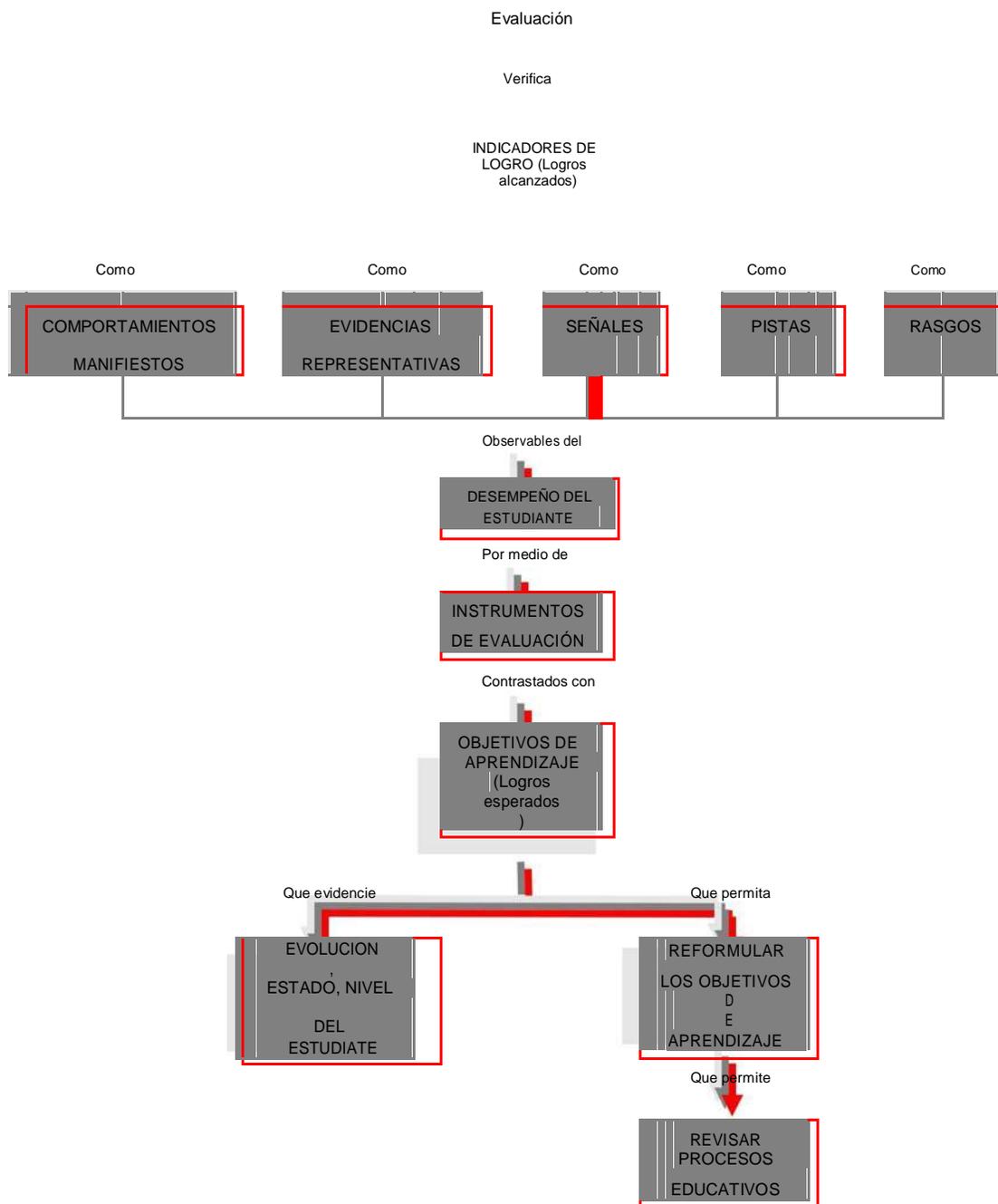


Figura 1.1 PROCESO DE EVALUACIÓN. Fuente de la información: **GFB**, Taller “Elaboración de reactivos en la herramienta Questionmark”.

Para llevar a cabo una evaluación, como se muestra en la **Figura 1.1**, es necesario que se apliquen una serie de actividades, obteniendo un proceso y definiendo estrategias para realizar cada actividad. Por lo anterior, para definir estrategias adecuadas y lograr los objetivos deseados, es necesario que se entienda de forma conceptual el proceso de la evaluación. **(Ver Figura 1.1)**

1.1 Los cuatro niveles de Donald L. Kirkpatrick

Donald L. Kirkpatrick profesor de la Universidad de Wisconsin, escribió su libro "Evaluación de acciones formativas" como parte de un trabajo Doctoral. En éste modelo, se hace énfasis en cambiar el enfoque tradicional al que normalmente se orientan algunas empresas. Se considera como enfoque tradicional a todos aquellos esfuerzos aislados o incompletos que sólo consideran uno o dos aspectos de la evaluación sin ver el conjunto de factores que Kirkpatrick maneja como los 4 niveles.

Es decir, en muchas ocasiones, los esfuerzos de evaluación de cursos, van dirigidos únicamente a un sólo aspecto, como por ejemplo, se pone énfasis, en la opinión de los participantes, pensando que con esto, se obtendrá la información suficiente para tomar decisiones y para conocer la efectividad de un curso. Por otro lado, existen algunas empresas, que sus esfuerzos se dirigen a evaluar el conocimiento del personal en aula, aplicando evaluaciones de conocimientos.

Es entonces cuando surgen preguntas como: ¿en qué debo enfocarme?, ¿qué debo evaluar en un curso?, ¿cómo saber si somos eficientes?, ¿cómo obtener información suficiente para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas?, ¿cómo saber si el dinero invertido en el área de capacitación realmente está retornando y de qué forma, en qué proporción? El modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick pretende resolver las preguntas antes expuestas. Los cuatro niveles de evaluación de este modelo son:

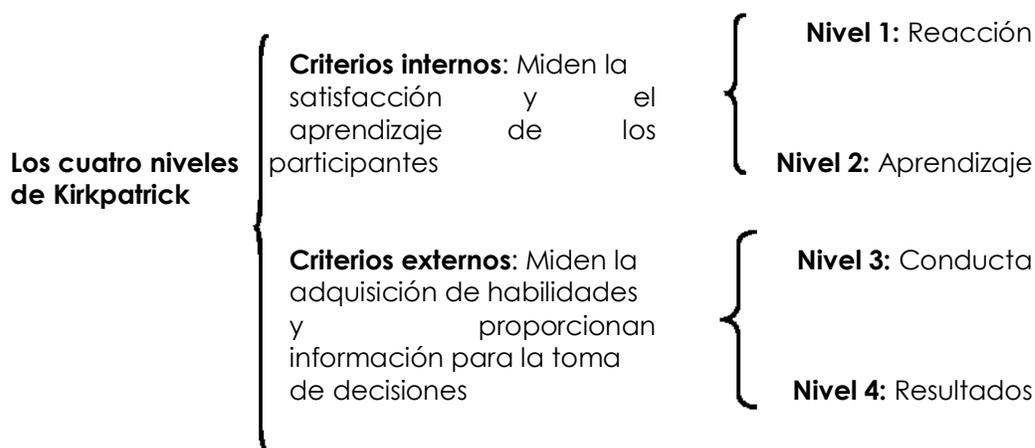


Tabla 1.1 LOS CUATRO NIVELES DE EVALUACIÓN. Fuente de información: Donald L. Kirkpatrick, Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Primera edición, Ed. Training Club, España, 1999, pp. X

1.1.1 Razones para evaluar

Las razones pueden ser muy diversas, ya se han mencionado algunas. Éstas pueden ir desde obtener información confiable acerca de la efectividad de una acción formativa, hasta obtener información para toma de decisiones. Entre otras razones para evaluar se encuentran:

1. Que una empresa se proponga ganar mercado con más clientes, obtener la lealtad de sus clientes ya cautivos, a través de la capacitación de sus empleados, para que puedan brindar un excelente servicio, cubrir las necesidades del cliente y lograr su satisfacción.
2. Incrementar su productividad a través de acciones formativas para que los trabajadores desarrollen habilidades y destrezas.

En términos generales, se puede decir que la frase “sólo se puede mejorar lo que se puede evaluar”, resume las múltiples razones por las que una organización decida aplicar un proceso evaluativo. Normalmente cuando se evalúa, se espera obtener información positiva acerca del curso, se espera que las acciones formativas sean efectivas y que no se presenten desviaciones. Desafortunadamente no siempre es así, y se debe estar preparado para definir el tipo de acciones correctivas que se llevarán a cabo en caso de que el resultado no sea positivo.

En cuanto a las razones para evaluar, Kirkpatrick menciona que “evaluar es el equivalente a tener un par de ojos: evita que andemos a tientas; nos proporciona información acerca de qué debe continuar, qué debe cambiar y qué debe desaparecer... Tendremos que basarnos en ella para poder demostrar a los colectivos interesados que su tiempo, dinero y esfuerzo han sido bien empleados”.

1.1.2 Definición e implicaciones de los 4 niveles

Nivel 1: Reacción

El objetivo es medir la forma en cómo reaccionan los participantes ante una acción formativa. Se considera una medida interna aunque no siempre sea una medida de satisfacción al cliente, debido a situaciones como el que los participantes acuden al curso sin que necesariamente quieran asistir. Por lo que, se busca que los participantes tengan una reacción positiva, para que puedan estar motivados para aprender. "Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa, casi con toda certeza reduce la posibilidad de que ocurra".

Nivel 2. Aprendizaje

Esta etapa se refiere al aprendizaje explícito que ha adquirido el participante derivado de un curso de capacitación. Tomando en cuenta el concepto de aprendizaje, podríamos considerarlo como el grado en que los participantes de una acción formativa cambian actitudes, adquieren conocimientos, mejoran o desarrollan habilidades o destrezas. En este nivel, es importante evitar evaluar un cambio de conducta, es necesario enfocarse en los conocimientos adquiridos, o asimilación de la información. Evaluar el desarrollo o mejora de las habilidades y si existe un cambio de actitudes. El cambio de conducta puede verse influenciado por los factores externos al participante que rodean su ambiente laboral.

Nivel 3. Conducta

Esta etapa tratará de evaluar de forma más profunda el aprendizaje adquirido, que se visualice no sólo en un cambio de actitud, sino que exista un cambio de conducta, derivado del conocimiento adquirido. Pero el cambio de conducta, puede verse influenciado por los factores externos que rodean al participante. Por lo anterior, para lograr un cambio en la conducta, es necesaria la participación e identificación de la responsabilidad de los diferentes actores dentro de la empresa:

1. **Responsabilidad del participante.** La persona debe tener el deseo de cambiar.
2. **Responsabilidad del instructor.** Dar a conocer de forma adecuada lo que el participante debe saber, hacer y cómo debe hacerlo.
3. **Responsabilidad de los jefes de las diferentes áreas a capacitar.** Los participantes toman un curso y una vez que se adquirió el conocimiento, se le debe forzar a poner en práctica lo aprendido, estimularlo, crear las condiciones necesarias para que lo ponga en práctica.

4. **Responsabilidad de la organización.** Hacer sentir recompensado al participante. Tener un clima laboral adecuado.

Nivel 4. Resultados

“Puede definirse como los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación.” 6 Esta etapa se refiere al impacto de una acción formativa en el negocio, la efectividad lograda, ejemplos: Mejora de la calidad, disminución de quejas, disminución de errores, incremento de clientes satisfechos, entre otras.

Para cada una de las etapas anteriores, es necesario aplicar diferentes instrumentos que permitan recabar la información deseada. Por lo que es necesario definir el objetivo específico en cada etapa y será indispensable definir cuáles instrumentos serán los más apropiados y cuál será la metodología a seguir.

1.2 Modelo de Oriol Amat

El modelo de Oriol Amat, refiere seis niveles de evaluación.

Nivel	Objetivo	Instrumento
Primer nivel	Satisfacción del participante	Encuesta de opinión
Segundo nivel	Aprendizaje de conceptos, normas, etc.	Examen escrito (se mide lo que se sabe)
Tercer nivel	Aprendizaje de capacidades (habilidades, destrezas...)	Simulación de situaciones reales de trabajo (se mide lo que se sabe hacer)
Cuarto nivel	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la evaluación en el puesto de trabajo
Quinto nivel	Medida de calidad o de productividad	Análisis de la evolución del participante antes y después de la formación
Sexto nivel	Impacto socio laboral	Grado de inserción laboral, una vez concluida la acción formativa

Tabla 1.2 SEIS NIVELES DE EVALUACIÓN. Fuente de información: Aportación de Oriol Amat en “Aprender a enseñar”, Ed. Gestión 2000, Pág. 137.

En un ambiente laboral, Oriol Amat menciona que es necesario cubrir todos los niveles de evaluación, ya que esto permitirá tener un mejor panorama acerca de lo que una persona realiza en su puesto de trabajo, si aplica lo aprendido en los cursos que toma y si lo anterior tiene un impacto a nivel calidad, productividad y por lo tanto a nivel económico dentro de la empresa.

Es importante que en una evaluación se lleve un control estricto en donde se indique de forma clara las competencias que se evaluarán, ¿qué se evaluará?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿en dónde se evaluará?

1.3 Evaluación por competencias

La evaluación por competencias busca evaluar el desempeño de un participante, ya sea en el ámbito escolar o laboral. Aunque ha tenido mayor auge en el espacio laboral. En este sentido, se puede decir que el gobierno ha puesto énfasis en que las empresas cuenten con empleados certificados en algún puesto en particular.

1.3.1 Competencias laborales

Es necesario saber qué son las competencias laborales y cómo se clasifican. Dentro de una organización la "cualificación intelectual" (entendiéndose como cualificación, toda aquella cualidad que es susceptible de calificarse) es una de las principales fuentes de competencia. Lo que se pretende es que "la formación más que transferir informaciones debe transmitir capacidad de raciocinio".

El Consejo de Capacitación y Formación Profesional de Mendoza, publicó en junio del 2000 las siguientes definiciones acerca de la competencia laboral: "es el desempeño laboral que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones", asimismo dice que se considera el "atributo que el empresario de alto rendimiento de hoy, busca en los empleados del mañana".

De acuerdo a los conceptos anteriores, las competencias laborales se refieren a la aplicación del conocimiento transformada en una habilidad, una destreza, al momento de estar realizando el trabajo diario. Lo anterior, debe traducirse en empleados mejor capacitados, que conocen su trabajo y que por lo tanto son más eficientes y rinden mejor a la empresa, son más productivos.

A continuación mostramos las diferentes formas en que se pueden clasificar las competencias:

- Competencias Básicas. Se refiere a las competencias adquiridas en la educación básica (matemáticas, lenguaje, escritura, física, etc.)
- Competencias Genéricas. Se refieren al desempeño común a diferentes ocupaciones. Saber escribir en computadora, usar determinados programas genéricos de computadora (Word, Excel, power point), etc.
- Competencias Específicas. Se refiere al conocimiento técnico de una ocupación específica. Son las competencias que se deben tener para desempeñar un trabajo en lo particular.

La segunda clasificación que se muestra es de acuerdo a la escuela conductista:

- Competencias personales. Ejemplos de estas competencias serían las actitudes, conducta, valores, preferencias, afán de logros, preocupaciones por la calidad, orientación al cliente, etc.
- Competencias técnicas. Ejemplos de estas competencias serían el uso de herramientas, lectura de instrumentos, operación de sistemas de fabricación y control, etc.

La **tercera** y última clasificación que muestra es la siguiente:

- Competencias Técnicas. Se refiere al dominio experto de tareas, conocimientos y destrezas en el ámbito de trabajo.
- Competencias metodológicas. Sabe reaccionar, resuelve situaciones emergentes en el trabajo y encuentra nuevas vías de solución.
- Competencias Sociales. Colabora pro activamente con otros en su grupo, se comunica efectivamente.
- Competencias Participativas. Sabe organizar y decidir, participa en la organización de su trabajo y su entorno, está dispuesto a aceptar nuevas responsabilidades.

Las tres clasificaciones muestran una idea de cómo deben verse las competencias y por lo tanto cómo ser evaluadas. Se considera que la clasificación que más se adecuaría a las necesidades de este proyecto es la tercera, debido al tipo de puestos a los que van dirigidas las actividades formativas.

Un ejecutivo telefónico necesitaría cubrir competencias técnicas propias del trabajo que desempeña (conocer sistemas, productos y servicios de la empresa). De igual manera, necesitaría contar con competencias que puedan ayudarlo a analizar situaciones y resolver problemas (metodológicas en esta clasificación). Contar con competencias que ayuden a mantener un buen ambiente laboral, de cooperación y trabajo en equipo (competencias sociales). Por último, las habilidades que le permitan querer crecer y desarrollarse dentro de la organización (competencias participativas).

1.3.2 El proceso de evaluación

Las dimensiones que se consideran en la evaluación de las competencias laborales son: La identificación, que comprende identificar la necesidad de la empresa para el desarrollo de competencias en un puesto en particular. En segundo lugar se encuentra la normalización, que se refiere a la generación de las normas técnicas y el perfil que deberá conocer y cumplir el empleado para ese puesto en particular. Posteriormente, se

encuentra la formación del empleado o participante para prepararlo en desarrollar sus habilidades y destrezas que pondrá en práctica en su lugar de trabajo. Por último, la certificación, es la validación de que el empleado o participante cuenta con las competencias necesarias para desempeñar un puesto en particular.

Posteriormente, viene la evaluación, en donde se identifican las acciones correctivas y la eficacia del proceso. Para comenzar con este proceso se debe definir lo siguiente: ¿Para qué se evalúa?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿qué métodos e instrumentos se utilizaran en el proceso?

Se debe definir cuáles serán las competencias a evaluar, para que se puedan definir los indicadores que servirán para puntualizar los parámetros que se quieran alcanzar.

1.4 Otros criterios de evaluación organizacional

Existen otros criterios de evaluación organizacional que son utilizados como parte de la administración de la capacitación. La evaluación de la capacitación, es parte del complemento que debería llevarse dentro de las organizaciones en el área de Capacitación. De esta forma, las organizaciones podrían verificar el retorno sobre la inversión que realizan en el rubro de capacitación, tener certeza de la eficiencia y el impacto generado en el desempeño de sus trabajadores, y por lo tanto de la empresa misma.

1.4.1 Evaluación de la capacitación. Alfonso Siliceo

Alfonso Siliceo en su libro, "Capacitación y desarrollo de personal", menciona que la evaluación de la capacitación debería llevarse de forma cotidiana y realizarse en tres momentos diferentes: antes, durante y al finalizar un curso

El autor, menciona que la evaluación debe cubrir cuatro aspectos básicos:

1. **La reacción del grupo y del alumno.** Se pondrá énfasis en las actitudes de los participantes. Una actitud negativa en los participantes se reduce al resultado del fracaso de un curso.
2. **El conocimiento adquirido.** Lo importante es conocer "qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso".
3. **La conducta.** Se refiere a los posibles cambios que tuvo el participante a raíz de tomar el curso, verificar si existió un cambio en la actitud, en la conducta.
4. **Resultados.** Conocer los resultados que se generaron con el curso impartido, por ejemplo, el grado de motivación, si existió una reducción en el número de quejas, disminución de costos, ahorros, entre otros.

Asimismo, el autor menciona que cada aspecto a evaluar tendrá prioridad, dependiendo de cuál sea el objetivo del curso a evaluar. De esta forma, se puede decir, que estos aspectos son flexibles y deben adecuarse a las necesidades que se presenten con el programa de capacitación que se implemente.

1.4.2 Evaluación de la capacitación. Salvador Mercado

Por su parte, Salvador Mercado, en su libro "Administración Aplicada. Teoría y práctica", menciona que la evaluación debe efectuarse desde antes que comience la actividad de la capacitación, con el fin de conocer las habilidades y destrezas que posee el participante antes de tomar el curso. Al finalizar el curso, el autor recomienda la aplicación de una "encuesta de opinión" para conocer la satisfacción de los participantes.

Por otro lado, el autor menciona que "No existe ningún método o técnica en particular que sea adecuado para la valoración total del adiestramiento. Sin embargo, hay ciertos métodos y técnicas que son útiles en combinación con otros métodos." Salvador Mercado no menciona aspectos específicos que recomiende evaluar, simplemente comenta que es parte de la actividad de la capacitación y que debe tomarse en cuenta para tomar acciones correctivas.

El autor recomienda que deben valorarse los cargos de las personas a las que irá dirigida, las necesidades, el plan a seguir, el método de capacitación a utilizar, el seguimiento en curso, los resultados obtenidos al finalizar el curso y por último, el nivel y la calidad del desempeño en un periodo determinado posterior al curso.

1.4.3 Evaluación integral. Jack Fleitman

Jack Fleitman en su libro "Evaluación integral para implantar modelos de calidad" describe un modelo de evaluación que está enfocado a la evaluación organizacional, pero que también puede aplicarse a un área de la empresa en particular. Este modelo de evaluación, Fleitman lo llama la "Evaluación integral" que deben las empresas aplicar para lograr los objetivos organizacionales.

La definición de este concepto es "la evaluación integral es una metodología basada en el análisis de hechos concretos, tangibles y específicos, así como en la búsqueda de soluciones originales y factibles en términos de tiempo y costo". Asimismo, el autor hace énfasis que este tipo de evaluación involucra a todas las áreas de la empresa y su interrelación, con el fin de detectar en qué puntos se necesita mejorar, para lograr los objetivos organizacionales de forma más eficiente, con calidad y que permitan el crecimiento de la empresa.

La evaluación integral, "permite evaluar de una manera integral o parcial las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático, científico y un enfoque constructivo".¹⁵ En relación a la evaluación de la capacitación, el autor recomienda los siguientes indicadores:

- Horas anuales de capacitación.
- Promedio de cursos recibidos
- Gastos de capacitación y entrenamiento

Como se puede observar, los indicadores propuestos de capacitación se quedan en un nivel básico o tradicional. En el aspecto de capacitación, no profundiza en temas de aprendizaje, satisfacción, aplicación del conocimiento, como otros autores lo mencionan, quedándose sólo con información que nos proporcionará datos duros, que pueden servir para temas de auditoría del área.

1.4.4 Evaluación de la capacitación. Jesús Carlos Reza

La evaluación de la capacitación debe estar incorporada como parte del proceso de capacitación, a este respecto Jesús C. Reza menciona “La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de los objetivos”. El autor divide los pasos del proceso de evaluación en dos categorías: La evaluación Macro y la evaluación Micro.

La primera categoría se refiere a la revisión de aspectos generales del proceso de capacitación y se podrían concluir como aspectos de auditoría. Algunos ejemplos que menciona Jesús Reza: “diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo-beneficio global y la auditoría de capacitación”.¹⁸ La segunda categoría, se refiere a aspectos dentro del proceso de capacitación, de la efectividad de los programas, la implementación, contenidos, satisfacción de los participantes, aprendizaje, aplicación de conocimientos, entre otros.

Es así que, el proceso de evaluación de Jesús Carlos Reza, lo divide en 5 dimensiones:

- 1. Evaluación de la reacción.** Mide el gusto de los participantes, si les agrado o no el curso, la forma en que se impartió, el contenido, al instructor, es decir, la satisfacción del participante al finalizar la acción formativa. Esta dimensión se encuentra dentro de la categoría de la Micro evaluación.
- 2. Evaluación del aprendizaje.** Esta dimensión pretende conocer el aprovechamiento de los participantes, si entendió el contenido, si lo asimilo. Se lleva a cabo dentro del curso, puede ser durante o al finalizar la acción formativa. Esta dimensión se encuentra dentro de la categoría de la Micro evaluación.

- 3. Seguimiento de la aplicación.** Se verifica el grado en que se cubrieron las necesidades del participante, necesidades que pueden ser evidentes o manifiestas, ocultas o encubiertas. Debe ser observable en cuanto a un cambio de comportamiento o actitud, generado por la adquisición e implementación de habilidades adquiridas o desarrolladas por la acción formativa. Esta dimensión se encuentra intermedia dentro de la categoría Micro y Macro evaluación.
- 4. Evaluación del costo-beneficio.** Se refiere a la obtención de información cuantitativa que nos ayudará a conocer los beneficios económicos que se obtuvieron derivados de una acción formativa. Se refleja en aumento de la calidad, disminución de quejas, aumento de la productividad. "Si el costo-beneficio se calcula globalmente, entonces es un proceso de Macro evaluación, si se aplica por evento, e, incluso por participante, su dimensión será de Micro evaluación".¹⁹
- 5. Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación.** Esta dimensión se refiere a la evaluación de lo que se hace y lo que debería hacerse, se analiza la aportación del área de capacitación y sus acciones en función del alcance de los objetivos y misión de la organización. Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la propuesta por Jack Fleitman de evaluación integral. Esta dimensión se encuentra dentro de la categoría de la Macro evaluación.

1.5 Análisis comparativo

Una vez concluida la exposición de diferentes modelos de evaluación que pueden aplicarse en una organización, se analiza y compara la información, para determinar si el modelo de Donald Kirkpatrick es adecuado para la propuesta de evaluación de este trabajo. La mayoría de los autores aquí citados, contemplan alguno o algunos de los aspectos que propone Donald Kirkpatrick.

Autor	Donald Kirkpatrick. Evaluación de los 4 niveles.	Oriol Amat Seis niveles	Alfonso Siliceo	Jesús Carlos Reza 5 Dimensiones
Clasificación	Criterios internos y externos	Seis niveles	Cuatro aspectos	2 Categorías: (Macro y Micro evaluación). 5 dimensiones
Subclasificación	Nivel 1: Reacción	Nivel 1. Satisfacción del participante	1. Reacción del grupo y del alumno.	1. Evaluación de la reacción
	Nivel 2: Aprendizaje	Nivel 2. Aprendizaje de conceptos normas, etc.	2. Conocimiento adquirido	2. Evaluación del aprendizaje
	Nivel 3: Conducta	Nivel 3. Aprendizaje de capacidades (habilidades, destrezas...)	3. La conducta	3. Seguimiento de la aplicación
	Nivel 4: Resultados	Nivel 4. Aplicación de lo aprendido Nivel 5. Medida de calidad o de productividad Nivel 6. Impacto socio laboral	4. Resultados	4. Evaluación del costo-beneficio 5. Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación.

Tabla 1.3 CUADRO COMPARATIVO DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN. Fuente de información: Cuadro comparativo de autoría propia. Información obtenida de los diferentes autores de las propuestas de evaluación.

En la **Tabla 1.3**, se observa que Donald Kirkpatrick y Alfonso Siliceo manejan aspectos similares, clasifican en los mismos niveles la evaluación, considerando igual profundidad para cada uno. Por su parte, Oriol Amat desglosa en seis niveles la evaluación, aunque sus niveles 2 y 3 se engloban en el nivel 2 de Kirkpatrick y los niveles 5 y 6 se engloban en el nivel 3 de Kirkpatrick y un tanto en el nivel 4, al realizar un análisis de resultados en su impacto dentro de la empresa que Oriol Amat llama socio laborales.

Por último, tenemos la propuesta de Jesús C. Reza, que considera los 4 niveles de Kirkpatrick y agrega además el concepto de Jack Fleitman, de ver el área de Capacitación como un elemento integral dentro de la

organización, que impacta y aporta a la realización de los objetivos y crecimiento de la empresa.

Actualmente, en el área de Capacitación y Desarrollo de la empresa objeto de estudio sólo se considera de manera formal este último aspecto citado por Jesús Carlos Reza y Fleitman, se evalúan aspectos que sirven para la auditoría del área, como son los indicadores de horas de capacitación, promedio de capacitación por áreas, por persona. Se consideró que los aspectos necesarios para desarrollar dentro del área de Capacitación y Desarrollo como propuesta de evaluación, son los 4 niveles que considera Kirkpatrick para incorporarlos a lo que actualmente ya se maneja y lograr así una evaluación integral.

Capítulo 2. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

En éste Capítulo se describe las diferencias entre capacitación, adiestramiento y desarrollo. De la misma forma, se hace referencia a las bases legales en torno a la capacitación y la importancia, más allá de los términos legales que puede implicar a una empresa.

Por otro lado, se trata de desglosar la función y la importancia que puede adquirir la capacitación para el buen funcionamiento dentro de las actividades de la empresa. Esta actividad puede adquirir mayor importancia, si la empresa visualiza a la capacitación como una función que puede coadyuvar en el desarrollo de los empleados, la eficacia de las actividades, lograr la calidad esperada y por lo tanto la lealtad y satisfacción de los clientes.

Asimismo, se describen en términos generales, los pasos que refieren diferentes autores que debería desarrollar un área de capacitación. Por último, se detallan algunos modelos educativos que contribuyen al desarrollo de mejores resultados de las acciones formativas, que tienen como objetivo lograr un mejor aprendizaje en los participantes y por lo tanto, mejores resultados en la evaluación de la capacitación.

2.1 Concepto de capacitación y su implicación legal

Cuando la visión de las empresas se centra en la capacitación como un gasto que es obligatorio para tener un cumplimiento legal, el resultado puede llegar a ser desfavorable e insustancial para la empresa. Sin embargo, si la visión de la capacitación se centra como una inversión que permitirá desarrollar al empleado y a la empresa misma, el resultado obtenido puede ser más sustancial y favorable, siempre y cuando se cubran realmente las necesidades de capacitación. Asimismo, se deben tomar en cuenta otros factores que permitirán a la capacitación cumplir con los objetivos deseados. Uno de estos objetivos debiera ser contribuir al fortalecimiento de la empresa por medio del desempeño y productividad de sus empleados.

Lo anterior implica cuestiones técnicas y prácticas, como por ejemplo, si se llevó a cabo una detección de necesidades de capacitación (DNC) adecuada, si se diseñó un programa adecuado, si los participantes fueron los indicados, si el instructor y los insumos fueron adecuados y suficientes, si la capacitación fue oportuna, si existe la forma de medir la efectividad de la capacitación, si existen las acciones correctivas, entre otras cosas.

2.1.1 Concepto

Algunos autores abordan el tema de la capacitación bajo diferentes terminologías. Es así, que se encuentran términos como Capacitación, Entrenamiento, Adiestramiento y en tiempos más recientes, se maneja el Desarrollo dentro de un contexto similar. Bajo estos términos, se encuentran posturas de algunos autores que utilizan estos conceptos sin hacer ninguna diferencia, sin embargo, existen otros autores que clasifican cada uno de estos términos diferenciándolos unos de otros.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), Capacitar es “formar, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Por otro lado, Entrenar, “involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas”. Así mismo, si hablamos de Adiestramiento, la RAE, menciona que “se refiere a hacer diestro, enseñar, instruir a alguien, guiar, encaminar”. Por último, Desarrollo de acuerdo con la RAE, indica que es la “acción o efecto a desarrollarse”, si se busca el significado de la palabra Desarrollarse tiene las siguientes acepciones:

1. “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.
2. Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.
3. Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones
4. Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer, económica, social, cultural o políticamente.”²⁰ Entre otras...

Si se analizan los conceptos de la RAE, se puede ver que los términos de Capacitar, Entrenar y Adiestrar se podrían utilizar cómo sinónimos para la aplicación dentro de una empresa, no así, el término Desarrollar. Sin embargo, si se analizan de forma más detallada cada concepto, se determinan algunas diferencias al momento de su aplicación.

Alejandro Mendoza Núñez, aborda la capacitación diferenciando tres conceptos: La Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo, analizando a diferentes autores. Por otro lado, el concepto legal de Capacitación y Adiestramiento, son inexistentes, debido a que la Ley Federal del Trabajo en sus diferentes artículos (principalmente el artículo 153-A hasta el 153-Z), no mencionan ningún concepto explícito. Se puede decir que se carece de un concepto legal, lo que trae como resultado que exista la apertura para diversas concepciones.

Otra acepción que se analiza, es la propuesta por la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento), en donde se plantea lo siguiente:

“Capacitación. Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”

“Adiestramiento. Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”

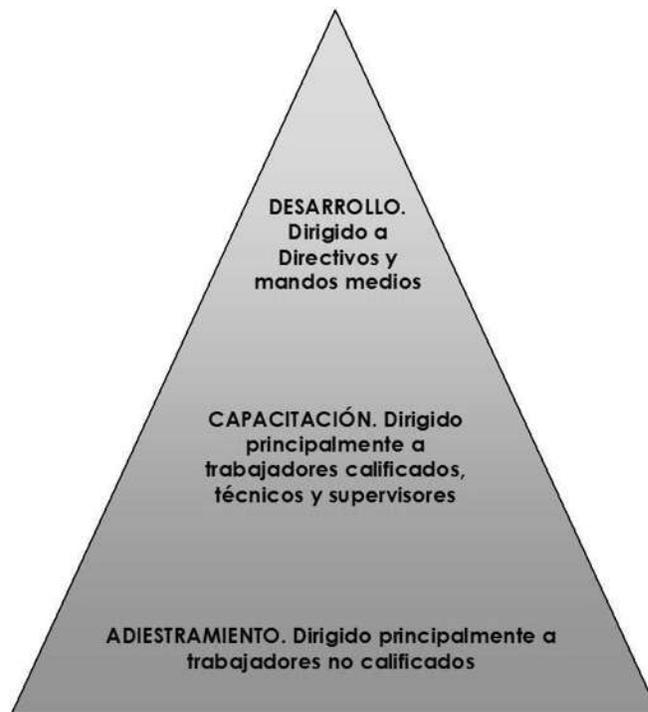
Alfonso Siliceo Aguilar, en su libro “Capacitación y desarrollo de personal”, menciona que “La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”.

Por otro lado, el Adiestramiento, según el autor Mario Cárcamo, menciona que se refiere “simplemente a los esfuerzos conscientes que hace una entidad para mejorar y desarrollar a su personal”.

La visión del autor Mario Cárcamo, es que el adiestramiento se visualiza para todos los niveles del personal dentro de una organización. Sobre esta referencia, menciona más adelante “el adiestramiento trata de influir en la persona de modo que actúe de forma eficiente en el trabajo”.

Por otro lado, la autora Alma M. Taxiomara²⁷ incluye el concepto de Desarrollo, el cual, de acuerdo a la autora, implica acciones integrales con objetivos de mayor trascendencia, para que el personal a Desarrollar pueda tener un crecimiento más allá de una capacitación o un adiestramiento convencional. De acuerdo con este enfoque, se puede distinguir los tres conceptos con base a la información de la **Figura 2.1**

La diferencia entre estos conceptos, de acuerdo con Alma M. Taxiomara, se maneja de acuerdo a quién va dirigida la acción de capacitación, los objetivos a alcanzar, de acuerdo al puesto funcional y hasta cierto punto, el perfil del personal a capacitar.

Figura 2.1 Adiestramiento, capacitación y desarrollo

Fuente de información: Mendoza Núñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Ed. Trillas, 5ta edición, México, 2005, pp.30

Profundizando un poco más en el concepto del **Desarrollo**, Alejandro Mendoza N., cita al autor Robert B. Burr: “El objetivo básico del **Desarrollo** de gerentes es doble. El primer aspecto, inmediato, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la relación de sus trabajos...” y continúa “El objetivo a largo plazo es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad.” Lo anterior se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{“ DE = MT + PPF”}$$

“Desarrollo de ejecutivos = Mejoramiento en el trabajo + Preparación para el futuro”

En el caso de Salvador mercado²⁹, la clasificación de los conceptos se adapta al de Alma M. Taxiomara, clasificándolos de la siguiente manera:

- Adiestramiento y capacitación de nuevos empleados
- Capacitación de supervisores
- Desarrollo de ejecutivos

De acuerdo al enfoque que maneja la empresa objeto de estudio, cuando se refiere a **Capacitación**, se trata de todas las acciones y actividades que destine a desarrollar las aptitudes y habilidades del trabajador, con el

objetivo de realizar de forma más eficiente el trabajo. Esta actividad normalmente se desarrolla en un aula y de forma presencial. Sin importar el puesto funcional, aunque habitualmente se dirige a ejecutivos, supervisores y gerentes. Normalmente los temas que se destinan al concepto de Capacitación son de corte técnico, actualización de productos y servicios, nuevos productos y manejo de las herramientas de uso cotidiano, además de cursos de calidad para un mejor desempeño del servicio.

Por otro lado, el **Desarrollo**, dentro de la empresa objeto de estudio, se refiere a las acciones de capacitación de personal que se considera de alto potencial, para desarrollarlo de mejor forma en el puesto que actualmente se desempeña, o para prepararlo para un puesto más elevado o diferente. Estas actividades normalmente se llevan a cabo con proveedores externos y van desde cursos, diplomados, asesorías, retroalimentaciones, entre otros. Los temas que se manejan, son normalmente en toma de decisiones, liderazgo, administración de personal, finanzas, etc. Los puestos funcionales a los que van dirigidas estas acciones, son Directivos, Gerentes y Supervisores, aunque éstos últimos, en menor medida.

2.1.2 Bases legales

En México, el sustento legal en materia de capacitación con respecto a las empresas, lo podemos encontrar en el **art. 123 Constitucional, fracción XIII**, que menciona la obligación que debe cumplir una empresa de capacitar y adiestrar a sus empleados como parte de su desarrollo. La idea de crear una reglamentación para la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas.

Esta obligación se reglamentó el 28 de abril de 1978, cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor en mayo de ese mismo año. El 5 de junio se publica el reglamento de la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento), organismo desconcentrado de la STyPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), responsable de la coordinación de esfuerzos para impartir la capacitación.

ART 123 CONSTITUCIONAL, FRACCIÓN XIII

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. “

La reglamentación que se menciona en el Art. 123 Constitucional, Fracción XIII, se refiere a los artículos 3º y en el capítulo III Bis, titulado “de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores”, que abarca de los artículos 153 A hasta el 153 Z de la Ley Federal del Trabajo.

“Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe 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 y el adiestramiento de los trabajadores.”

La Ley Federal del trabajo maneja los conceptos de capacitación y adiestramiento sin dar una definición de cada uno de ellos. Además que se determina como parte de los derechos y deberes sociales implícitos al trabajo y que se debe proporcionar a los trabajadores y que debe ser visto no sólo como de interés laboral, sino también con un interés social, es decir, como parte del desarrollo de la sociedad a través de cada trabajador preparado.

Asimismo, en el artículo 132 de la misma Ley se menciona como parte de las obligaciones de los patrones.

“Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

... XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título”.

En los artículos **153 A hasta el 153 Z** nos describen el marco legal alrededor de los diferentes aspectos de la capacitación dentro de las empresas, los más relevantes son:

1. La capacitación es un derecho para el trabajador como parte de su desarrollo. Deben formularse programas y avalarse por el sindicato y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
2. La capacitación puede realizarse dentro o fuera de la empresa previo convenio con el trabajador, con personal interno o contratado de forma externa o mediante adhesión a los sistemas que se registren en la STyPS.
3. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4. La capacitación deberá proporcionarse dentro de la jornada laboral, salvo que se convenga impartirse en otras condiciones, esto último aplica también en el caso de que el trabajador desee capacitarse en algo distinto a la ocupación que desempeña.
5. El objeto de la capacitación deberá ser:
 - o Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
 - o Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
 - o Prevenir riesgos de trabajo
 - o Incrementar la productividad; y,
 - o En general, mejorar las aptitudes del trabajador.
6. El empleado de nuevo ingreso que requiera capacitación, prestará sus servicios bajo las condiciones que surjan en la empresa.
7. Las obligaciones de los trabajadores cuando reciban capacitación:
 - =Ser puntuales en los cursos, las actividades, sesiones que formen parte del proceso de capacitación.
 - =Atender las indicaciones y cubrir los respectivos programas
 - =Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud requeridos.
8. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, operación del sistema y los procedimientos para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas para perfeccionarlos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.
9. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación del patrón para proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.
10. En caso de que la empresa capacite de forma interna o contrate un proveedor externo para la capacitación a sus trabajadores. Los instructores deberán comprobar que están preparados profesionalmente. No estar ligados con personas o instituciones que propaguen credos religiosos.
11. Los programas de capacitación que la empresa presente, deberán ser menores de 4 años, abarcar todos los puestos de la empresa, precisar las etapas de capacitación, indicar el proceso de selección

para el orden o tipo de capacitación dentro de un mismo puesto o categoría.

12. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibirla, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

13. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.
14. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.³⁴

2.2 La capacitación empresarial

En México, la capacitación dentro de una empresa, forma parte de las obligaciones del patrón y por lo tanto, de los derechos del empleado. La STyPS, solicita a las empresas los programas de capacitación que se proporcionan a los empleados y por lo tanto, éstas deben generar sus estrategias para llevarlas a cabo. Por lo tanto, las empresas deben determinar la mejor manera de capacitar a su personal. Esta capacitación puede proporcionarse de forma interna, externa o de forma mixta. En el caso de la capacitación interna, la empresa debe crear su propia área de capacitación. En el caso de la capacitación externa, la empresa debe contratar a instituciones u organismos que proporcionen este servicio.

La capacitación interna tiene las ventajas de que al estar en contacto con las problemáticas reales de la empresa, pueden realizar una mejor detección de necesidades y realizar programas de capacitación que cubran mejor estas necesidades por área, por puesto funcional, por temática en particular, entre otras. Las desventajas que pueden existir, es que se puede llegar a caer en una ceguera de taller. Además, si no se actualiza al personal que capacita, la empresa puede estancarse en cuanto a las nuevas metodologías de capacitación y en los temas que se imparten.

Por otro lado, la capacitación externa también cuenta con ventajas y desventajas. Entre las ventajas se encuentran que la empresa puede

contratar personal especializado en determinados temas, tener la información de vanguardia que se esté generando en el mercado y tener una visión más amplia. Las desventajas serían que la empresa contrate a un proveedor que no cubra las necesidades reales de la empresa. Que el proveedor no vaya acorde o se sensibilice con la cultura y visión organizacional. También podría generarse una falta de flexibilidad en los programas que el proveedor ofrezca.

Algunas empresas, optan por cubrir sus necesidades de capacitación de forma mixta, es decir, algunos temas los cubren con un área de capacitación interna y algunos otros con proveedores externos. Esta decisión dependerá del tamaño de la empresa, de su giro, de los costos que destine para esta función, de la especialización de un tema. Cualquiera de las estrategias que la empresa elija será correcta, siempre y cuando se lleve a cabo el análisis adecuado para que se cumpla realmente con el objetivo de cada curso y se cubran las necesidades de la empresa.

2.2.1 Función de la capacitación dentro de una empresa

La función de la capacitación dentro de una empresa, de acuerdo con Alfonso Siliceo es "aportar a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa". Además agrega,..."la capacitación es la función educativa de una empresa u organización, por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores".

Por su parte Donald L. Kirkpatrick, en su libro "Evaluaciones de acciones formativas" menciona que la función de la capacitación es capacitar para lograr satisfacer las necesidades del cliente, para cambiar la conducta de los participantes".

La capacitación cuenta con el estigma de considerarse un gasto y no una inversión dentro de la empresa. Aún no se cuenta con la cultura necesaria para poder modificar este paradigma. Aún en algunas empresas y organizaciones en general, no se visualiza el retorno sobre esa inversión (ROI), como es el generar procesos de trabajo más eficientes con personal calificado y por lo tanto incrementar la productividad.

Al pensar en la capacitación, las organizaciones piensan en el dinero gastado, olvidando los beneficios y dejando fuera la importancia de esta actividad para la empresa y para la sociedad. Además, los objetivos señalados por Alfonso Siliceo, pueden verse afectados no sólo por factores culturales o de visión de las empresas, también existen elementos como el no aplicar adecuadamente un proceso de capacitación, que puede ir

desde: una inadecuada detección de necesidades, hacer programas de capacitación que no cubran la necesidad real de la empresa, fijar objetivos inalcanzables, o que el objetivo no sea congruente con los contenidos del curso, una selección inadecuada de los participantes o del instructor que impartirá el curso, entre otras.

Es importante entonces, generar una cultura en donde la capacitación se considere como una actividad que contribuye con las empresas para tener personal actualizado, motivado, desarrollado, más comprometido y consciente de la importancia de su actividad. Se puede, a través de la capacitación, transmitir a su personal la importancia de su trabajo y los impactos que puede generar un mal desempeño de sus labores.

Finalmente, es necesario hacer ver que la función de la capacitación es contribuir a formar una cultura de identidad empresarial, fomentar y desarrollar los valores organizacionales y favorecer el incremento de la calidad de las tareas que desempeña cada empleado. El reto, es cambiar los paradigmas actuales, fomentando la creatividad, el auto desarrollo y la autorrealización de cada empleado.

Existen dos puntos básicos en el concepto de capacitación, que destaca Alfonso Siliceo:

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

De igual modo, Alfonso Siliceo señala que existen ocho propósitos fundamentales que debe cumplir la capacitación dentro de una organización:

1. "Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización."
2. "Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales".
3. "Elevar la calidad del desempeño".
4. "Resolver problemas".
5. "Habilitar para una promoción".
6. "Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa".
7. "Actualizar conocimientos y habilidades".
8. "Preparación integral para la jubilación".

2.2.2 Proceso de capacitación empresarial

El proceso de capacitación “es una amalgama compleja de muchos subprocesos dirigidos a incrementar la capacidad de personas y grupos para contribuir al logro del objetivo organizacional”.

Dentro del proceso de capacitación existen diferentes enfoques que pueden aplicarse dentro de una empresa. Uno de estos procesos es el que propone Donald L. Kirkpatrick, como un proceso de diez pasos para tener un ciclo completo de capacitación en una organización. Sin embargo, existen otras propuestas, como por ejemplo, el modelo de Alfonso Siliceo que consta de 5 etapas y que lo nombra “Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación” o el proceso de capacitación que menciona Alejandro Mendoza que consta de 4 etapas.

En primera instancia, analizaremos estos procesos para tener en claro que, dentro de una organización pueden aplicarse diferentes modelos o procesos de capacitación. Aunque sólo es el enfoque el que se modifica, porque en esencia, estos procesos persiguen los mismos objetivos. Por lo tanto, es importante analizar tanto el enfoque, como el objetivo que se quiere lograr con cada paso o etapa que a continuación se presentan.

PROCESO DE DIEZ PASOS. DONALD L. KIRKPATRICK

Donald L. Kirkpatrick menciona que para lograr acciones formativas efectivas, se deben tomar en cuenta diferentes factores. Cada uno de ellos es sumamente importante para lograr el objetivo final de la capacitación.

1. Determinación de las necesidades
2. Fijación de objetivos
3. Determinación de los contenidos
4. Selección de los participantes
5. Determinación del mejor plan de trabajo
6. Selección de la infraestructura apropiada
7. Selección de los formadores apropiados
8. Selección y preparación de materiales audiovisuales
9. Coordinación de la acción formativa
10. Evaluación de la acción formativa

En cada uno de estos pasos, se deben llevar a cabo acciones para llegar a la capacitación efectiva.

Determinación de necesidades. Este paso es el inicio del proceso de la capacitación. Es necesario aplicar los instrumentos precisos para recabar las necesidades de capacitación percibidas. Algunos de los instrumentos

que se pueden utilizar son: formularios para aplicar una encuesta o un cuestionario para una entrevista, que puede ser aplicado a los que serán los participantes y sus jefes para tener un punto de vista más completo. Además es imprescindible tomar en cuenta, la forma en que se tabulará la información recabada, ya que de esto depende que se le dé un correcto manejo a los datos obtenidos.

Una vez que se tienen los temas iniciales, se puede implementar una segunda fase dentro de la detección de necesidades, que corresponde a la definición del nivel de conocimientos y habilidades que los participantes tienen en cada tema. De esta segunda fase dependerá el siguiente paso del proceso de capacitación.

Fijación de objetivos. Kirkpatrick menciona que se debe tomar en cuenta tres aspectos de la acción y en el siguiente orden: “¿Qué resultados intentamos conseguir?”, “¿Qué comportamiento queremos que tengan los directivos y supervisores para conseguir los resultados?”, “¿qué conocimientos, habilidades y actitudes queremos que aprendan los participantes en la acción formativa?”

Determinación de los contenidos. La información que se haya recabado, servirá para definir cuáles serán los contenidos para cada curso. La pregunta clave, de acuerdo a Donald L. Kirkpatrick debiera ser “¿Qué materias deberían impartirse para satisfacer las necesidades y alcanzar los objetivos?” Una fuente de información básica para la definición de los objetivos, serán los datos recabados de la segunda fase de la DNC. Esta información nos ayudará a definir si un curso debe tener diferentes niveles o debe ser genérico.

Selección de los participantes. Dependerá del nivel de conocimientos y habilidades definidos en un tema en particular. De igual forma, Donald L. Kirkpatrick menciona que en este paso debemos tomar cuatro decisiones: “¿Quién puede beneficiarse de la formación?”
 “¿Qué acciones requiere por disposiciones legales?”
 “¿Debería ser la formación voluntaria u obligatoria?”
 ¿Debería separarse a los participantes por niveles en la organización, o deberían incluirse dos o más niveles en la misma clase?”

Determinación del mejor plan de trabajo. Para definir el mejor plan de trabajo, se deben tomar en cuenta varios aspectos, por ejemplo: las condiciones de trabajo de cada área, ya que existirán departamentos en los que sólo puedan asistir un cierto número de personas por sesión, o que existan ciertos días críticos de trabajo que no permitan que el personal se ausente de sus labores. Otro aspecto a considerar, es que se puedan generar las condiciones para el aprendizaje. Es necesario tomar en cuenta

a los participantes y sus jefes, en relación con su perfil, sus expectativas y sus necesidades de aprendizaje.

Selección de la infraestructura apropiada. Los insumos deben ser los más apropiados en cuanto al lugar, la distribución de lugares, el espacio, las posibles distracciones, el material de apoyo, las presentaciones, los ejercicios o dinámicas aplicadas, entre otras cosas. Las condiciones antes mencionadas, serán la base para lograr el aprendizaje en los participantes.

Selección de los formadores apropiados. El formador o instructor adecuado, será aquel que pueda dominar la información del tema que se va a impartir. Es indispensable que cuente con ciertas cualidades, para facilitar el aprendizaje. Algunas de las cualidades son: la facilidad de palabra, paciencia, lograr empatía con los participantes, manejo de grupos, facilidad para sintetizar y transmitir información, entre otras cualidades.

Selección y preparación de materiales audiovisuales. El material audiovisual es importante para mantener el interés en los participantes. El material debe ser dinámico para apoyar en el aprendizaje. Este material es el complemento del paso anterior, debido a que si se cuenta con un buen formador pero no tenemos un adecuado material audiovisual o viceversa, seguramente que no se obtendrán los resultados deseados.

Por ello, es importante tomar en cuenta algunos aspectos al momento de diseñar una presentación o elegir algún video de apoyo. Dentro de los aspectos a considerar para una presentación efectiva, es que la presentación sea sólo un apoyo para el instructor, que las láminas contengan sólo la información clave para ir desarrollando los diferentes temas. Los videos que se consideren como apoyo se deben elegir con cuidado, para que el material sea interesante y no muy largo. Es necesario hacer comentarios al final o durante el video, si la estructura lo permite.

Coordinación de la acción formativa. La coordinación de cursos, se enfoca hacia el participante y hacia el instructor que impartirá las sesiones. En algunas ocasiones, el instructor coordina y otra persona es la que imparte las sesiones de capacitación.

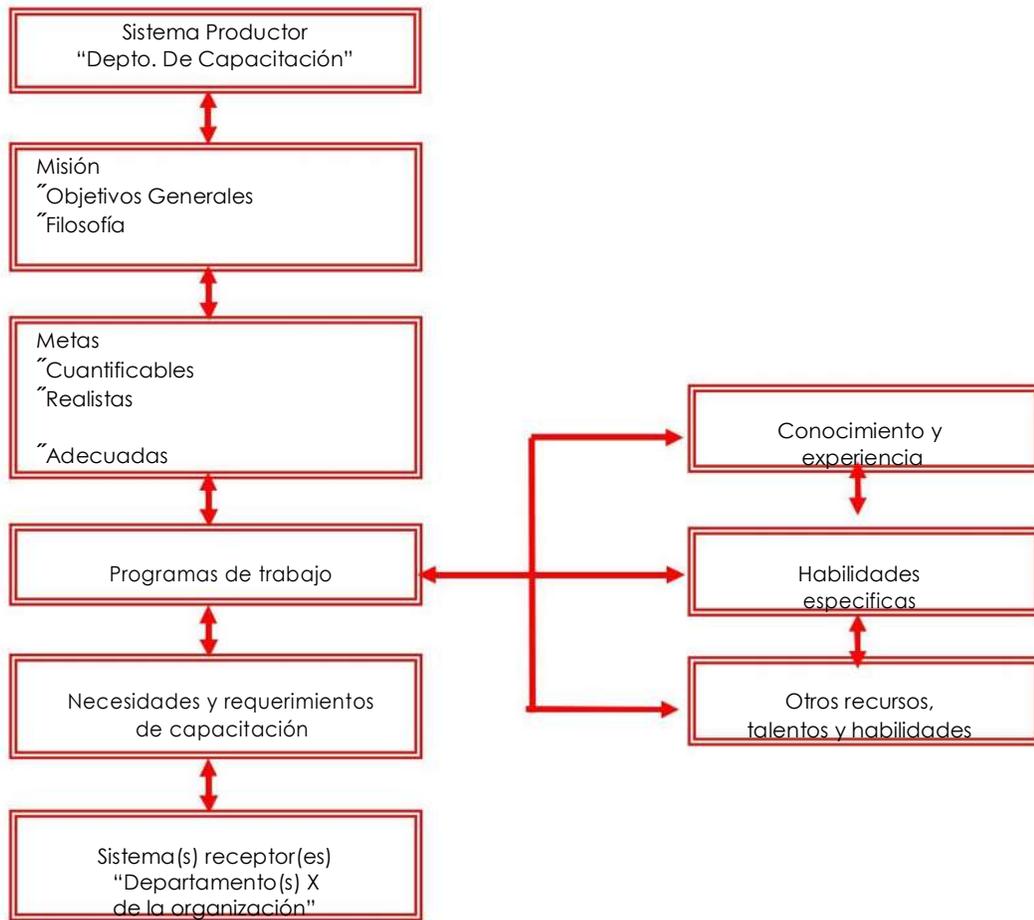
Otros detalles que no se deben perder de vista son: Que el instructor cumpla con los tiempos definidos en el programa (hora de inicio, descansos, tiempos asignados a cada tema, horario del fin del curso); definir los servicios adicionales como el servicio de café y la comida por ejemplo; asegurarse de que los participantes hayan recibido la invitación al curso con datos como el horario de entrada, duración del curso, lugar del curso y datos adicionales, como por ejemplo, si se proporcionará servicio de café, comida, estacionamiento, entre otros.

Evaluación de la acción formativa. Este último punto, se debe observar dentro de todo el proceso de capacitación, ya que puede abarcar actividades antes, durante, pero sobre todo, después de las sesiones de capacitación. También puede definirse como la parte complementaria de los cursos, pues comprende temas de seguimiento que permitirán obtener información de la efectividad de los cursos. Además, se obtiene información para la toma de decisiones en acciones correctivas.

MODELO SISTÉMICO DE ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN DE ALFONSO SILICEO

El proceso propuesto por Alfonso Siliceo, que define como “Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación”, se relaciona con las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Este modelo se compone de dos sistemas dentro de la empresa que se interrelacionan para lograr el objetivo que persigue la capacitación como puede observarse en la **Figura 2.2** Estos sistemas son el sistema Receptor (departamento de capacitación de la empresa) y el sistema Productor (conformado por los diferentes departamentos de la empresa que tienen necesidades de capacitación). La relación entre ambos sistemas, permitirá la identificación de problemas para llegar a la solución o soluciones requeridas.

Figura 2.2 Modelo sistémico de organización de la función de capacitación de Alfonso Siliceo



Fuente de información: Alfonso Siliceo Aguilar, *Capacitación y desarrollo de personal* cuarta edición, Ed. Limusa, México, 2004, pp. 98

El modelo sistémico se divide en cinco etapas:

“Primera etapa: Identificación del sistema Receptor”. El área de capacitación tomará en cuenta la información interna de la empresa y sobre todo el área de recursos humanos, desde el proceso de selección de personal, análisis de puestos, organigrama, necesidades de desarrollo, entre otros. Esta etapa tiene como objetivo, tener un antecedente actual de la situación que guarda la empresa con su personal.

“Segunda etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor”. Tiene como objetivo investigar y diagnosticar las necesidades reales de capacitación. Identificar las habilidades, conocimientos, competencias, con los que debe contar cada empleado de acuerdo con las funciones que debe desempeñar para lograr un trabajo de excelencia.

“Tercera etapa: Establecimiento de la misión del sistema Productor en el problema a tratar.” Se refiere a la definición de los objetivos que se deben alcanzar, que siempre deben ir acordes a la misión, filosofía y valores de la empresa.

“Cuarta etapa: Establecimiento de metas”. Definir qué queremos lograr con los programas de capacitación que se implementen. No perder de vista las características que deben tener las metas definidas: Que sean cuantificables, realistas y sobre todo que se adecuen a las necesidades de la organización.

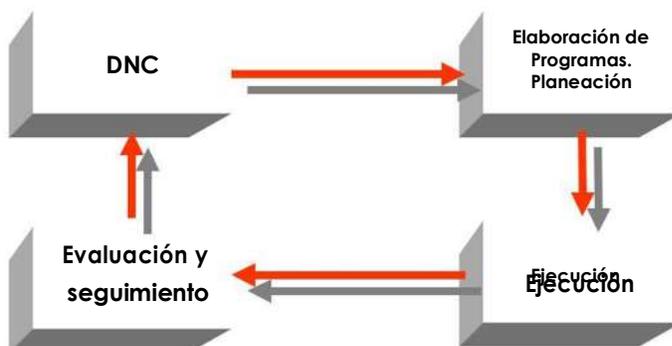
“Quinta etapa: Establecimiento de programas” 42. Una vez que se realizó el trabajo de investigación de antecedentes, diagnóstico de necesidades, establecimiento de metas tomando en cuenta la filosofía y valores organizacionales, además de las necesidades reales, entonces se deben definir los programas que habrán de implementarse para cubrir las necesidades de capacitación. Alfonso Siliceo recomienda lo siguiente al momento de establecer estos programas:

- “Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar”
- “Habilidades para la implementación”
- “Recursos necesarios para su consecución “

El modelo que propone Alfonso Siliceo, pone énfasis en las primeras cuatro etapas, en actividades de la detección de necesidades de capacitación (DNC). La quinta etapa habla acerca del establecimiento de programas de capacitación, faltando dentro de su modelo, la aplicación del programa, ¿qué hacer durante el curso?, y ¿qué pasa después de la implementación? La visión del autor, de acuerdo con lo que él mismo define, es meramente administrativo, no involucra aspectos de aplicación, ni tampoco de seguimiento.

ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN. ALEJANDRO MENDOZA NÚÑEZ Por último se menciona el proceso que describe Alejandro Mendoza que consta de 4 etapas:

Figura 2.3 Proceso de capacitación.



Fuente de información: Mendoza Núñez, Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, Ed. Trillas, 5ta edición, México, 2005, pp.42

Como se observa en la **Figura 2.3**, este modelo no es tan detallado, sin embargo contempla en sus 4 etapas todas las actividades que debe cubrir un proceso de capacitación. Iniciando por la Detección de necesidades (DNC), continuando con la planeación de la capacitación, en donde engloba aspectos de diseño de programas, planeación de recursos. Continúa con la ejecución de la capacitación, es decir, impartir los cursos de capacitación de acuerdo con lo planeado, y por último, la evaluación para conocer la efectividad del programa implantado y el seguimiento para llevar a cabo las acciones correctivas.

2.3 Modelos educativos y de aprendizaje

¿Qué es el aprendizaje?, ¿qué es un modelo educativo?, y ¿por qué es importante abordarlos como temas de este trabajo?, son algunas preguntas que se necesitan clarificar. Para comenzar, se hablará acerca del aprendizaje, que se genera en función de la transformación del comportamiento de una persona, generando una comprensión, un cambio de actitud. El ser humano está en un constante aprendizaje con todo lo que le rodea, nunca dejamos de aprender, es parte de un proceso en la vida de los seres humanos, por ejemplo: “se aprenden los prejuicios, las actitudes, las reacciones y los gustos...”, entre otras cosas, porque el aprendizaje es una actividad cotidiana que abarca muchos aspectos, no sólo el intelectual. Desde la perspectiva didáctica, incluye elementos como la adquisición de conocimientos, la modificación de actitudes y comportamiento, y el cambio en las expectativas y capacidades que se generan de la experiencia.

Otras definiciones de Aprendizaje que podemos considerar son las siguientes:

Thorpe (1956) “Aprendizaje es un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual, como resultado de la experiencia”.

Rubén Ardila define en su libro: “Aprendizaje es un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica”.

Y por último, “el aprendizaje es un cambio o una alteración del comportamiento que se produce al incorporar en él, nuevos conocimientos, habilidades o destrezas con el fin de mejorarlo”.

Entonces se puede decir que existen algunos componentes importantes dentro de las definiciones anteriores. Primero, existe el elemento del cambio, como una alteración que se manifiesta en el comportamiento, en este caso pueden ser conocimientos, habilidades o destrezas; segundo, el aprendizaje es relativamente permanente, porque se altera con el tiempo, conforme se van adquiriendo experiencias y conocimientos nuevos; tercero, el resultado de la práctica, que es indispensable para el proceso del aprendizaje, la persona puede ser que necesite repetir el evento para poder aprenderlo.

“Buena parte del aprendizaje ocurre sin que haya una conducta observable, pues sólo se manifiesta cuando se presenta la oportunidad de utilizarlo. Esta parte del aprendizaje es la que llamamos aprendizaje latente”.⁴⁹ Este punto es importante, pues se considera que dentro de los factores de éxito de un programa de capacitación es que el aprendizaje latente se ponga en práctica a la brevedad, para desarrollar habilidad y evitar el olvido en los participantes.

Por otra parte, un modelo educativo, tiene dentro de sus diferentes objetivos lograr el aprendizaje, es decir, lograr un cambio en el comportamiento del participante mediante la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, fortalecimiento de valores, entre otras cosas.

De acuerdo con la Real Academia Española, dice que un modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, de igual manera, menciona que se refiere a “un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.”

“Los modelos educativos son visiones sintéticas o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y a los profesores en la elaboración y análisis de los programas de estudio”.⁵¹ Igualmente se podría considerar que los modelos educativos “son los patrones conceptuales que permiten esquematizar de forma clara y sintética las partes y los elementos de un programa de estudios, o bien los componentes de una de sus partes”.

Por lo tanto, se puede decir que, para llevar a cabo una evaluación de cursos, se necesita entender qué significa el aprendizaje y los modelos educativos que se podrían implementar como directrices en las estrategias de capacitación.

2.3.1 Constructivismo

El constructivismo es un modelo propuesto por Piaget, el cual “se preocupa por la construcción del conocimiento y, por ende, del aprendizaje”. Este modelo trata de abarcar de manera integral el aprendizaje, es decir, no sólo se preocupa por el desarrollo de las capacidades cognitivas, sino que debe comprender también el desarrollo global de la persona.

Desde el momento en el que se concibe a la escuela como un lugar de conocimientos, en donde la persona podrá encontrar el equilibrio con lo personal, lo social, las relaciones interpersonales, es decir, los constructivistas consideran que para que se genere el aprendizaje, se deben tomar en cuenta todos los factores que rodean al alumno, para que se pueda crear un ambiente óptimo y el aprendizaje sea integral y significativo.

Este modelo toma dos conceptos fundamentales: el aprendizaje profundo y el aprendizaje superficial. “En el primero existe la intención de aprender...” “de relacionarlo con lo que ya se sabe y con la experiencia cotidiana. En el enfoque superficial la intención del alumno es aprobar un examen, pasar el año, cumplir con un requisito. No le interesa reflexionar sobre lo que está aprendiendo, ni relacionarlo con otros conocimientos o experiencias.”

Para lograr que se genere el aprendizaje profundo, objetivo de este modelo, y del aprendizaje en sí mismo, se deben tomar en cuenta factores como el papel de la persona que enseña, ya sea un maestro o un instructor (hablando de una empresa), la actitud de éste y la forma en cómo va a transmitir el conocimiento, es la parte medular para que el participante se interese por los temas y cambie su enfoque tradicional.

Otros factores, son las estrategias que se generen en el aula (actividades, dinámicas), que implemente el instructor. Transmitir a los participantes los objetivos, las razones que se persiguen con el tema a tratar, la forma en como lo relacionan con sus experiencias y conocimientos previos, lograr cubrir las expectativas que cada participante externe, etc.

“Los constructivistas también sostienen que cuando aprendemos algo no partimos de cero, sino que construimos el nuevo conocimiento a partir de lo que ya sabemos” .⁵⁵ De hecho, de esta relación que se lleve a cabo, entre lo que conocemos previamente y lo nuevo que vamos a aprender, dependerá de que se obtenga un conocimiento significativo.

2.3.2 Conductismo

Este modelo se basa en el estudio de la conducta, tratando de olvidar aspectos psicológicos como la conciencia y los procesos mentales. La conducta es algo que se ve y está condicionado al medio en el que se

vive. “La conducta es una respuesta, una reacción a los estímulos externos”... “El origen del conocimiento se encuentra en las sensaciones e impresiones”.

En el conductismo se evita la subjetividad, tratando al aprendizaje sólo como lo que se pueda observar, medir, cuantificar. Para los conductistas, se aprende observando, es decir se imita lo que se ve, el aprendizaje se da a través de un cambio de conducta. El modelo básico del conductismo es el siguiente: E-R-R= Estimulo – Respuesta – Reforzamiento. Su método es el experimental con el objeto de obtener objetividad en el proceso.

En el conductismo se ignoran aspectos en donde el sujeto pueda reflexionar, mencionan que el aprendizaje se genera a través de memorizar, repetir y comprender para posteriormente reproducir el conocimiento adquirido. Se basa en la enseñanza programada: “objetivos claros y precisos; información gradual; de lo fácil a lo difícil; participación del alumno y reforzamiento, entre otras”.

El alumno o participante debe ser, para el conductismo, un ser pasivo, obediente, que difícilmente da sus opiniones, ya que debe ser callado y cumplido. Lo anterior, se traducirá en una persona disciplinada y que para este modelo será exitoso en la vida. Otorgando mayor peso a la disciplina que a la formación en sí.

2.3.3 Enfoque en desarrollo de competencias

Dentro de un mundo en donde se requiere cada vez más la eficiencia y la productividad de las personas, se genera un enfoque basado en las competencias que cada una de las personas posee o puede desarrollar para ser más productivos. Estas competencias pueden verse desde el punto de vista laboral y educativo.

Desde el punto de vista laboral, el desarrollo de competencias ha sido promovido por algunas instituciones a nivel nacional, un ejemplo es el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), que es un organismo no paraestatal que fué creado el 2 de agosto de 1995 en un acuerdo generado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Educación Pública, con la finalidad de generar las normas técnicas que pudieran servir como referencia a las empresas en diversos puestos existentes y que pudieran certificar que un empleado cuenta con las competencias requeridas para el puesto, ajustándose a las necesidades del sector productivo.

Pero, ¿qué son las competencias?, tenemos diferentes definiciones. Desde el punto de vista laboral, como:

“La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
(Organización internacional de trabajo –OIT)”

“Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no sólo una habilidad o tecnología aislada”

De acuerdo con Chiavenato, las nuevas competencias que debe desarrollar un empleado son:

1. Aprender a aprender
2. Comunicar y colaborar
3. Raciocinio creativo y resolución de problemas
4. Conocimiento tecnológico
5. Conocimiento de los negocios globales
6. Desarrollo de líderes
7. Autoadministración de la carrera.

Es decir, el enfoque de aprendizaje por medio del desarrollo de competencias debe cambiar el esquema, dando más importancia al resultado del desarrollo de las habilidades, representado en el desempeño laboral, más que en los contenidos de un programa determinado. Por lo tanto, se debe facilitar la vinculación con las necesidades laborales, que permitan la resolución de problemas reales.

2.3.4 Otros modelos educativos en torno al aprendizaje

Teoría /modelo	Planteamiento epistemológico	Papel del participante / alumno	Algunos postulados
Modelo Cognitivo. P. Ausubel	Se basa en el estudio de las representaciones mentales como la atención, ideas, percepción, inteligencia, pensamiento, conceptos, etc.	Sujeto activo que elabora representaciones o procesos internos. Debe aprender a resolver problemas y lograr un aprendizaje significativo. Relacionando sus conocimientos previos, su experiencia, intereses	Se distinguen dos dimensiones en el aprendizaje: 1. La forma en que el alumno incorpora la información a su esquema cognitivo (memorístico o significativo). 2. La clase de metodología (aprendizaje por percepción o por descubrimiento).
Modelo Psicológico – Social.	Se basa en estudios psicosociológicos del alumno dentro del aula visto como integrante de un grupo.	Es el centro de atención. Construye su auto imagen, autoestima, satisfacción personal a partir de su interacción con los demás. Generar modelos a imitar para que el alumno genere conductas positivas. Dan énfasis al trabajo cooperativo. Lograr la cohesión de grupo.	Se comprende mejor la conducta de un individuo cuando se analiza dentro de su contexto social. Importancia en la comprensión y educación de las emociones (inteligencia emocional). Toma en cuenta el manejo de roles, la imitación, el autocontrol y conductas manifiestas.
Modelo Socio cultural Vygotsky	El medio sociocultural juega un papel determinante en el desarrollo del psiquismo. El sujeto recibe la influencia del medio y la reconstruye activamente.	Es visto como un ser social, como protagonista y como resultado de actividades compartidas. En conjunto se construye el conocimiento. Se genera un proceso de internalización hasta que cada participante pueda apropiarse de su propio conocimiento y hacer uso en las diferentes situaciones que se le presenten en su vida, de forma consciente.	Tres aspectos que se vinculan: a) la relación que existe entre el desarrollo y el aprendizaje; b) el aprendizaje visto desde el punto de vista social e interactivo; c) la relación entre aprendizaje y ZDP*. Las experiencias de aprendizaje no deberán centrarse en productos acabados, sino en procesos de desarrollo. Deben dedicarse en conductas y conocimientos en proceso de cambio.

Tabla 2.1 RESUMEN DE MODELOS EDUCATIVOS EN TORNO AL APRENDIZAJE. Fuente de Información: extraída del libro Maqueo, Ana María, Lengua, aprendizaje y enseñanza. El enfoque comunicativo: de la teoría a la práctica. Ed. Limusa, México, 2009

*ZDP (Zona de desarrollo próximo). En palabras de Vygotsky, se refiere a "la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado por la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz".

Capítulo 3. LOS CENTROS DE SERVICIOS TELEFÓNICOS Y LOS FACTORES QUE IMPACTAN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.

En este Capítulo se describe el concepto de centro de servicio telefónico, también conocidos como *call center*, los tipos de centros de atención telefónica que existen y la relevancia que pueden llegar a adquirir para algunas empresas, debido a que el desarrollo de la propuesta de evaluación de cursos de capacitación está basado en la problemática y estructura de un centro de atención telefónica, partiendo de la premisa que nos indica la Dirección de Servicio a Clientes, de que la capacitación es el factor que más impacta en la calidad del servicio que se proporciona al cliente. Es importante resaltar que la capacitación dentro de los centros telefónicos es muy importante, derivado del uso de las diferentes tecnologías que se manejan internamente y la constante evolución tecnológica que permite mantenerlos a la vanguardia y proporcionar mejor servicio al cliente, más eficiente y con mayor calidad.

Por lo anterior, se debe contar con los elementos necesarios para aceptar o descartar la percepción de la Institución. Asimismo, es importante que se describan el concepto de calidad y servicio y los elementos que abarcan estos conceptos aplicados al servicio de atención telefónica, como son la actitud, el tiempo de atención, la escucha activa, la cortesía telefónica, el manejo de los diferentes tipos de clientes, debido que son parte de los factores de estudio que se interrelacionaran con el factor de capacitación y comparar el impacto en el servicio.

3.1 ¿Qué es un centro de servicio telefónico?

También se les conoce como *call centers* y se refiere a los centros de atención telefónica que tienen la capacidad de atender ciertos volúmenes de llamadas, dependiendo de su tamaño, con diferentes objetivos, dependiendo del ramo y objetivos de la empresa que requiere el servicio. Los centros telefónicos, pueden enfocarse a las llamadas de salida (*outbound*) y para recibir llamadas (*inbound*), dependiendo de la necesidad de la empresa y la campaña que se implemente.

Una empresa puede decidir que dentro de las áreas que componen a su organización, se cuente con un centro de atención telefónica, que forman parte de la organización y se le conoce como centros *inhouse*. Por otro lado, una empresa puede decidir que los servicios que se proporcionen, se otorguen por medio de una empresa externa de atención telefónica, en este caso se le conoce como *outsourcing* o externalización, que en los últimos años, es una de las tendencias del mercado a nivel mundial.

En México, los centros de servicios telefónicos, son una industria que ha estado en constante crecimiento y evolución en los últimos años. Es una industria que genera empleos y es un apoyo fundamental para el crecimiento de las empresas. Edgar Fierro, Director de IDC México, comenta: "Se trata de una industria estratégica dentro del entorno económico que tiene mucho impulso, pero hoy, más que nunca, va a tener que hacer uso de la tecnología para proveer múltiples canales de contacto".

Por lo tanto, se puede decir que dentro de los centros telefónicos la capacitación es uno de los factores que se considera valioso e indispensable para el correcto funcionamiento y evolución del centro. Se considera que por éste motivo, se está generando la preocupación de la DSC de Grupo Posadas objeto de estudio, pues existe la visión de que la capacitación es parte de los pilares claves para un correcto desempeño en la calidad del servicio.

3.2 Tipos de centros telefónicos y servicios que proporcionan

Dentro de la evolución que se ha ido dando en los centros telefónicos en donde las empresas pretenden proporcionar un servicio al cliente y tener un mayor acercamiento, se generó en lo que se conoce como Centro telefónico convencional (*Call Center*), en donde cada vez que el cliente llama es como si fuera la primera vez, no importando si el cliente ha llamado con anterioridad muchas veces, aún el mismo día. Para el ejecutivo que contesta esa llamada, no cuenta con un antecedente para saber cuándo o para qué llamó el cliente.

De esta forma, se observa que la cultura, la visión y la infraestructura, son algunos de los elementos que han permitido que el concepto evolucione. Actualmente, se les conoce como Centros de Contacto (*Contact Center*), a los Centros que debido a su infraestructura pueden decir que "conozco quién es el cliente, qué es lo que ha comprado, cuáles son sus aficiones, cuál es su perfil de compra, conozco qué es lo que está pidiendo de mí, y al conocerlo tengo una mayor posibilidad de darle una respuesta mucho más afín a sus requerimientos", esto es lo que comenta Mario Aradillas, Director de Soluciones Corporativas de AT&T para la revista ContactForum.

Lo que es importante destacar, es que un Centro de Contacto, no podría tener esta nueva visión y proporcionar estos servicios sin la implementación de los avances tecnológicos, que permiten a las empresas tener la información suficiente para dar un mejor servicio al cliente y generar oportunidades de venta y crecimiento. Esta definición de los Centros de Contacto aplica, sobre todo para los Centros que se dedican a los servicios *inbound* (llamadas de entrada).

Para lograr esta evolución de ser un centro telefónico a un centro de contacto, es necesario, que además de la implementación de la tecnología suficiente, también se debe considerar generar procesos eficientes que permitan el correcto manejo de la información, bases de datos. Además de contar con personal que tenga el perfil adecuado para el puesto y que una vez que se cuente con el personal, se le capacite de forma adecuada para que el Centro de Contacto, realmente cumpla con el objetivo de ir más allá de lo que el cliente espera.

A continuación se enlistan las principales actividades o funciones para las que puede utilizarse un centro de contacto, de acuerdo con un estudio realizado en el 2007, por la revista CONTACTFORUM, que es publicada por el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), es una empresa líder en México y Latinoamérica, especializada desde hace más de 18 años en Centros de Contacto y estrategias de relación empresa/cliente. Cuenta con procesos de certificación en la Norma de Excelencia en Centros de Contacto, con diplomados vinculados a instituciones educativas y diversos servicios de consultoría.

*Contact Centers*⁶⁵

- Procesamiento de órdenes
- Telemarketing
- Servicio al Cliente
- Soporte Técnico
- Análisis de Bases de Datos
- Análisis de Mercados
- Administración, Finanzas y Servicios de pagos

En cuanto a los Centros Telefónicos en general, se podría decir que en México, el auge más grande comenzó con los centros de servicio dedicados al *telemarketing*, utilizado por las empresas como una poderosa herramienta de ventas. En Estados Unidos aumenta su uso a partir de 1960. En Europa, el *telemarketing*, tuvo una etapa muy importante en el periodo de 1978-85, las primeras empresas que utilizaron este servicio fueron IBM, KODAK, RANK, XEROX, AMEX, 3M. Por su parte, en México, el auge del *telemarketing* se presenta en los 80`s.

Pero ¿qué significa *telemarketing*?, proviene de la palabra marketing o mercadeo, y está directamente relacionado con las ventas de productos y servicios. El prefijo “tele”, significa distancia, por lo que la definición sería mercadotecnia a distancia. Las principales actividades por las que las empresas utilizan el *telemarketing* son:

- “Prospección de clientes
- Generación de citas
- Penetración en mercados remotos
- Comercialización de bienes y servicios

- Promoción y confirmación de eventos
- Llenado de cuestionarios
- Toma de pedidos, opiniones, sugerencias y quejas
- Dar seguimiento a ventas y transacciones
- Investigación de mercados
- Como apoyo a otros medios (correo, TV, prensa, radio, catálogos, etc.)”

3.3 Relevancia de los centros de servicio telefónicos para una empresa

La historia de la telefonía en México, tiene poco más de 130 años, a lo largo de este tiempo ha evolucionado y diversas empresas han explotado sus beneficios para ser más competitivas. Actualmente, ser operador telefónico, es un puesto que genera empleos, en su mayoría para mujeres, con casi un 70% del total.

Lo anterior, tiene una explicación, en los inicios de la telefonía, la operación de las llamadas se llevaba a cabo a través de una conexión de manivelas por medio de hilos, las cuales tenían que ser manipuladas para lograr la comunicación entre las diferentes centrales. Debido a la rudeza propia del hombre para manipular las manivelas y para el trato con los clientes, fue que se hizo popular la contratación de mujeres para esta labor, lo cual ha trascendido hasta nuestros días.

Dentro de la evolución que se genera en los centros de contacto, se tiene que el concepto de *Outsourcing* (contratación de servicios externos) o *BPO* (Business Process Outsourcing) ha tomado gran relevancia en por lo menos, los últimos 5 años. La finalidad, es que las empresas puedan contar con soportes para sus procesos, asignando estas tareas a empresas especializadas en estas funciones.

Esta externalización u *outsourcing* ha tenido que romper paradigmas establecidos, en donde muchas empresas que en un momento determinado no confiaban en dar ciertos servicios a un tercero, por temas de bases de datos, confidencialidad, etc., han roto el paradigma y actualmente, empresas como los Bancos, Aseguradoras, entre otras, dan a una empresa *outsourcing* la administración de sus procesos de atención telefónica. “En México, afirma Jesús Rodríguez, existían muchas bases de datos, y el *telemarketing* estaba dedicado en un 90% a llamadas de salida, (*outbound*), y sólo el 10% a las de entrada, (*inbound*). Hoy, estos porcentajes se han invertido: el 85% es *inbound*, y el resto *outbound*”.

Ahora, no sólo se ha da el *outsourcing*, sino que además se ha generado otro fenómeno conocido como el "*offshore*", "definido como el movimiento de un proceso de negocio realizado en una compañía ubicada en determinado país, para la misma compañía u otra compañía ubicada en otro país. Esta "deslocalización" u "*offshore*" tiene por origen, en la mayoría

de los casos, la reducción en los costos de operación". Con el "offshore" se han visto beneficiados países como la India, que por sus bajos costos, generan una oportunidad redituable para las empresas. México, también se ha beneficiado en cierto punto con esta nueva modalidad, en donde empresas, sobre todo de Estados Unidos, se interesan en los servicios que puede ofrecerle una empresa especializada en Centros de Contacto.

El BPO "se ha convertido en una oportunidad para fortalecer la competitividad de las empresas. La filosofía en la que se basa el concepto BPO es "Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro". Por lo tanto, un Centro de Contacto, representa para una empresa, la oportunidad de fortalecer su relación con los clientes, la oportunidad de captar más y mejor mercado, la oportunidad de que los clientes existentes adquieran productos o servicios adicionales, de estar más cerca del cliente las 24 hrs. del día y en cualquier lugar del mundo, etc. Todo lo anterior, convierte a un centro de contacto en un valor agregado que la empresa puede ofrecer a sus clientes. Lograr que un centro de contacto logre los objetivos propuestos, generará un buen resultado para la empresa, tendrá un punto de diferenciación con la competencia y podrá generar lealtad entre sus clientes actuales.

3.4 Centro de contacto telefónico de Grupo Posadas.

La empresa objeto de estudio, cuenta con tres centros de contacto telefónico, considerados como *inhouse* (es decir, pertenecen a la empresa). Uno de ellos, es considerado el centro de contacto principal, calificado así por su tamaño en cuanto a estaciones de trabajo disponibles. Dos de los centros de contactos, entre ellos el centro principal, se encuentran ubicados en la Ciudad de México. El tercer centro de contacto, se encuentra ubicado en la Ciudad de Monterrey.

En conjunto, los tres centros de contacto telefónico, proporcionan servicio a los clientes tanto internos como externos de la empresa en sus diferentes segmentos, es decir, en cuanto a clientes externos, existe el segmento de personas físicas, empresas, clientes regionalizados en otros países o que hacen operaciones a nivel global, además de contar con su área de telemarketing. En cuanto a los clientes internos, se proporciona servicio a sucursales, corresponsales, recursos humanos. Asimismo, también cuenta con servicios outsourcing que dan soporte a estos segmentos en algunos procesos establecidos por la empresa.

La tendencia dentro de los Centros de Contacto telefónicos de la institución financiera, es, al igual que la tendencia global, el *outsourcing*. La empresa ha ido contratando empresas de atención telefónica para que puedan dar servicio en campañas, procesos y poco a poco se ha ido incrementando. Hasta hace 5 años (aproximadamente 2018), ni siquiera se pensaba en que esta tendencia nos alcanzaría, la empresa guardaba de

forma “celosa” el acceso a sus sistemas, a sus bases de datos, y es por este enfoque que se pensaba difícil tener ésta transición. Sin embargo, hace tres años (aproximadamente en 2014-2018) que comenzó con los servicios de outsourcing, y actualmente, en el 2019, casi un 50% de la plantilla que otorga servicios, se maneja en esta modalidad.

3.5 Calidad y servicio

Actualmente, las empresas se mantienen en un mercado altamente competitivo, en donde, la diferencia entre un producto o servicio que ofrecen, es únicamente el servicio post venta. La diferenciación del servicio es lo que puede mantener a los clientes existentes y captar nuevos en un plazo determinado. Para lograrlo, las empresas deben preocuparse por cumplir las expectativas del cliente y de ser posible, superarlas.

Un cliente molesto le generará a la empresa un tiempo extra hasta que quede satisfecho. Este es un tiempo que seguramente podría ahorrarse si se maneja calidad dentro de la organización, (ahorrando así, gastos adicionales en infraestructura, sueldos, trabajos, etc.). En el caso contrario, puede generar la pérdida del cliente y seguramente una mala imagen que será difundida por el cliente perdido.

En la década de los 80`s, Juran comenta, que existió una crisis de la calidad en las empresas, muchas de ellas, intentaron aprovechar esta crisis para proponerse como las empresas número uno en calidad. Existió entonces un auge, pero desafortunadamente muchas de esas empresas, no lograron realmente su objetivo de convertirse en empresas que ofrecerán verdadera calidad.

Juran dice que para lograr que una empresa efectivamente logre planificar todos sus procesos y convertirse en una empresa que ofrece calidad, se deben considerar los siguientes elementos:

- “Establecer los objetivos específicos que se han de alcanzar.
- Establecer los planes para alcanzar los objetivos.
- Asignar una responsabilidad clara para cumplir los objetivos.
- Basar las recompensas en los resultados logrados”.

Por lo anterior, es que hoy en día, las empresas encuentran imperioso volcarse en el enfoque al cliente, a sus necesidades y a cubrir sus expectativas. El mercado no se detiene, la competencia entre las diferentes empresas de un mismo ramo, tampoco. La brecha de diferenciación entre los productos y servicios que ofrece cada empresa, cada vez es más corta, es así, que la única alternativa para ganar mercado, ahorrar costos y ser competitivas es brindar calidad.

3.5.1 Definición de calidad en el servicio

Cuando se habla de calidad, se necesita hablar de 3 exponentes importantes en el tema, conocidos como los gurúes de la administración de la calidad, ya que fueron los pioneros en este tema: Deming, Juran y Crosby. Cada uno de ellos con su propio enfoque, pero sin duda sus contribuciones, lograron darle un soporte muy importante a la administración de la calidad en los años 50`s. Tanto Deming como Juran, son en parte, los responsables de que los japoneses lograran cambiar su fama de vender productos defectuosos, a la imagen con la que actualmente cuentan de generar productos de calidad.

Cada uno de estos administradores, conciben la calidad de forma distinta: Deming. "La calidad significa ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisficieran a los clientes, implicaba asimismo un compromiso con la innovación y mejora continuas, lo que los japoneses llaman *kaisen*."

Por su lado, la definición que Juran da de calidad es la siguiente: "la adecuación de uso de un producto".

Por último, Crosby menciona que la calidad es "hacerlo bien a la primera vez (y) conseguir cero defectos."

Estas definiciones de calidad están enfocadas a productos y en muy poco a los servicios. De esta forma, se citan algunas otras definiciones de calidad que tienen un mayor enfoque al servicio:

"Es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes"

Por lo anterior, el concepto de calidad es un tanto complejo, enfocado al servicio y de acuerdo a los conceptos anteriores, se pueden destacar lo siguiente:

- La calidad busca satisfacer las necesidades del cliente y de ser posible superarlas, busca, que el servicio se adecue a lo que el cliente realmente necesita.
- La calidad busca hacer las cosas bien a la primera, con cero errores.

En términos generales, se considera que para que una empresa logre dar calidad, debería convertirse en un estilo de vida dentro de ella. La calidad debería vivirse en sus procesos, en sus productos, en sus servicios, en la gente que trabaja en la empresa. Tener la visión 100% enfocada al cliente y pensar siempre en el cliente (interno y externo).

Una vez determinado lo que significa calidad, es necesario conocer el significado de servicio y posteriormente de la calidad en el servicio. En este sentido, se tiene que servicio “es el conjunto de prestaciones que el cliente espera (además del producto o del servicio básico) como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.” Por lo tanto, servicio es sinónimo de dar de forma desinteresada, sin esperar algo a cambio. También es sinónimo de compromiso que la empresa debe tener con sus clientes. “Los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Sólo existen como experiencias vividas.”

Por último se define lo que es calidad en el servicio al cliente. De acuerdo con las definiciones de calidad y de servicio, se puede decir que es darle al cliente lo que espera, cumpliendo sus expectativas y de ser posible superándolas. Dolors Setó da la siguiente definición “la comparación entre lo que el cliente espera recibir –es decir, sus expectativas- y lo que realmente recibe o él percibe que recibe –desempeño o percepción del resultado de servicio-.

De esta última definición se desprende la idea de que la calidad en el servicio al cliente es subjetiva, generada por la percepción de quien está recibiendo el servicio, y esta percepción, puede variar de una persona a otra. De este modo, el servicio al cliente, depende de factores como la percepción del cliente, la actitud de quien presta el servicio y del cliente mismo, la motivación del cliente, compromiso de la empresa, cumplimiento de lo que ofrece la empresa, entre otros factores.

Otra definición de calidad en el servicio, “es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización, para sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo, para hacer sentir a los clientes que trabajan por ellos y para ellos.”

Es necesario tomar en cuenta que “la actitud por sí sola no da resultados”. Una empresa puede contar con personal en su centro de atención telefónica, que tiene la mejor actitud, pero la mayoría de las veces, esto no es suficiente para el cliente. El cliente tiene expectativas más complejas, que únicamente recibir una atención con buena actitud. Víctor Manuel Quijano nos dice, que además la empresa debe sustentar la buena actitud de sus ejecutivos con un excelente liderazgo y que además exista el apoyo de la empresa misma.

Las problemáticas más comunes de las organizaciones que no logran dar un servicio de calidad en sus centros de atención telefónica se deben a lo siguiente:

1. “Incumplimiento de promesas
2. Falta de capacitación adecuada
3. Falta de apoyo organizacional

- Falta de cultura de servicio interno
 - Falta de autoridad para la toma de decisiones
4. Falta de recompensa”

La calidad en el servicio es un tema complejo, ya que para lograr cumplir el objetivo, se necesita tomar en cuenta muchos factores, la empresa, debe fomentar la calidad de forma integral, en todos los departamentos que la conforman y a todos los niveles jerárquicos, es decir, se debe generar una cultura orientada al cliente.

3.6 Factores de calidad a considerar dentro de una llamada

La calidad en el servicio enfocada a los centros telefónicos de las empresas, tiene aspectos específicos que se deben considerar. La atención telefónica cuenta con sus propias normas que las diferencian de la atención personal, por ejemplo.

Actualmente los centros telefónicos son parte medular de muchas empresas de servicios, que ven en ellos, una extensión del servicio que les pueden dar a sus clientes. Se convierte en una herramienta de acercamiento, que permite que las empresas puedan saber qué necesita su cliente, qué más puede hacer por él para mantenerlo cautivo.

Además, en los últimos años, los centros de atención telefónica se han ido reestructurando, convirtiéndose ahora en centros de contacto telefónico. La diferencia radica en que, los centros de atención telefónica se especializaban en darle un servicio al cliente, servicios de post venta, recibir sus quejas, orientarlo en algunos procesos, apoyarlo para llevar a cabo algunos trámites, entre otras cosas. Por su parte, los hoy centros de contacto telefónico, además de todo lo anterior, también le venden al cliente más productos o servicios de la empresa, haciendo lo que se conoce como “venta cruzada” (venta después del servicio al cliente).

¿Qué implicaciones tiene esta modificación en los centros telefónicos?, son muchas, por ejemplo, lograr un mayor índice de satisfacción en el cliente, ¿cómo?, cumpliendo las promesas realizadas, cubriendo las necesidades del cliente y tratando de superarlas, con productos y servicios que cumplan la expectativa del cliente y con personal que tenga actitud para asesorar y hacerlo sentir apoyado, etc. ¿Cómo venderle más productos a un cliente insatisfecho?, ¿cómo lograr su lealtad si la empresa no cumple con las promesas actuales?, ¿cómo lograr que el cliente se quede, que tenga más productos, si la relación que hoy se tiene es vacilante, está deteriorada, no existe confianza?

3.6.1 Actitud

Uno de los factores básicos que deben considerarse en la calidad de la atención telefónica es la actitud, pero ¿qué es la actitud?, podríamos decir que “son los enunciados o juicios de valor sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo”.

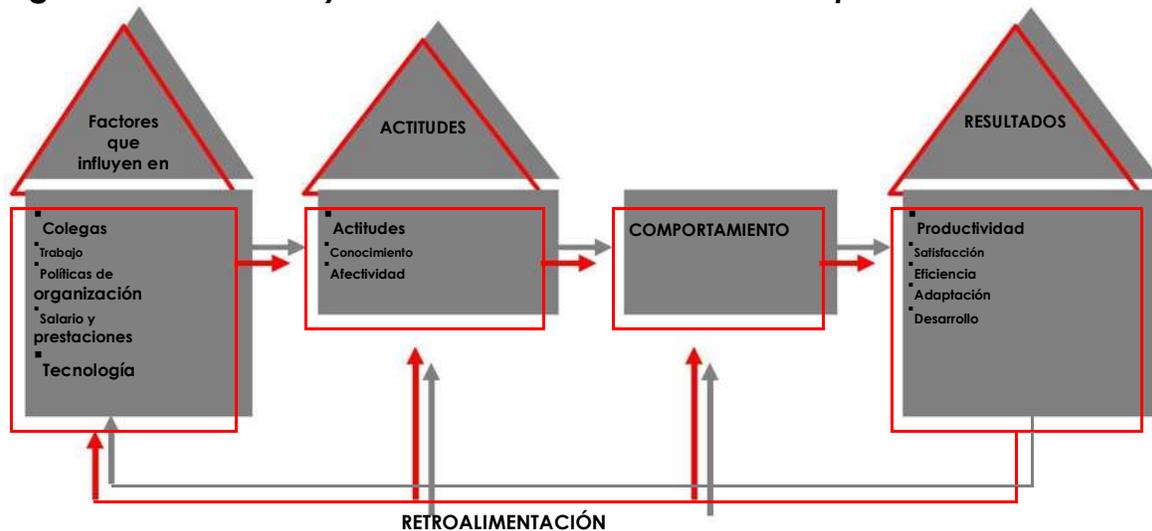
Otra definición que tenemos de la actitud es “la predisposición a responder en forma positiva o negativa a algo o a alguien del entorno ambiental.”

De igual manera Newstrom dice que “las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen.” Se podría decir que la actitud es la forma en que cada persona ve el mundo, cómo estructura en su mente las cosas que realiza a diario. Por lo tanto, una actitud positiva o negativa es el punto de partida para llevar a cabo de forma correcta o incorrecta el trabajo.

Por lo anterior, se debe garantizar que los ejecutivos que atiendan telefónicamente a los clientes, proporcionen la atención con una actitud positiva, demostrando profesionalismo. “Reflejemos entusiasmo, confianza en nosotros mismos, deseos de ayudar, formalidad, seriedad y sinceridad.”

En conclusión, la actitud es un estado mental y se refleja en el comportamiento de la gente, la forma en que se conduce de forma personal y laboral. Las actitudes “se relacionan con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación”.⁸⁵ Por lo tanto, un empleado con mala actitud, generará tensión en el ambiente laboral, generará “contagios” como si fuera un virus. Por todo esto, es importante que el “contagio” de actitudes, sea de actitudes positivas, para lograr sinergia y un buen ambiente laboral en la organización que se refleje hacia el cliente.

Figura 3.1 Desarrollo y cambio de las actitudes de las personas



Fuente de información: Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, 1ª edición, Ed. Thomson., México, 2004, pág. 298

Existen muchas malas actitudes, pero en particular, existen 7 actitudes negativas, conocidas en el servicio telefónico como los pecados del servicio, los cuales deben evitarse a toda costa:

1. "Apatía
2. Desaire o desprecio
3. Frialdad o indiferencia
4. Superioridad
5. Robotismo
6. Reglamenteo
7. Evasivas"⁸⁷

3.6.2 Tiempo de atención

El tiempo de atención es un factor que también se califica en la atención telefónica. Este es un factor muy controversial, ya que manejado de forma estricta o descontrolada, puede generar precisamente malas actitudes en los ejecutivos telefónicos. El tiempo de atención se genera de forma automática por medio de los sistemas del IVR (Unidad de respuesta de voz interactiva. Sistema que reconoce la voz y los dígitos ingresados por el cliente, genera reporte de cada llamada que ingresa o sale). Este sistema genera un reporte de forma continua, y en él pueden visualizarse todos los aspectos administrativos que se le califican al ejecutivo telefónico.

Estos reportes, permiten llevar de forma detallada el control de aspectos como: hora de conexión de entrada, hora de salida a descanso, regreso de descanso, salida de la jornada, entre otros aspectos de horario, indicadas con minutos y segundos. De igual manera, indican el tiempo

total de conexión (minutos y segundos), número total de llamadas atendidas y el promedio de atención de las llamadas.

El control extremo, puede generar malas actitudes, pero el factor más preocupante es el tiempo promedio de atención. Se puede establecer un parámetro o rango de segundos de atención sobre el cual, el ejecutivo debe atender sus llamadas. En los casos en los que no se cumple con el promedio de atención, se puede amonestar en su evaluación al ejecutivo. Todo lo anterior puede generar acciones de mala actitud al cliente, atender con el objetivo de que el cliente debe colgar lo más rápido posible, generando un desbalance entre la calidad y los factores administrativos que se evalúan.

3.6.3 Escucha activa

Para hablar de escucha activa se debe hablar primero de la comunicación. En toda comunicación, independientemente de quién la haya iniciado, siempre existirán los emisores y receptores, de lo contrario no hay comunicación. Pero ¿Qué es comunicación? La palabra comunicación viene del Latín *communis*, que significa "hacer común". Así se puede definir a la comunicación como "el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más personas. Comunicar es transferir información y significado de una persona a otra".

La comunicación cumple algunas funciones básicas:

- "Proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos".
- "Ofrece la información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos, evaluar opciones y alternativas".

Ahora, ¿qué es la escucha?, Escuchar no es sólo una cuestión biológica que dependa de nuestra agudeza auditiva. Si quieres comunicarte con los demás, el primer paso es conocer la diferencia entre oír y escuchar.

Oír: Percibir con el oído los sonidos.

Escuchar: Prestar atención a lo que se oye.

Oír no es un acto voluntario, los sonidos llegan al oído aunque no se haga nada para que ocurra.

Escuchar en cambio es el acto voluntario mediante el cual se presta atención a los sonidos que se perciben. Se puede oír sin escuchar pero, para escuchar, primero hay que oír.

Escuchar activamente supone estar psicológicamente presentes. Ser conscientes de lo que dicen y demostrar al interlocutor que se recibió su mensaje.

Parece que se escucha pero en realidad casi siempre se está ocupado pensando en qué se va a contestar al otro cuando acabe de hablar.

- “La escucha activa requiere de los oídos y la mente.
- Ayuda a los receptores a entender tanto la idea en sí como el mensaje emocional que el emisor pretende transmitir.
- El escucha debe enfocarse en el objetivo de la persona que habla, buscar la forma de desentrañar el significado y repasar en la mente lo que se ha dicho”.

Por lo tanto, en el servicio telefónico, se debe tener cuidado de que los ejecutivos desarrollen la habilidad de aprender a escuchar activamente a su cliente, evitar distracciones, estar atentos, tomar notas, concentrarse, confirmar al cliente que se le está escuchando, hacer preguntas pertinentes, ser paciente, son algunas de las cualidades a desarrollar para lograr ser un buen escucha.

3.6.4 Información de los productos y servicios

Además de los factores de actitud, de aprender a escuchar de forma activa, de cumplir con los factores administrativos, el ejecutivo telefónico también debe conocer de forma precisa la información de los productos y servicios de la empresa que representa. Este es un factor preponderante dentro del servicio, la empresa debe contar con capacitación adecuada para transmitir al empleado la información suficiente para dar una respuesta al cliente.

El enfoque en este factor del conocimiento de la información, debe ser que la persona que está atrás del teléfono, se convierte en el representante de la empresa, en su imagen. Por lo tanto, es fundamental, que cuenten con la información, actualización, que conozcan las herramientas de consulta, capacitación, etc. Es necesario que la empresa cuente con programas de capacitación como el de inducción a la empresa, de conocimientos de productos, servicios, manejos de los sistemas que se utilizan internamente, conocimiento del cliente que atenderá, calidad en el servicio, entre otros. Todo lo que sea conveniente para que el empleado esté familiarizado con el movimiento de la empresa, su normatividad, procesos, políticas internas y con los clientes. En este proceso, tanto la empresa, el empleado, sus jefes, deben asumir su papel, compromiso y responsabilidades, con la visión de dar un servicio de calidad al cliente. Contar con mecanismos de apoyo y de mejora continua.

3.6.5 Cortesía telefónica y guión telefónico

Dentro de la estructura de una llamada, las empresas generan un guión o etiqueta telefónica, que no es otra cosa más que las frases que deben decirse dentro la estructura de una llamada. El objetivo de estos guiones, es lograr una homogeneidad en la atención que se le proporciona al cliente.

Normalmente los guiones telefónicos cuentan con frases para:

- **Saludo de bienvenida al cliente.** Ejemplo: Bienvenido al servicio telefónico de “peritas dulces”, buenos días (tardes, noches, según sea el caso).
- **Identificación del cliente.** Es decir, preguntarle su nombre. Ejemplo: “¿Con quién tengo el gusto?”.
- **Personalización del cliente.** Hablarle al cliente por su nombre. Depende de la política de la empresa si se le llama por nombre o apellido al cliente.
- **Proporcionar el servicio.**
- **Verificar si quedó satisfecho.** Ejemplo: “¿Requiere alguna otra información?, ¿la información que le proporcionamos es suficiente?”.
- **Despedida cordial.** Normalmente se identifica nuevamente a la empresa y se agradece la llamada al cliente. Ejemplo: “Peritas dulces agradece su llamada”.

Además, dentro de la llamada, se deben cuidar aspectos llamados de cortesía telefónica, como por ejemplo:

- **Pedirle permiso al cliente** cuando el ejecutivo tiene que ausentarse de su lugar o dejará al cliente en espera por algún motivo. Ejemplo: ¿Podría permitirme un minuto en la línea?, necesito consultar información en otra oficina.
- **Agradecer la espera,** cuando el ejecutivo regresa a contestarle al cliente. Ejemplo: “Agradezco su espera, Sr. Pérez, le confirmo que...”
- **Personalizar al cliente** más de una vez, debe ser lo más natural posible. La personalización genera que el cliente se sienta importante, respetado, atendido.

- **Manejo adecuado de los silencios.** El cliente no puede ver al ejecutivo, por lo tanto no puede saber lo que está haciendo, por lo tanto, el ejecutivo debe informar al cliente lo que hará, si se tardará, indicar el motivo de esa tardanza. Además, pueden utilizarse frases “de relleno”, cuando no saben qué hacer o deben tomar una decisión, servirán para pensar qué hacer sin dejar al cliente en silencio. Ejemplo: Claro que si Sr. Pérez, en un momento más confirmamos la información que nos está proporcionando, permítame realizar la consulta.
- **Frases de cortesía.** Gracias, por favor, es un placer, con todo gusto. Son frases que generan calidez durante la llamada.
- **Evitar decirle al cliente frases como:** No podemos hacer eso (es necesario darle una alternativa al cliente y decirle lo que sí podemos hacer: Lo que podemos hacer es...), No, al inicio de una frase, No lo sé (no siempre podemos saber todo, pero es necesario tener una actitud de ayuda: Es una buena pregunta, vamos a investigarlo), diminutivos como “momentito, minutito”, entre otras.

3.6.6 La voz: imagen de la empresa

Jhon Truit, nos dice: “La capacidad de controlar conversaciones telefónicas no es un talento natural; es una combinación de habilidades y estrategias que cualquiera pueda aprender y perfeccionar con concentración y práctica”.

El uso del teléfono constituye a vencer su principal limitación que consiste en una pérdida de contexto y de impresiones visuales tales como: expresiones faciales, movimientos de manos y cuerpo que comunican mensajes importantes. De ahí que el manejo y uso de la voz cobre una importancia vital en el entrenamiento de habilidades telefónicas. “El 93% del mensaje que capte el cliente, lo hace a través de la voz, el 7% restante a través de las palabras.”

Los factores que se deben considerar dentro de la voz, son:

La dicción. Una persona que atiende al teléfono debe pronunciar de forma correcta las palabras. También se le conoce como fluidez verbal. Es necesario articular bien, porque si la persona que escucha no puede entender los enunciados, no podrá entender lo que se quiere decir. Se debe pronunciar el inicio de las palabras con nitidez y claridad. No se debe dejar caer el énfasis al final de las palabras o en la última palabra de una oración. Evitar los modismos, los obstáculos en la boca (cigarros, chicle, comer o tomar agua mientras se atiende). Evitar los tecnicismos.

Modulación. Se refiere a la entonación de las palabras, es la forma en como se expresan las emociones. A través de la modulación se puede saber si una persona está enojada, triste, contenta, por la entonación de sus palabras. La modulación permite que la persona que está escuchando se interese en lo que se dice. Cuando no se modula correctamente, lo que se logra es que el cliente se aburra, no se interese en el mensaje, que la conversación se torne lineal.

Ritmo o velocidad de las palabras. Se refiere a la velocidad con la que se habla. “El promedio de la velocidad debe ser entre 180 y 200 palabras por minuto.” De esto depende que el cliente entienda lo que se dice, no se debe apresurar, atropellar con las palabras, pero tampoco se debe hablar demasiado lento. Se debe mantener una conversación lo más natural posible.

3.6.7 Manejo de distintos tipos de clientes

También se debe considerar que no todos los clientes son iguales. Anteriormente se mencionó que la calidad en el servicio es subjetiva, porque cada cliente percibe de distinta manera las cosas, además de que cada uno tiene necesidades diferentes.

Antes de hablar sobre las diferencias que existen entre los clientes, es importante mencionar lo que todos los clientes esperan:

- “Calidez
- Sinceridad
- Comprensión
- Aceptación
- Integridad
- Apoyo
- Aprecio”

En pocas palabras, **“Hacerlo sentir importante”**.

Existen diferentes clasificaciones de clientes. A continuación se presenta la clasificación obtenida de la guía del Telefonista:

Tabla 3.1 TIPOLOGÍA DE CLIENTES I.

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICA	TRATO ADECUADO
Habladores	Hablan mucho. Se salen del tema. Muy impulsivos. Abiertos y comunicativos	Ser amable y abierto. Encausarlos en el tema. Brevedad, cortesía
Excitables	Avasallan, insultan. Exigentes. Muy susceptibles	Autocontrol Calmarlo y escucharlo Argumentos objetivos
Tímidos	Reservados Asustados o inseguros Prefieren escuchar	Generar confianza Ayudarlos Centrarse en el problema o solicitud
Irrazonables	Negativos Poco objetivos Creen tener la verdad absoluta	Calma Permanecer impasible Conseguir acuerdos Presentar argumentos Mantenerse firmes

Fuente de la información: Telefonistas. Colección temarios generales, Macías Guerrero Julio, Santos Rodríguez Manuel, Ochoa Guerra Odette, Ed. MAD, S.L., 1ª Edición, 2002, España

Tabla 3.2 TIPOLOGÍA DE LOS CLIENTES II.

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICA	TRATO ADECUADO
Inquisitivos	Críticos Meticulosos Preguntan mucho Inseguros	Conocimientos técnicos Dar detalles Paciencia No contradecir Generar confianza
Presuntuosos	Orgullosos Engreídos Altivos Creen saberlo todo	Humildad No competir con él Amabilidad Adulación
Silenciosos	Hablan poco Van directamente al asunto Poco diplomáticos Desorientados, fríos	Llevar nosotros la iniciativa Ir al grano Brevedad y cortesía
Escépticos	Desconfiados Agudos y críticos Ponen todo en entredicho	Paciencia y perseverancia Sinceridad Pasarse a su bando Dar garantías
Entendidos	Listos Creen saber mucho	Prudencia, escucharles No enfrentarse

Fuente de la información: Telefonistas. Colección temarios generales, Macías Guerrero Julio, Santos Rodríguez Manuel, Ochoa Guerra Odette, Ed. MAD, S.L., 1ª Edición, 2002, España

Capítulo 4. LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y SU EFECTIVIDAD EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Especificación de la metodología

Para elaborar la propuesta de una estrategia de evaluación de la capacitación, es preciso conocer los antecedentes e información necesarios tanto de las áreas operativas como del área de capacitación y desarrollo, que muestren el camino y los lineamientos que deberán seguirse. En este Capítulo, se desarrolla la metodología para lograr el objetivo de este trabajo, que es desarrollar una estrategia de evaluación de cursos que permita obtener información sobre la efectividad de la capacitación y el impacto que éste factor representa en la calidad que proporcionan al cliente los ejecutivos telefónicos, dentro de la Dirección de Servicio a Clientes (DSC) de una Institución Financiera.

Este objetivo, también es derivado de la visión de las áreas operativas de la DSC de la empresa objeto de estudio, las cuales manifiestan que la capacitación es el principal factor que está generando un alto impacto en la calidad que se proporciona a los clientes. Por lo anterior, se ha tomado como premisa fundamental determinar si la efectividad de los cursos de capacitación, es el principal factor que impacta en la calidad del servicio telefónico de la DSC de la Institución Financiera objeto de estudio.

Para poder llevar a cabo esta propuesta, se aplicó una metodología en la que se realizó un diagnóstico de las áreas operativas de la DSC. Posteriormente, se desarrolló un proceso de evaluación de cursos que pudiera aplicarse in situ a las diferentes áreas operativas por medio de una prueba piloto. También se desarrollaron y aplicaron diferentes instrumentos como encuestas de opinión, exámenes de conocimientos, mystery shopper, encuesta de aplicación de conocimientos, el monitoreo de llamadas, cuestionario de evaluación de factores de calidad, para obtener la información necesaria, que permitiera analizar el impacto de los diferentes factores, entre ellos la capacitación, como el elemento principal, partiendo de dicho supuesto, en el que la empresa objeto de estudio, percibe que la capacitación es un factor sumamente importante que afecta en la calidad del servicio.

Ulteriormente, se realizó un análisis, y con esto, se pudo contar con una base sólida para determinar si la percepción de las áreas operativas era correcta o no y en qué medida (validación de los resultados contra la hipótesis propuesta). Por lo tanto, este Capítulo significa el enlace entre los conceptos teóricos descritos en los 3 capítulos anteriores, para plasmar esta información en el proceso propuesto y obtener los datos suficientes

que permitan identificar el impacto real de la capacitación en la calidad del servicio de la empresa objeto de estudio.

4.1 Diagnóstico de la DSC

A partir de marzo del 2008, se implementó dentro de la DSC una nueva estrategia que permitiría hacer frente a la crisis económica que se presentó a nivel nacional y en lo particular dentro de las Instituciones tenían presencia a nivel global, sobre todo con la crisis que se generó en E.U. La estrategia fue enfocada con una visión de ahorro.

Por lo anterior, se liquidó aproximadamente al 50% del personal y se les ofreció un nuevo contrato. Las condiciones del nuevo contrato fueron inferiores con respecto a las prestaciones. En cuanto al sueldo se mantuvo igual, pero se aumentaron 8 horas de trabajo en el contrato. Como resultado, se ha generado una gran rotación de personal que se ha ido incrementando conforme pasa el tiempo, hasta llegar a un acumulado de más del 100% anual.

Sin embargo, es necesario valorar las causas reales de esta rotación, medir los impactos de cada factor que pueda estarlo generando como: el perfil del personal contratado, el management que se maneja en el centro telefónico, los horarios asignados, la capacitación recibida, entre otros factores. Pero lo más importante es considerar si esta rotación está impactando también en la calidad en la atención proporcionada al cliente, como un factor más, además de la capacitación, factor en el que se centra este trabajo.

Ahora bien, se pretende desarrollar y aplicar el proceso de evaluación para los diferentes tipos de cursos que se imparte en el área de capacitación y desarrollo de la DSC de la empresa objeto de estudio, que atiende a los dos principales segmentos en el Contact Center: Atención a Personas Físicas y Atención a Empresas. Por lo anterior, se describe, el procedimiento a seguir para la obtención de la información necesaria y llegar al resultado de conocer el impacto real de la capacitación en la calidad.

Atención a personas físicas. Es el segmento más grande en cuanto a número de ejecutivos que atienden, debido a que el número de llamadas que se reciben es mucho más elevado con respecto a otros segmentos. En esta área es donde existe el mayor porcentaje de rotación de personal.

Atención a Empresas. Es un segmento más especializado y con mayores responsabilidades, pues el impacto de atender mal o hacer incorrectamente una operación es mayor en el aspecto monetario. La cantidad de clientes es menor pero más exigentes en cuanto al servicio,

por lo que el número de llamadas recibidas es menor con respecto al segmento de personas físicas. La rotación de personal también es menor si se compara con el segmento de personas físicas.

La clasificación de los cursos que se imparten es la siguiente:

Tabla 4.1 Tipos de cursos que se imparten en la DSC. Diseño de autoría propia

TIPO DE CURSO	DURACIÓN	MODELO DE APRENDIZAJE APLICADO ACTUALMENTE	ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN ACTUAL
Inducción al puesto	Entre 6 y 8 semanas (depende del segmento)	En mayor porcentaje (aprox. 60%) se aplica el Conductismo (Mayor referencia ver Capítulo 2) En menor porcentaje (aprox. 40%) una forma de modelo Constructivista (Mayor referencia ver Capítulo 2).	Aplicación de encuesta de opinión (percepción del participante). Aplicación de exámenes (aprendizaje) Conexión de los ejecutivos para retroalimentación (conducta)
Reforzamiento de temas (pueden ser productos, servicios o programas)	La duración es variable, puede ir desde los 30 minutos hasta las 6 horas.	El diseño de estos cursos se apega más a un modelo Conductista (Mayor referencia ver Capítulo 2).	Aplicación de encuesta de opinión (percepción del participante). Aplicación de exámenes (aprendizaje). Sólo a cursos iguales o mayores a 4 horas.
Productos, servicios o programas nuevos.	La duración es variable, puede ir desde los 30 minutos hasta las 24 horas.	El diseño de estos cursos se apega más a un modelo Conductista (Mayor referencia ver Capítulo 2)	Aplicación de encuesta de opinión (percepción del participante). Aplicación de exámenes (aprendizaje). Sólo a cursos iguales o mayores a 4 horas.

De acuerdo con esta clasificación se puede decir, que los cursos que cobran mayor trascendencia son los de inducción, ya que es el primer contacto que el ejecutivo tiene con la empresa y con las funciones que desempeñará en breve. Su buen o mal rendimiento, seguramente genera un mayor impacto en la calidad que el resto de los cursos (de reforzamiento y nuevos productos). Lo anterior se deduce, debido a que el personal que toma sesiones de reforzamiento o nuevos productos, ya tiene tiempo en su puesto de trabajo, por lo tanto, ya ha tenido contacto con el cliente, con sus funciones, cuenta con cierta experiencia.

Una vez definido el tipo de curso y sus características, también es importante tener definido:

- El objetivo del curso.
- Alcance.
- El instructor.
- El material e insumos adecuados y suficientes.
- Entre otros. (Para mayor referencia de estos puntos, **ver Capítulo 2**)

4.2 Estrategias de evaluación de cursos

Se considera que el modelo de evaluación de cursos de Donald Kirkpatrick es el más adecuado para el desarrollo de la propuesta de evaluación de cursos aplicado a la DSC del grupo posadas objeto de estudio, debido a lo siguiente: De los modelos expuestos en este trabajo resultó ser de los más completos. El autor ha podido aplicar su modelo en empresas grandes y de diferentes giros económicos, por lo que se consideró que la efectividad de la aplicación estaba comprobada. Es de fácil entendimiento para diseñar una propuesta y obtener resultados a mediano plazo. Los instrumentos de evaluación que actualmente aplica el área de Capacitación y Desarrollo de la empresa objeto de estudio (ver **Tabla 4.1**, columna Actividades de evaluación actual), se basan en este modelo, por lo que la introducción de la propuesta de evaluación de este trabajo ya tiene un antecedente teórico y en parte práctico para el personal del área. Al mismo tiempo, puede conjugarse con un paso que actualmente también se realiza en el área de Capacitación que es la evaluación del sistema de capacitación.

Por lo anterior, el sustento de este trabajo para el desarrollo del proceso de evaluación de cursos, y de la metodología aplicada está basado en el modelo de 4 niveles de Donald Kirkpatrick. A continuación se describen cada uno de los niveles que componen el modelo de evaluación y los instrumentos que se desarrollaron para obtener la información de cada nivel. Finalizando con la descripción de cómo se conjuntan los resultados de cada instrumento de forma numérica, para lograr el resultado del porcentaje de efectividad de cada curso, en cada una de las etapas del proceso.

4.2.1 Nivel 1 Reacción

El objetivo es medir la forma en cómo reaccionan los participantes ante una acción formativa. Se contempla dentro de los criterios internos. **(ver Capítulo 1, Los 4 niveles de Donald L. Kirkpatrick)**

Actividad	Instrumento desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Aplicación de encuesta de opinión	Encuesta de opinión. (Ver anexo 1)	Al finalizar el curso de capacitación	Medir la reacción del participante.	El instructor de capacitación

La **encuesta de opinión** es un instrumento indispensable para medir la reacción y los gustos de los participantes, con esto se tiene oportunidad de

conocer en términos generales, cómo visualizó el participante el curso, si le gustó o no. Por lo tanto no mide el contenido, sino la forma en cómo el participante percibió y se sintió durante el curso. Las encuestas de opinión se pueden estructurar para calificar por percepción el desempeño del instructor, el contenido, calidad del material y la sesión en general.

Con respecto a la encuesta, se propone asignar una representación numérica para cada reactivo, lo que permitirá retroalimentar a los instructores de forma más objetiva. A continuación se agrega la propuesta para la conversión a una representación numérica. Con esta información se podrá graficar y hacer análisis comparativos entre los diferentes cursos, instructores, materiales, etc. **(ver anexo 1)**

Una vez que se apliquen las encuestas de opinión dentro de un curso, la ponderación que tendrá cada reactivo será el siguiente:

EL INSTRUCTOR...	Excelente	Muy bien	Bien	Suficiente	Insuficiente	N/A
Explicó el objetivo y temario del curso de forma clara	5	4	3	2	1	5
Se comunicó de una forma clara y fácil de entender	5	4	3	2	1	5
Respondió adecuadamente las preguntas que el grupo planteó sobre el contenido del curso	5	4	3	2	1	5
Utilizó ejemplos para explicar los temas y/o conceptos de la sesión	5	4	3	2	1	5
Combinó teoría y práctica	5	4	3	2	1	5
Posee conocimiento amplio del tema visto	5	4	3	2	1	5
Trató con respeto a todos los participantes	5	4	3	2	1	5
Facilitó un buen ambiente en el grupo	5	4	3	2	1	5
Fue puntual para iniciar y finalizar el curso	5	4	3	2	1	5
Atrajo mi atención durante el curso	5	4	3	2	1	5
En términos generales, ¿Cómo calificarías el desempeño del instructor durante el curso?	5	4	3	2	1	5
TOTAL DE PUNTOS	55	44	33	22	11	55

El máximo de puntos que se podrán obtener en el primer grupo de reactivos referentes **al INSTRUCTOR, es de 55**. En la escala de N/A (No aplica) se deja la puntuación máxima, debido a que no se debe afectar al instructor si el curso que impartió no pudo aplicar un concepto debido a que el tema, la duración o algún factor ajeno no permitió la aplicación.

El material	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
El material de apoyo utilizado durante el curso fue adecuado y suficiente	4	3	2	1	4
La información se encuentra actualizada	4	3	2	1	4
El lugar en donde se impartió el curso fue adecuado	4	3	2	1	4
TOTAL DE PUNTOS	12	9	6	3	12

El segundo grupo de reactivos, corresponde **al MATERIAL**, únicamente se evalúan los materiales de apoyo y el lugar en donde se imparte la capacitación. **El máximo de puntos es de 12**. De la misma manera, en la escala N/A (No aplica) se deja la puntuación máxima.

Al finalizar el curso	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
Se cumplieron los objetivos y el temario propuestos	4	3	2	1	4
El conocimiento adquirido podrás aplicarlo en tu puesto de trabajo	4	3	2	1	4
El desarrollo del curso tuvo una estructura lógica	4	3	2	1	4
En términos generales, consideras que el curso cumplió con tus expectativas	4	3	2	1	4
	16	9	8	4	16

El penúltimo grupo de reactivos a calificar, se refieren a **calificar al curso en general**. En esta sección, el puntaje máximo que se podrá obtener es de 16 puntos. De la misma manera, en la escala N/A (No aplica) se deja la puntuación máxima.

La última sección con valor numérico es la siguiente:

	SI	NO
¿El instructor aplicó una evaluación al finalizar el curso relacionada con los contenidos vistos?	0	0
¿Tomarías otro curso con este instructor?	7	0
TOTAL	7	0

La pregunta acerca de si se aplicó o no evaluación, se decidió no darle un valor numérico, debido a que dependerá del tema que se esté impartiendo, la duración del mismo, la importancia, entre otros factores, si se aplica o no evaluación, Por lo tanto, al ser un factor que no está 100% en las manos del instructor aplicar o no, es que se decidió no afectarlo.

Asimismo, la pregunta de si el participante tomaría o no otro curso con el mismo instructor, se afecta con la mayor puntuación dentro de la encuesta, ya que considera que ésta pregunta resume el nivel de satisfacción del participante con todo lo acontecido durante el curso. Sumando todos los grupos, **el puntaje máximo** que se podría obtener en este instrumento es de **90**.

4.2.2 Nivel 2 Aprendizaje

El nivel 2 de evaluación se refiere al Aprendizaje. Alrededor de este nivel de evaluación, se desarrollan algunas acciones para determinar el grado de comprensión de los participantes a un curso (**para mayor detalle, ver Capítulo 1, Los 4 niveles de Donald L. Kirkpatrick**).

En términos generales el instrumento a desarrollar será el siguiente:

Actividad	Instrumento a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Evaluación de conocimientos (de acuerdo al tema de cada curso)	Formato base para elaborar las evaluaciones. (Ver ANEXO 2)	Al finalizar cada sesión de curso	Verificar la comprensión de los temas vistos en un curso determinado	El instructor de capacitación

Las evaluaciones que se elaboren y se apliquen, generan un valor numérico que se tomará en cuenta para la ponderación que le corresponda a este nivel de evaluación.

4.2.3 Nivel 3 Conducta

Este nivel tratará de medir los cambios en la conducta de los participantes. Para lograr un cambio en la conducta se necesita la participación e identificación de responsabilidad de los diferentes actores dentro de la empresa:

1. Responsabilidad del participante
2. Responsabilidad del instructor
3. Responsabilidad de los jefes de las diferentes áreas a capacitar
4. Responsabilidad de la organización (el detalle de esta información se puede consultar en el **Capítulo 1**)

Actividad 1	Instrumento a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Dar a conocer los diferentes acuerdos de responsabilidades a los participantes, jefes, instructores, etc.	Acuerdo de responsabilidades (Ver ANEXO 3)	Dar a firmar Semestralmente	Sensibilizar a cada uno de los actores dentro del proceso de capacitación para asumir la responsabilidad que corresponda y lograr así, los objetivos	De darlo a conocer: Gerente de capacitación y desarrollo. De su aplicación: Instructor, participantes, supervisores, gerentes de cada área.

Actividad 2.1	Instrumento a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Llenar el reporte sobre los datos generales y comentarios acerca del curso.	Reporte del instructor (Ver anexo 4)	Inmediatamente después de haber finalizado el curso.	Conocer las inquietudes de los participantes durante las sesiones, las impresiones del instructor.	El área de capacitación aplicará las entrevistas

Actividad 2.2	Instrumento a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Aplicar el cuestionario a una muestra del personal que haya tomado una capacitación.	Cuestionario para el participante (Ver anexo 5)	De 2 a 3 semanas después de finalizar el curso.	Determinar la efectividad para aplicar los conocimientos en el lugar de trabajo	El área de capacitación aplicará las entrevistas

Actividad 2.3	Instrumento a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Aplicar el cuestionario a los supervisores del personal que tomé el curso.	Cuestionario para el jefe (Ver anexo 5A)	De 2 a 3 semanas posteriores de haber finalizado el curso.	Determinar la efectividad de la aplicación de conocimientos en su lugar de trabajo	El área de capacitación aplicará las entrevistas

Actividad 3	Instrumento a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Reportar las llamadas que se hayan monitoreado sobre el tema	Cédula de monitoreo (Ver anexo 6)	Solicitar el reporte mensual	Analizar las áreas de oportunidad para verificar la efectividad de la aplicación de conocimientos	Monitoreo

La cédula de monitoreo agrupa tres aspectos de calidad que desglosa detalladamente, dando una puntuación determinada a cada grupo de conceptos. Durante el monitoreo, se analiza si el ejecutivo cumplió con cada uno de los conceptos que se desglosan, para determinar si cumple o no y si se le debe o no otorgar la puntuación total o parcial de cada conjunto de conceptos (**ver anexo 6**).

Estos aspectos que se desglosan son: El compromiso que el ejecutivo deba mostrar hacia el cliente, engloba desde que entra la llamada, el saludo y la identificación del cliente, la forma de contestarle al cliente, ser amable, atento y empático; el segundo aspecto es la forma en que se le da resolución al cliente, a sus necesidades en el transcurso de la llamada, resolver la necesidad real del cliente, proporcionarle la información de forma correcta, oportuna; y por último, está el aspecto de la lealtad, es decir, la forma en que se valora al cliente y se le hace sentir importante, atendido, para quedarse con los productos y servicios de la Institución Financiera objeto de estudio.

Actividad 4	Inst. a desarrollar	Aplicación	Objetivo	Responsable
Realizar llamadas simulando clientes	Cédula de mystery	En la primera semana, posterior	Verificar la efectividad de la aplicación de	Monitoreo

para aplicar casos sobre los temas vistos en curso.	Shopper (Ver anexo 7)	de haber finalizado el curso	conocimientos con casos reales	
---	------------------------------	------------------------------	--------------------------------	--

El ejercicio de **Mystery Shopper**, pretende determinar la aplicación de conocimientos ante un tema que se impartió. Es una prueba dirigida y antes de aplicarla se deben definir los temas específicos que se preguntarán durante la prueba, elaborar las preguntas e ir realizando las anotaciones durante la llamada. Es importante que se respalden las llamadas de la prueba, para los casos en los que se requiera analizar a profundidad la situación de un ejecutivo en particular.

Este instrumento se pretende aplicar en dos momentos diferentes durante el proceso de evaluación de la efectividad de un curso. Además de que con las observaciones y sugerencias que se realicen, se deberán aplicar acciones correctivas para los temas que impliquen al área de capacitación y la información y seguimiento para los temas que correspondan a otras áreas del staff o de la operación.

4.2.4 Nivel 4 Resultados

Este nivel se refiere al impacto de una acción formativa en el negocio, la efectividad lograda, ejemplos: Mejora de la calidad, disminución de quejas, disminución de errores, incremento de clientes satisfechos, entre otras. Se intentará llegar a la implementación de un proceso para obtener de forma numérica el impacto de la capacitación.

Pasos a seguir

En este nivel se necesita conocer la información en forma comparativa y numérica acerca de las acciones implementadas en los niveles anteriores. Es decir, en este nivel se conjuntan los resultados obtenidos con la aplicación de cada instrumento desarrollado, para cada uno de los niveles del modelo de Kirkpatrick. La comparación deberá ser en forma numérica para obtener el resultado progresivo o un retroceso en la efectividad de los cursos, según sea el caso.

Para medir el impacto, es decir, los avances o áreas de oportunidad que se puedan presentar, se propone que la evaluación se lleve a cabo en 2 etapas. Lo anterior ayudará a validar la efectividad de las acciones formativas en momentos distintos.

En la primera etapa se obtendrá la información de la efectividad del curso durante la acción formativa e inmediatamente después de la acción formativa. Además, con los resultados obtenidos, se podrán aplicar acciones correctivas y avanzar en la curva de aprendizaje del participante. En la segunda etapa, se aplican nuevamente los instrumentos correspondientes al proceso propuesto para obtener información del

participante y su respectivo avance o retroceso en la efectividad del curso.

Se podrá comparar si la experiencia que adquiere con la curva de aprendizaje, las acciones correctivas aplicadas, logran perfeccionar el desempeño del participante que se vea reflejado en la calidad.

Los pasos a seguir serán los siguientes:

- Obtener la información de cada instrumento que se aplicó. Como se observar en la **Tabla 4.2**, se deben obtener los resultados de la encuesta de opinión (anexo 1), evaluación de conocimientos (anexo 2), resultados del monitoreo (anexo 6) y del mystery shopper (anexo 7).
- Todos, excepto la encuesta de opinión tienen como puntaje máximo 100 puntos. La encuesta de opinión tiene un puntaje máximo de 90. (ver **Tabla 4.2**, columna puntaje)
- Asimismo, cada instrumento tiene un porcentaje máximo asignado para que en su conjunto de un 100%. (ver **Tabla 4.2**, columna valor porcentual)
- De acuerdo al resultado de cada instrumento, se realiza una regla de 3 para obtener el porcentaje obtenido en cada instrumento. Por ejemplo: en la encuesta de opinión que se aplicó, se obtuvo un puntaje de 80 (cuando el máximo es de 90), se necesita convertirlo a porcentaje y el porcentaje máximo para este instrumento es 30% de acuerdo a la **Tabla 4.1**, columna valor porcentual. Por lo que por regla de 3, el porcentaje obtenido en este instrumento sería 26.6% (80 puntos obtenidos \times 30% / 90 Puntos máximos que debería obtener en las encuestas de opinión = 26.6%). Este procedimiento se realizará con los resultados de cada instrumento.

TABLA 4.2 PONDERACIÓN GENERAL DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN. Tabla de Autoría propia

ETAPA 1			
NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	90	30%
2	Evaluación de conocimientos	100	30%
3	Monitoreo	100	20%
3	Mystery shopper	100	20%
			100%

- En esta primera etapa se suman los valores porcentuales obtenidos. Como máximo se podrá obtener el 100%.
- La segunda etapa se sugiere implementarse 6 semanas después de haber terminado con la aplicación de todos los instrumentos de la primera etapa. Lo anterior, permitirá obtener el avance de aplicación de conocimientos de los participantes, avanzar en su curva de aprendizaje y por lo tanto, la efectividad de los cursos. La Tabla comparativa quedaría de la siguiente manera (**Tabla 4.3**):

TABLA 4.3 Ponderación de las 2 etapas de los instrumentos de evaluación. Tabla de Autoría propia

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2	
		PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	90	30%	Se replica el resultado de la etapa 1	30%
2	Evaluación de conocimientos	100	30%	100	30%
3	Monitoreo	100	20%	100	20%
3	Mystery shopper	100	20%	100	20%
			100%		100%

La diferencia obtenida entre el valor porcentual total de la etapa 1 y la etapa 2 se traduce en el avance o retroceso de aplicación de conocimientos de los participantes y en la efectividad de las acciones formativas de capacitación.

4.3 Procesos de capacitación

Dentro de los procesos de capacitación, es importante que se cumpla con 5 procesos principales:

- Detección de necesidades (DNC)
- Solicitud de cursos
- Planeación de cursos
- Impartición de cursos
- Seguimiento y evaluación de cursos

Los 5 procesos anteriores corresponden a todo el flujo natural que se debería cubrir dentro del área de Capacitación y Desarrollo (CYD). Actualmente se realizan los primeros 4 procesos, y falta implementar de manera formal el proceso de Evaluación de cursos. Es por ello, que se desarrolla el proceso correspondiente para poder obtener la información en cuanto al impacto que está teniendo la capacitación en los Centro de Contacto telefónicos de la DSC de Grupo Posadas objeto de estudio.

A continuación se presenta el proceso propuesto a seguir dentro del área de capacitación desde que surge la necesidad de la capacitación hasta la evaluación y seguimiento de las actividades formativas. Este proceso involucra una perspectiva nueva que se sugiere difundir dentro de la DSC en cuanto a los participantes, pues es necesario que tomen una postura activa para un mejor aprendizaje.

De igual manera, es necesario implementar los pasos que se enlistan en el paso "Posterior a la capacitación", con esta información se obtienen datos suficientes para una mejor DNC y obtener los impactos de la capacitación.

4.3.1 Proceso de solicitud de cursos

1.0. Áreas involucradas.

CYD. Capacitación y desarrollo es el área responsable de impartir capacitación dentro de la DSC.

Operación. Son las diferentes áreas de negocio que se encargan de proporcionar servicio telefónico a los clientes. Están divididas en CAT NACIONAL (Atienden a las personas físicas), ATE (Atienden a las personas morales), AUCyF (Atienden a las sucursales, áreas de retención de clientes, encuestas, etc.)

GP. Son las diferentes áreas del grupo posadas que se encargan de crear, administrar los diferentes productos y servicios.

Monitoreo. Es el área que se encarga de monitorear las llamadas de los ejecutivos telefónicos, calificar y reportar las anomalías y resultados en general.

Proyectos. Es el área que se encarga de desarrollar los diferentes proyectos, campañas, sistemas que solicita la GP

Mejora Continua. Se encarga de validar la calidad de los procesos de las diferentes áreas que conforman la DSC.

Control de cambios. Es el área que se encarga de desarrollar los procesos involucrados a un producto, servicio o sistema nuevo.

2.0. Descripción del proceso

	Descripción	Responsable
2.1.	<p>Área solicitante pide a Capacitación alguno de los diferentes tipos de requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización de productos, servicios y procesos existentes. ▪ Implementación de plataformas operativas nuevas ▪ Reforzamiento de información sobre productos, servicios, campañas o procesos ya existentes. ▪ Lanzamiento de campañas nuevas ▪ Lanzamiento de nuevos productos o servicios 	Operación / GP / Proyectos / Monitoreo
2.2.	Contacta vía correo electrónico al responsable de implementar el proyecto y solicita mayor información.	Asesor de CYD

2.3.	Una vez recibida la información, analiza la información general, el alcance y asigna a un asesor de capacitación para que desarrolle las actividades de capacitación que correspondan.	Team leader de CYD
2.4.	Solicita una reunión con las diferentes áreas involucradas en el proyecto (Proyectos, GP, Operación, etc.), con la finalidad de definir los alcances, objetivos, contenidos, procesos, tipo de estrategia que se implementará, responsabilidades, etc. (Ir al paso 2.8) Para los casos en los que la información, objetivos, procesos no sean claros o congruentes, se realiza una DNC.	Asesor de CYD
2.5	Diseña e implementa la DNC	Asesor de CYD
2.6	Analiza los resultados obtenidos de la DNC	Asesor de CYD
2.7	De acuerdo con los resultados obtenidos, la reunión con las áreas involucradas o la aplicación de la DNC, define la estrategia de capacitación adecuada. Las estrategias que se pueden derivar de este análisis son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso presencial ▪ Guía rápida ▪ Manual ▪ Tutorial ▪ Aula virtual ▪ La combinación de diferentes estrategias 	Asesor de CYD
2.8	Proporciona información documentada a Capacitación sobre la descripción y características del nuevo producto, servicio, sistema o campaña.	Operación / GP / Proyectos / Monitoreo
2.9	Verifica los insumos necesarios y de acuerdo con la complejidad del proyecto solicita la intervención de la GP, Proyectos para hacer pruebas, recibir un train the trainers o lo que se considere conveniente. Estructurando en este paso la metodología para impartir las sesiones (ver modelos educativos en torno al aprendizaje, Capítulo 2)	Asesor de CYD
2.10.	Aplica los siguientes puntos de acuerdo a la estrategia de capacitación definida (s): Guía/ Manual <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el material ▪ Pide visto bueno del área solicitante ▪ Solicita la publicación a través de los medios correspondientes Tutorial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar la presentación (peso menor a 6 MB) ▪ Solicita visto bueno del área solicitante, operación y control de cambios 	Asesor de CYD

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicita visto bueno de estructura didáctica ▪ Solicita cita con el personal de para su conversión a tutorial y publicación en la herramienta institucional 	
	<p>Curso presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Define la duración de las sesiones ▪ Definen la población a capacitar ▪ Sedes de entrenamiento ▪ Definen el tipo de sala (con o sin equipo operativo) ▪ Prepara los materiales para las sesiones (material de apoyo, presentación, proyector y demás insumos dentro de la sala y para las sesiones) ▪ Guía del instructor ▪ Instrucción de trabajo 	
2.11.	Solicita la programación de cursos al área de capacity planning	Asesor de CYD
2.12.	Informa la programación de cursos a la Operación para su visto bueno	Asesor de CYD
2.13	Aparta la sala y solicita los insumos necesarios	Asesor de CYD
2.14	Envía la invitación del curso al área Operativa que corresponda con el nombre del curso, fechas, horarios, sala, sede y solicita la lista de participantes de cada sesión.	Asesor de CYD
2.15	Imparte las sesiones, recaba lista de asistencia.	Asesor de CYD

El proceso anterior, actualmente ya se aplica dentro del área de Capacitación (para mayor información **ver el tema 2.2.2** proceso de capacitación empresarial, Capítulo 2). Es necesario desarrollar un proceso que permita realizar acciones de evaluación y seguimiento que den como resultado obtener información suficiente para medir impactos y tomar decisiones.

4.3.2 Proceso de evaluación y seguimiento de cursos⁹⁸

2.0. Áreas involucradas.

CYD. Capacitación y desarrollo es el área responsable de impartir capacitación dentro de la DSC.

Operación. Son las diferentes áreas de negocio que se encargan de proporcionar servicio telefónico a los clientes. Están divididas en CAT NACIONAL (Atienden a las personas físicas), ATE (Atienden a las personas morales), AUCyF (Atienden a las sucursales, áreas de retención de clientes, encuestas, etc.)

GP. Son las diferentes áreas de la empresa que se encargan de crear, administrar los diferentes productos y servicios de grupo posadas.

Monitoreo. Es el área que se encarga de monitorear las llamadas de los ejecutivos telefónicos, calificar y reportar las anomalías y resultados en general.

Proyectos. Es el área que se encarga de desarrollar los diferentes proyectos, campañas, sistemas que solicita la GP

Mejora Continua. Se encarga de validar la calidad de los procesos de las diferentes áreas que conforman la DSC.

Control de cambios. Es el área que se encarga de desarrollar los procesos involucrados a un producto, servicio o sistema nuevo.

	Descripción	Responsable
2.1.	Durante las sesiones de capacitación se deben aplicar los siguientes controles: Lista de asistencia Encuesta de opinión. Anexo 1 Aplicar evaluación de conocimientos. Anexo 2	Asesor de CYD
2.2.	Una vez finalizadas las sesiones de capacitación, es necesario se entregue un reporte del curso que incluye los resultados de la evaluación de conocimientos. . Anexo 4	Asesor de CYD
2.3.	Se realizará un reporte de los resultados de las encuestas de opinión para integrarse al esquema de evaluación de efectividad de cursos.	Team leader de CYD
2.4.	Al finalizar las sesiones de capacitación, se le notifica al Área de monitoreo para que reporte a CYD los resultados de los monitoreos que salgan referente al tema. Anexo 6.	Team leader de CYD
2.5	A más tardar 48 hrs. después de haber finalizado las sesiones de capacitación, se solicita al área de monitoreo y control de cambios que apliquen un ejercicio de mystery shopper para conocer si se está dando la información correcta. .	Team leader de CYD
2.6	Solicitará al área de monitoreo y control de cambios que entreguen resultados del ejercicio a más tardar 8 días hábiles después de haberse notificado la solicitud del ejercicio de mystery shopper Anexo 7.	Team leader de CYD
2.7	Se aplicará entrevista de aplicación de conocimientos (entre el 10% y 20% de la población capacitada), entre ejecutivos y supervisores 2 ó 3 semanas después de haberse finalizado las sesiones de capacitación. Anexo 5 y 5A	Asesor de CYD
2.8	Se tabulan los resultados de todos los instrumentos aplicados para obtener una calificación final, de acuerdo a la siguiente ponderación: Encuesta de opinión (30%) Evaluación de conocimientos (30%) Monitoreo (20%) Mystery shopper (20%)	Team leader de CYD
2.9	De acuerdo con la información obtenida, se definirán las acciones a seguir para corregir las áreas de oportunidad imputables a capacitación o notificará a cada área responsable por las acciones correctivas que les correspondan	Asesor y team leader de CYD
2.10.	Cinco o seis semanas después de haber obtenido los resultados a corregir se volverán aplicar los siguientes	Asesor de CYD

	instrumentos de evaluación: Evaluación de conocimientos (30%) Monitoreo (20%) Mystery shopper (20%)	
2.11.	Se tabulan nuevamente todos los resultados de todos los Team leader de instrumentos aplicados para obtener una calificación final, de CYD acuerdo a la siguiente ponderación: Evaluación de conocimientos (30%) Monitoreo (20%) Mystery shopper (20%)	
2.12.	Se restan los resultados finales obtenidos de la primera y Team leader de segunda etapa para conocer el porcentaje de mejora en la CYD efectividad de los cursos. (se anexa ejemplo Tabla 4.4 y Tabla 4.5.)	

Tabla 4.4 Ponderación de las dos etapas de los instrumentos de evaluación.

TABLA DE VALORES

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2	
		PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	90	30%	Se replica	30%
2	Evaluación de conocimientos	100	30%	100	30%
3	Monitoreo	100	20%	100	20%
3	Mystery shopper	100	20%	100	20%
			100%		100%

TABLA 4.5 EJEMPLO de ponderación de las 2 etapas del proceso de evaluación

Nota: Los resultados de esta Tabla son ficticios y sólo se utilizan para representar el ejemplo de cómo ponderar el resultado de cada instrumento.

TABLA DE VALORES

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2		DIFERENCIAS
		PUNTAJE OBTENIDO	VALOR %	PUNTAJE	VALOR %	
1	Encuesta de opinión	80	26.6%	Se replica	26.6%	0%
2	Evaluación de conocimientos	70	21%	80	26.6%	5.6%
3	Monitoreo	80	16%	85	17%	1%
3	Mystery shopper	60	12%	70	14%	2%
			75.6%		84.2%	8.6%

Los resultados de este ejemplo son:

- En la primera etapa se obtuvo un 75.6% de efectividad del curso, de acuerdo a los diferentes instrumentos aplicados en cada etapa de la evaluación de cursos.
- En la segunda etapa se mejoró la efectividad del curso, al obtener un 84.2%.

- Por lo tanto, la mejora de aplicación del conocimiento para atender al cliente es del 8.6%, a partir de la curva de aprendizaje y las acciones correctivas que se hayan sugerido e implementado.

4.4 Implementación

Después de realizar un diagnóstico, de elaborar los instrumentos correspondientes y de desarrollar el proceso que se aplicará, el siguiente paso es aplicar una prueba piloto que servirá para obtener resultados reales, y con estos resultados, llevar a cabo el análisis y la validación de la hipótesis de este trabajo, aplicando el proceso de evaluación propuesto en los cursos impartidos para las áreas de atención telefónica en el periodo de marzo a junio del 2019.

Por lo anterior, se puede mencionar que la prueba piloto tuvo una duración de 7 meses (de marzo a junio del 2019). Asimismo los cursos en los que se apoyó esta prueba tuvieron las siguientes características:

TABLA 4.6 Desglose de cursos sujetos de estudio (prueba piloto)

Tipo de cursos	Nº de cursos	Duración	Alcance
1. Nuevos proyectos o campañas	1	3 hrs.	Atención Empresarial
2. Actualización / Reforzamiento	2	2 hrs.	Atención Empresarial
3. Nuevos proyectos o campañas	2	1.5 hrs.	Atención personas físicas
4. Inducción	2	240 hrs.	Atención personas físicas
TOTAL DE CURSOS EVALUADOS	7		

Como se observa en la **Tabla 4.6**, se analizaron 7 cursos, 4 de ellos fueron para el área de atención personas físicas (2 de inducción y 2 de nuevos proyectos). Por otro lado, tres cursos fueron dirigidos para el área de atención empresarial (1 de nuevos proyectos y 2 de actualización o reforzamientos). La distribución se definió de acuerdo a los cursos que fueron impartidos en el periodo de estudio (marzo a junio), para cada área operativa.

4.4.1 Prueba piloto

PRUEBA 1 DE CURSOS ANALIZADOS.

ETAPA 1

El primer curso que se sometió a esta prueba piloto fue un curso del tipo de nuevos proyectos o campañas que se impartió para el segmento de atención empresarial con las siguientes características generales: **(ver Tabla 4.7)**

TABLA 4.7 PRUEBA 1 INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

2. Nuevos proyectos o campañas	
Tipo de curso	1
Núm. de cursos	3 hrs.
Duración de cada curso	Atención Empresarial
Alcance	75
Núm. de personas capacitadas	Conductismo (Referencia, ver Capítulo 2).
Modelo educativo aplicado	

Los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos fueron:

TABLA 4.8 ETAPA 1 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Nivel 1. Encuesta de opinión	75 encuestas de opinión. Total de puntos obtenidos: 87.16 de 90
Nivel 2. Evaluación de conocimientos	75 personas aplicaron la evaluación de conocimientos. Núm. de preguntas en la evaluación: 10 Promedio de los participantes: 90.6
Nivel 3. Monitoreo	Se solicitó la información al área de Monitoreo y los resultados reportados fueron: Promedio de calificación: 91 Las causas de las fallas en los monitoreo: Los ejecutivos tienen problemas con el idioma para manejar la herramienta, demoran mucho en lo que se levantan a preguntar lo que significa la información que encontraron en el sistema. Genera impaciencia y a veces molestia por parte del cliente.
Nivel 3. Mystery Shopper	Se realizaron 12 llamadas para la prueba. Sugieren reforzar algunos puntos en cuanto a la navegación de la herramienta. Promedio de efectividad de la prueba: 66.67 %

Como se puede observar en la **Tabla 4.9**, en la columna de PUNTAJE, se vacían los resultados obtenidos de la **Tabla 4.8**, y en la columna de VALOR PORCENTUAL se obtienen los resultados por medio de una regla de 3, de acuerdo a los valores máximos para cada instrumento:

- Encuesta de opinión (30%)
- Evaluación de conocimientos (30%)
- Monitoreo (20%)
- Mystery shopper (20%)

Tabla 4.9 Ponderación de la prueba 1. Etapa 1

ETAPA 1			
NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	87.16	29.05 %
2	Evaluación de conocimientos	90.6	27.18 %
3	Monitoreo	91	18.20 %
3	Mystery shopper	66.67	13.33 %
			87.76 % de efectividad

De la información cuantitativa obtenida en la primera etapa del proceso, se definieron algunas acciones correctivas sugeridas:

Tabla 4.10 Acciones correctivas de prueba 1

ACCIÓN	RESPONSABLE
Facultar a todo el personal que proporcionará el servicio y que tomó el curso antes de que olviden lo visto en el curso	Gerente del área operativa
Revisar el tema del idioma del sistema vs. El personal que atiende estos servicios	Gerente del área operativa
Publicar el manual de forma electrónica para la consulta	Capacitación
Retroalimentar al personal que tuvo monitoreo con fallas y al personal del ejercicio de Mystery Shopper que negó el servicio	Supervisor del ejecutivo y Área de Monitoreo
Realizar entrevista de aplicación de conocimientos	Capacitación
Aplicar una nueva evaluación de conocimientos	Capacitación

Estas acciones correctivas o de mejora, se acordaron con los responsables del área empresarial, para su aplicación de forma inmediata, pues los instrumentos para la recolección de información de la segunda etapa se aplican a más tardar 6 semanas después para ver avances de la efectividad de las acciones formativas.

PRUEBA 1 DE CURSOS ANALIZADOS. ETAPA 2

Aproximadamente entre 5 ó 6 semanas después, se aplicaron los instrumentos correspondientes para obtener la información de la efectividad del curso y si las acciones correctivas propuestas tuvieron algún efecto positivo o negativo o no hubo ningún impacto. La información obtenida fue la siguiente:

TABLA 4.11. ETAPA 2 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	
Nivel 1. Encuesta de opinión	75 encuestas de opinión. Total de puntos obtenidos: 87.16 de 90
Nivel 2. Evaluación de conocimientos	75 personas aplicaron la segunda evaluación de conocimientos. Núm. de preguntas en la evaluación: 10 Promedio de los participantes: 92.8
Nivel 3. Monitoreo	El área de Monitoreo reportó los siguientes resultados: Promedio de calificación: 88.44

	Los comentarios de las llamadas son: Los ejecutivos continúan con los problemas del idioma para manejar la herramienta, demoran mucho en dar respuesta y solución al cliente, se reportan problemas de actitud por parte del ejecutivo.
Nivel 3. Mystery Shopper	Se realizaron 12 llamadas para la prueba. El nivel de satisfacción es bajo. Promedio de efectividad de la prueba: 75 %

TABLA 4.12 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2	
		PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	87.16	29.05 %	87.16	29.05 %
2	Evaluación de conocimientos	90.6	27.18 %	92.8	27.84 %
3	Monitoreo	91	18.20 %	88.44	17.69 %
3	Mystery shopper	66.67	13.33 %	75	15.00 %
			87.76 % de efectividad		89.58 % de efectividad

Los resultados obtenidos en la segunda etapa fueron, de acuerdo a la **Tabla 4.12**, de 89.58% de efectividad, si este resultado se resta con el obtenido en la primera etapa (87.76%), el avance de efectividad entre la primera y segunda etapa de la evaluación fue de 1.82%. Se considera que el avance fue mínimo y se atribuye a que aún no se han implementado todas las acciones correctivas sugeridas al final de la primera etapa de evaluación del curso.

PRUEBA 2

De igual forma, se aplicó el proceso de evaluación de cursos, 2 cursos más del tipo actualización/ reforzamiento, dirigido al personal de atención empresarial (**ver Tabla 4.13**)

TABLA 4.13 INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO PRUEBA 2

Tipo de curso	1. -Actualización / Reforzamiento
Núm. de cursos	2
Duración de cada curso	2 hrs.
Alcance	Atención Empresarial
Núm. de personas capacitadas (por los 2 cursos)	Tomaron el curso un total de 236 personas
Modelo educativo aplicado	Conductismo (Referencia, ver Capítulo 2).

A continuación se presenta un cuadro con los resultados generados de cada instrumento que se aplicó para ambas etapas de la prueba 2.

ABLA 4.14 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA ETAPA 1 Y ETAPA 2

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN		
	RESULTADOS ETAPA 1	RESULTADOS ETAPA 2
Nivel 1. Encuesta de opinión	200 encuestas aplicadas Total de puntos obtenidos: 85.8 de 90	200 encuestas aplicadas Total de puntos obtenidos: 85.8 de 90
Nivel 2. Evaluación de conocimientos	236 personas capacitadas Curso 1. Promedio del curso: 8.10 Curso 2. Promedio del curso: 8.25 Promedio de ambos cursos: 8.17	236 personas capacitadas Curso 1. Promedio del curso: 8.46 Curso 2. Promedio del curso: 8.80 Promedio de ambos cursos: 8.63
Nivel 3. Monitoreo	<p>Curso 1 Promedio de las llamadas evaluadas: 91.17 Los comentarios son: Les costó trabajo entender la solicitud del cliente y dejando en espera al cliente cerca de 5 minutos. Al final le dieron la información correcta al cliente. Faltó personalizar al cliente.</p> <p>Curso 2 Promedio de las llamadas evaluadas: 83.44 Los comentarios de las llamadas son: Una persona obtuvo cero de calificación debido a que el cliente colgó por espera excesiva. Algunas personas aún tienen problemas para resolver los errores que el cliente llega a presentar. Promedio de ambos cursos: 87.30</p>	<p>Curso 1 Promedio de las llamadas evaluadas: 92.5 Los comentarios son: Los ejecutivos dan la información correcta, aunque en ocasiones demoran un poco. Ambas llamadas finalizaron satisfactoriamente.</p> <p>Curso 2 Promedio de las llamadas evaluadas: 80.5 Los comentarios son: Una persona obtuvo cero de calificación por haberle colgado al cliente. Algunas personas aún tienen problemas con la identificación de los errores que el cliente llega a presentar. Promedio de ambos cursos: 86.5</p>
Nivel 3. Mystery Shopper	<p>Curso 1 El nivel de satisfacción es medio. Promedio de efectividad de la prueba: 85.18 %</p> <p>Curso 2 El nivel de satisfacción es medio. Sugieren reforzar algunos puntos. Promedio de efectividad de la prueba: 73.33 % Promedio de efectividad de ambas pruebas: 79.25 %</p>	<p>Curso 1 El nivel de satisfacción es alto. Promedio de efectividad de la prueba: 92.59 %</p> <p>Curso 2 El nivel de satisfacción es medio. Sugieren reforzar algunos puntos. Promedio de efectividad de la prueba: 86.66 % Promedio de efectividad de ambas pruebas: 89.62 %</p>

Las acciones correctivas que surgieron y que se aplicaron después de la etapa 1 fueron:

TABLA 4.15 Acciones correctivas de prueba 2

ACCIONES	RESPONSABLE
Retroalimentación al personal que salió bajo en sus monitoreos y en las llamadas de Mystery Shopper	Supervisor del ejecutivo y área de Monitoreo
Publicar guía rápida para ambos temas analizados	Capacitación
Realizar entrevista de aplicación de conocimientos	Capacitación
Aplicar una nueva evaluación de conocimientos	Capacitación

Es importante comentar que los instrumentos para el proceso de evaluación de la segunda etapa, se aplicaron entre 5 y 6 semanas posteriores a la terminación de la primera etapa, con el objetivo de verificar si hubo un avance en la aplicación de los conocimientos en el lugar de trabajo.

TABLA 4.16 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2	
		PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	85.8	28.6 %	Se replica	28.6%
2	Evaluación de conocimientos	81.70	24.51 %	86.3	25.89%
3	Monitoreo	87.30	17.46 %	86.5	17.3 %
3	Mystery shopper	79.25	15.85 %	89.62	17.9 %
			86.42 %		89.69%

Los resultados obtenidos en la primera etapa, de acuerdo a la **Tabla 4.16**, fueron de 86.42%. En la segunda etapa el resultado de efectividad fue del 89.69%. Lo que quiere decir que representa un avance de efectividad entre la primera y segunda etapa de la evaluación de 3.27%, lo que significa que las acciones correctivas implementadas han dado resultado para mejorar la calidad del servicio que los ejecutivos proporcionan al cliente en sus llamadas.

PRUEBA 3 DE CURSOS ANALIZADOS

Para la prueba 3, se analizaron dos cursos del rubro de nuevos proyectos o campañas, dirigido al segmento que atiende personas físicas, como se observa en la **Tabla 4.16**.

TABLA 4.17 PRUEBA 3, INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

3. Nuevos proyectos o campañas	
Tipo de curso	
Núm. de cursos	2 (se empaquetaron ambos temas, es decir, en la sesión de 90 minutos se incluyeron ambos temas para no desconectar al personal en dos ocasiones)
Duración de cada curso	1.5 hrs
Alcance	Atención persona físicas
Núm. de personas involucradas (por los 2 cursos)	180
Modelo educativo aplicado	Conductismo (Referencia, ver Capítulo 2, pág. 45).

A continuación se presenta la Tabla 4.18, con los resultados de ambas etapas de la prueba 3.

TABLA 4.18 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA ETAPA 1 Y ETAPA 2

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN		
	RESULTADOS ETAPA 1	RESULTADOS ETAPA 2
Nivel 1. Encuesta de opinión	Total de encuestas aplicadas 120 Total de puntos obtenidos: 80.18 de 90	Total de encuestas aplicadas 120 Total de puntos obtenidos: 80.18 de 90
Nivel 2. Evaluación de conocimientos	Promedio del curso: 94.86	Promedio del curso: 95.76
Nivel 3. Monitoreo	Promedio de las llamadas evaluadas: 74.58 Los comentarios fueron: 2 ceros por mala actitud. El resto de las llamadas tienen algunas dudas para proporcionar la información y demoran un poco.	Promedio de las llamadas evaluadas: 77.5 Los comentarios fueron: Se presentaron varios casos de ejecutivos con mala actitud. La información que proporcionan es correcta.
Nivel 3. Mystery Shopper	El nivel de satisfacción es medio. Sugieren reforzar algunos puntos. Promedio de efectividad de la prueba: 82.60 %	El nivel de satisfacción es medio-alto. Promedio de efectividad de la prueba: 91.30 %

Las acciones correctivas que surgieron y se aplicaron, después de la etapa 1 fueron:

TABLA 4.19 Acciones correctivas de prueba 3

ACCIONES	RESPONSABLE
Retroalimentación al personal que salió bajo en sus monitoreos y en las llamadas de Mystery Shopper	Supervisor del ejecutivo y área de Monitoreo
Publicar guía rápida para ambos temas analizados	Capacitación
Realizar entrevista de aplicación de conocimientos	Capacitación
Aplicar una nueva evaluación de conocimientos	Capacitación

Es importante comentar que los instrumentos para el proceso de evaluación de la segunda etapa, se aplicaron entre 5 y 6 semanas posteriores a la terminación de la primera etapa, con el objetivo de verificar si hubo un avance en la aplicación de los conocimientos en el lugar de trabajo.

TABLA 4.20 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2	
		PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	80.18	26.72 %	Se replica	26.72 %
2	Evaluación de conocimientos	94.86	24.45%	95.76	28.73 %
3	Monitoreo	74.58	14.92 %	77.5	15.5 %
3	Mystery shopper	82.60	16.52 %	91.30	18.26 %
			82.61 %		89.21%

Los resultados obtenidos en la primera etapa, de acuerdo a la **Tabla 4.20** fueron de 82.61%. En la segunda etapa el resultado de efectividad fue del 89.21%. Lo que quiere decir que representa un avance de efectividad entre la primera y segunda etapa de la evaluación de 6.6%, lo que significa que las acciones correctivas implementadas han dado muy buenos resultados para mejorar la calidad del servicio que los ejecutivos proporcionan al cliente en sus llamadas.

PRUEBA 4 DE CURSOS ANALIZADOS

Finalmente, en la última prueba, se aplicó el proceso de evaluación a 2 grupos del curso de inducción. El segmento fue para el personal que atiende a personas físicas, como se observa en la **Tabla 4.21**

TABLA 4.21 PRUEBA 4, INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

4. INDUCCIÓN	
Tipo de curso	
Núm. de cursos	2
Duración de cada curso	240 hrs. Por cada curso
Alcance	Atención persona físicas
Núm. de personas involucradas	36 personas (18 por cada curso)
Modelo educativo aplicado	Conductismo (Referencia, ver Capítulo 2).

A continuación se presenta un cuadro con los resultados de ambas etapas de la prueba 4.

TABLA 4.22 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA ETAPA 1 Y ETAPA 2

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN		
	RESULTADOS ETAPA 1	RESULTADOS ETAPA 2
Nivel 1. Encuesta de opinión	Total de puntos obtenidos: 85.63 de 90	Total de puntos obtenidos: 85.63 de 90
Nivel 2. Evaluación de conocimientos	Promedio del curso 1: 83 Promedio del curso 2: 81.39 PROMEDIO DE AMBOS CURSOS: 82.16	Promedio del curso 1: 83.33 Promedio del curso 2: 85.07 PROMEDIO DE AMBOS CURSOS: 84.2
Nivel 3. Monitoreo	El promedio de ambos grupos, por las dos etapas es de 61.25 puntos. Los comentarios fueron: el personal de nuevo ingreso le hace falta seguridad, no cumplen muchas veces con los parámetros de calidad y dudan para dar la información. Se considera que una vez que el personal este conectado de tiempo completo tenga una curva de aprendizaje de aproximadamente 3 meses.	Promedio de ambos grupos: 82.15 El problema principal continúa siendo en temas de calidad y actitud, más que de conocimientos.
Nivel 3. Mystery Shopper	El porcentaje de respuestas correctas fue de 90%	El porcentaje de respuestas correctas fue de 86.66%

Las acciones correctivas que surgieron después de la etapa 1 fueron:

TABLA 4.23 Acciones correctivas de prueba 4

ACCIONES	RESPONSABLE
Realizar las calibraciones de las llamadas con el personal que salió bajo en sus monitoreos. Reforzar en esta reunión los temas de calidad.	Supervisor del ejecutivo, área de Monitoreo y capacitación
Realizar entrevista de aplicación de conocimientos	Capacitación
Aplicar una nueva evaluación de conocimientos	Capacitación
Reforzar tema de ubicación de plástico	Capacitación

Es importante comentar que los instrumentos para el proceso de evaluación de la segunda etapa, se aplicaron entre 5 y 6 semanas posteriores a la terminación de la primera etapa, con el objetivo de verificar si hubo un avance en la aplicación de los conocimientos en el lugar de trabajo.

TABLA 4.24 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación

NIVEL	ACTIVIDAD/ INSTRUMENTO	ETAPA 1		ETAPA 2	
		PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL	PUNTAJE	VALOR PORCENTUAL
1	Encuesta de opinión	85.63	25.69 %	Se replica	25.69%
2	Evaluación de conocimientos	82.16	24.65 %	84.2	25.26 %
3	Monitoreo	61.25	12.25 %	82.15	16.43 %
3	Mystery shopper	90	18 %	86.66	17.33 %
			80.59 % de efectividad		84.71%de efectividad

Los resultados obtenidos, de acuerdo a la **Tabla 4.24**, en la primera etapa fueron del 80.59%. En la segunda etapa el resultado de efectividad fue del 84.71%. Lo que quiere decir que representa un avance de efectividad entre la primera y segunda etapa de la evaluación de 4.12%, lo que significa que las acciones correctivas implementadas están comenzando a dar resultados para mejorar la calidad del servicio que los ejecutivos proporcionan al cliente en sus llamadas.

4.4.2 Otros factores que afectan la calidad del servicio

Una vez que se concluyó con la información de las 4 pruebas aplicadas a los cursos de la prueba piloto, es importante considerar que existen otros factores que también inciden en la calidad del servicio que los ejecutivos proporcionan. Dentro de esos factores se considera la jornada de trabajo, el clima laboral, factores de management (liderazgo y administración de los supervisores).

Por lo anterior, es necesario que se revise esta información para conocer el impacto de cada uno de estos factores y compararlo con el impacto que

los temas de capacitación están afectando en la calidad. Así, se podrá tener más certeza de la afectación de cada uno y tomar acciones correctivas pertinentes que ayuden a mejorar el servicio que se proporciona en los Centros de Contacto Telefónico de la DSC.

Para revisar la información de los factores antes mencionados, se utilizaran algunos instrumentos e información de algunas áreas:

- Se extraerá la información obtenida en el cuestionario para la aplicabilidad de conocimientos para ejecutivos y supervisores **(Anexo 5 y 5A)**.
- Adicionalmente se aplicará un cuestionario para conocer, en términos generales, la opinión de los ejecutivos. **(Anexo 8)**

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO DE APLICABILIDAD DE CONOCIMIENTOS

A continuación se presenta la información obtenida de los cuestionarios de aplicabilidad de conocimientos. La información sintetizada se presenta a continuación.

	Cantidad de personas entrevistadas
Prueba 1	15 personas
Prueba 2	36 personas
Prueba 3	18 personas
Prueba 4	10 personas
Total	79 participantes

1. ¿Recuerdas qué temas se vieron en el curso de xxxx?

El 100% del personal entrevistado contestó que si recordaba lo que había visto en el curso.

2. ¿Has recibido llamadas acerca de este tema? Marcar Si o No (En caso de que la respuesta sea NO, pasa a la pregunta 6)

60 Personas indicaron que si
19 personas indicaron que no

3. ¿Qué tipos de servicios te han solicitado los clientes acerca de este tema (indicar el nombre del curso)?

Se indica información variable, de acuerdo a cada prueba aplicada

4. ¿Has podido atender estas llamadas?

25 personas indican si pero requieren apoyo de personas con más experiencia
5 persona indican que sí, sin problemas
10 indicaron que no siempre encuentran la información.
20 indicaron que no, porque:
Tienen dudas, no saben en dónde encontrar la información, en el caso de sistemas no tienen facultades, lo que el cliente pregunta no está en el material ni se dio en la capacitación.

4. ¿Has contado con la información necesaria para atender satisfactoriamente a los clientes?

Respuestas complementarias que se capturaron de la pregunta anterior.
 Si, aunque necesito consultar con otro compañero
 Si, aunque con dificultad porque tardo en buscar la información.
 A veces, porque se me complica obtener la información
 Sí, pero me tardo en encontrar los datos
 No, porque no tengo facultades.
 No, porque ya se me olvidó el tema.

6. ¿Sabes en dónde encontrar el material de apoyo de este tema? (que el participante muestre en sistema cómo encontrar la información)

58 dijeron que sí y mostraron la ruta
 21 personas no sabían

7. ¿Qué le agregarías o le quitarías al material de apoyo?

12 Está bien, pero es muy extenso
 9 Es un poco enredado,
 13 Para mi está bien,
 24 El problema es que en el material no viene lo que el cliente solicita
 21 No saben o no contestaron.

4.5 Análisis de la información

Una vez que se obtuvieron los resultados del proceso de evaluación de los 7 cursos que sirvieron como prueba piloto, se puede revisar y analizar los resultados de las 4 pruebas aplicadas y se podrá inferir con mayor precisión el impacto en la calidad de los ejecutivos hacia los clientes que atienden en su labor diaria.

El proceso que se seguirá es el siguiente:

- 4.5.1 Se analizará la información obtenida de las 4 pruebas, por cada uno de los componentes del proceso de evaluación.
- 4.5.2 Se analizarán otros factores que podrían estar afectando en la calidad de la atención de los ejecutivos (estos factores se obtuvieron de los cuestionarios de aplicación de conocimientos que se les aplicaron a los participantes y a sus supervisores), como son el apoyo de los supervisores en el lugar de trabajo (aspectos del management en general), jornadas de trabajo, ambiente laboral y rotación de personal.
- 4.5.3 Posteriormente, con estos resultados, se cruzará la información de ambos análisis para definir el impacto de la capacitación en la calidad del servicio.

4.5.1 Análisis de la información obtenida de las 4 pruebas de evaluación de cursos

Se puede comentar que las primeras 3 pruebas son dirigidas a personal de experiencia y la última prueba está dirigida a personal de nuevo ingreso. De igual forma, las dos primeras pruebas, dirigidas a personal de experiencia, se aplicaron a personal del área de Atención Empresarial, debido a que la rotación en esta área es más baja en la inducción, casi nula, y más alta en personal de experiencia.

Las pruebas 3 y 4 están dirigidas al personal de Atención Personas Físicas. Una prueba está dirigida a personal de experiencia y otra al personal de nuevo ingreso, debido a que en esta área el nivel de rotación es alarmante en ambos segmentos de personal (nuevo y de experiencia).

Por otro lado, lo que se observa en la **Tabla 4.25** en el renglón de “**Avance / retroceso por prueba**”, es que en las 4 pruebas hubo una diferencia positiva entre los resultados finales de la primera y la segunda etapa de cada una de las pruebas. Por lo anterior, se puede concluir que las acciones correctivas aplicadas tuvieron un efecto positivo en todas las ocasiones, al incrementarse el porcentaje de efectividad del curso.

Tabla 4.25 Resultados generales de las 4 pruebas aplicadas en la prueba piloto

TABLA GENERAL DE RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CURSOS														
NIVEL	ACT/ INST	%	PRUEBA 1		Dif	PRUEBA 2		Dif	PRUEBA 3		Dif	PRUEBA 4		Dif
			Personal con experiencia			Personal con experiencia			Personal con experiencia			Personal de nuevo ingreso		
			Información nueva		Actualización / reforzamiento		Información nueva		Información nueva					
			E 1	E 2		E 1	E 2		E 1	E 2		E 1	E 2	
1	Encuesta de opinión	30	29.05	29.05	0.00	28.06	28.06	0.00	26.72	26.72	0.00	25.69	25.69	0.00
2	Evaluación de conocimientos	30	27.18	27.84	0.66	24.51	25.89	1.38	24.45	28.73	4.28	24.65	25.26	0.61
3	Monitoreo	20	18.20	17.69	-0.51	17.46	17.3	-0.16	14.92	15.5	0.58	12.25	16.43	4.18
3	Mystery Shopper	20	13.33	15.00	1.67	15.85	17.9	2.05	16.52	18.26	1.74	18	17.33	-0.67
	Totales		87.76	89.58		86.42	89.69		82.61	89.21		80.59	84.71	
	Avance / retroceso por prueba		+ 1.82			+3.27			+ 6.6			+ 4.12		

Con respecto a las **encuestas de opinión** que corresponde al nivel 1 (reacción), las primeras 3 pruebas no presentaron información con

problemáticas consistentes. Hubo algunos participantes que no estuvieron totalmente de acuerdo en algunos aspectos, pero con porcentajes no representativos, por lo que los resultados de la percepción en general, no contienen tendencias específicas y en más del 89% es positiva la información.

La problemática se encuentra en el curso de inducción. Lo anterior se debe a que casi el 50% de los participantes están parcialmente de acuerdo o parcialmente en desacuerdo en que el material de apoyo está actualizado o es adecuado y suficiente para el curso que tomaron. Además, casi el 30% de los participantes consideraron que estaban parcialmente de acuerdo en que al finalizar el curso se hayan cumplido con los objetivos propuestos, que el curso haya sido estructurado de forma lógica y en términos generales, también se cumplieron parcialmente con las expectativas de los participantes.

Con este análisis se puede obtener que para mejorar la efectividad, es necesario revisar la estructura del curso de inducción y el material que se está ocupando para impartirlo, ya que es un curso largo (de 5 ó 6 semanas), sería importante examinar las mejoras estructurales y pedagógicas que pudieran implementarse, modificar el modelo educativo y de aprendizaje, dar mayor peso a la enseñanza de factores de calidad (ver mayor detalle en **Capítulo 2 y 3**), entre otros factores.

El siguiente instrumento a evaluar es la **evaluación de conocimientos**, que corresponde al nivel 2 (aprendizaje). En las cuatro pruebas existe un avance entre los resultados de la primera etapa y la segunda, sin embargo los avances más bajos se encuentran en la prueba 1 y en la 4. Igualmente, los avances más representativos se encuentran en las pruebas 2 y 3.

Se observa que en la prueba 1, es un curso con información totalmente nueva para el personal, es un sistema nuevo, con contenido un poco complejo, en un idioma que la mayoría de los participantes no domina, que involucraba varios procesos, navegación en sistema. La duración de cada sesión fue de 3 hrs. Por otro lado, en la prueba 4 se evaluó el curso de inducción, en donde la característica en común con la prueba 1, es que también es información nueva, con un grado de complejidad muy alto (más que en la prueba 1).

Asimismo en las pruebas 2 y 3, se encuentran los cursos con información para reforzar o actualizar, información que previamente los participantes ya conocían, o información nueva pero con grado muy bajo de complejidad (en el caso de la prueba 3, se impartieron 2 temas en 90 minutos, debido a que era información muy básica).

De esta manera, se concluye que las pruebas con la información más compleja, combinada con la característica de información totalmente nueva, fueron los factores principales para no permitir un avance significativo en el nivel de aprendizaje. Lo que quiere decir nuevamente, que será necesario revisar la estructura y forma en que se imparten los cursos de este tipo, que se apliquen las estrategias de capacitación adecuadas, con el objetivo de obtener un resultado acorde con el tema de aprendizaje de los participantes.

La información obtenida de los instrumentos aplicados para el nivel 3 (conducta) es el de **Monitoreo**, esta información es recabada a través del área con el mismo nombre, realiza como labor cotidiana, la escucha de llamadas de todos los ejecutivos telefónicos que laboran en los diferentes Centros de Contacto de la Dirección de Servicio a Clientes (DSC).

En 2 de las 4 pruebas aplicadas hubo un retroceso en el promedio de calificaciones obtenidas por los ejecutivos acerca del tema a estudiar en su Monitoreo. Se observó que en la primera etapa de la prueba 1, se presentan problemas con el tema de Resolución (información del producto o servicio que el cliente solicita) con una penalización promedio de 6.5 puntos, el resto de los grupos de calificación (compromiso y lealtad), no sufren grandes penalizaciones (entre 1 y 1.5 puntos de penalización respectivamente).

En la segunda etapa de esta prueba 1, se puede observar un cambio radical, en donde el grupo más penalizado es el de compromiso con un promedio de casi 8 puntos menos (es el grupo de reactivos en donde se califican factores de calidad y actitud durante la llamada), seguido del grupo de Resolución (califica conocimientos), con penalización de casi 6 puntos en promedio por persona.

Lo que permite concluir que el tema de aplicación de conocimientos en el lugar de trabajo tuvo un avance mínimo, casi imperceptible. Las causas a las que se atribuye este resultado se enuncian en el siguiente instrumento del proceso de evaluación de cursos. Es necesario reforzar el tema de la calidad y actitud con la que los ejecutivos se conducen al momento de contestar sus llamadas y no sólo en el tema de los conocimientos adquiridos, ya que estos resultados dicen que una baja calidad y actitud inadecuada se acentuó en las llamadas monitoreadas de esta prueba.

En la prueba 2, se tuvo también un retroceso. En la primera etapa, el grupo de reactivos con mayor afectación fue el de Compromiso (nuevamente tema de calidad y actitud), con penalización de casi 6 en promedio por persona.

Asimismo, al revisar los resultados de la segunda etapa, se encontró que en el tema del Compromiso se penalizó aumentando a más de 10 puntos en promedio por persona y el en tema de Resolución se mantuvo en casi 8 puntos en promedio. Por lo que no hubo avance en la aplicación de conocimientos y se debe revisar qué es lo que está afectando la actitud y la calidad de los ejecutivos que va a la baja. Con los resultados de este rubro, se concluye que, a mayor experiencia del ejecutivo, mayores problemas de actitud presenta al atender.

Por último, se aplicó el instrumento **Mystery Shopper**, obteniendo un avance entre una etapa y otra en tres pruebas y un retroceso en la prueba 4. Lo que se puede comentar es que el curso de inducción presenta problemas para que el personal aplique sus conocimientos en el lugar de trabajo, debido a que es personal que está aprendiendo, debe manejar mucha información nueva y por lo tanto está presentando dificultades para sondear al cliente e identificar la necesidad real y por consiguiente dar una correcta solución. Además están olvidando los factores que deben aplicar para dar un servicio de calidad (**ver Capítulo 3**).

Por otro lado, dentro de las observaciones que fueron recurrentes durante la aplicación del ejercicio de Mystery Shopper, es que en la prueba 1, las acciones correctivas propuestas, no se llevaron a cabo en su totalidad. Las problemáticas fueron: durante la primera etapa se detectó que casi el 50% del personal carecía de facultades para operar dentro del sistema. Con respecto al idioma, se sabe que sólo el 10% de los ejecutivos que operarán esta herramienta saben el idioma.

Debido a las situaciones antes citadas, es que se infiere que la prueba 1 fue la que menor avance tuvo entre la evaluación de la etapa 1 y en la etapa 2 como se observa en la **Tabla 4.26**. La recomendación es que se dé seguimiento a la implementación de las acciones correctivas.

Tabla 4.26 Promedios acumulados por etapas y por instrumentos aplicados

TABLA DE SUMA ACUMULADA Y PROMEDIOS POR ETAPA Y POR PRUEBA														
			PRUEBA 1		PRUEBA 2		PRUEBA 3		PRUEBA 4					
			Personal con experiencia		Personal con experiencia		Personal con experiencia		Personal de nuevo ingreso		Suma		Prom.	
			Información nueva		Actualización / reforzamiento		Información nueva		Información nueva					
NIVEL	ACT/ INST	%	E 1	E 2	E 1	E 2	E 1	E 2	E 1	E 2	E1	E2	E1	E2
1	Encuesta de opinión	30	29.05	29.05	28.06	28.06	26.72	26.72	25.69	25.69	109.52	109.52	27.38	27.38
2	Evaluación de conocimientos	30	27.18	27.84	24.51	25.89	24.45	28.73	24.65	25.26	100.79	107.72	25.19	26.93
3	Monitoreo	20	18.20	17.69	17.46	17.3	14.92	15.5	12.25	16.43	62.83	66.92	15.70	16.73
3	Mystery Shopper	20	13.33	15.00	15.85	17.9	16.52	18.26	18	17.33	63.7	68.49	15.92	17.12
Totales			87.76	89.58	86.42	89.69	82.61	89.21	80.59	84.71	337.38	353.19	84.34	88.3
Avance / retroceso por prueba			+ 1.82		+3.27		+ 6.6		+ 4.12		+ 15.81		+ 3.96	

Una vez desmenuzada la información que resultó de cada instrumento, se puede identificar a las 4 pruebas como un conjunto, la suma de los resultados de todas las etapas 1 con respecto a las sumas de los resultados de las etapas 2 existe un avance promedio de +3.96% (**ver Tabla 4.26**). Visto de esta forma, se podría concluir que los cursos y las acciones correctivas tienen éxito y que la efectividad de los cursos es alta, pues en todos los casos los resultados obtenidos están por arriba del 80% de efectividad.

Por lo anterior, se necesita comprobar si estos resultados tienen relación directa con la alta o baja calidad que los ejecutivos proporcionan a los clientes en sus llamadas.

4.5.2 Análisis de otros factores que afectan la calidad del servicio

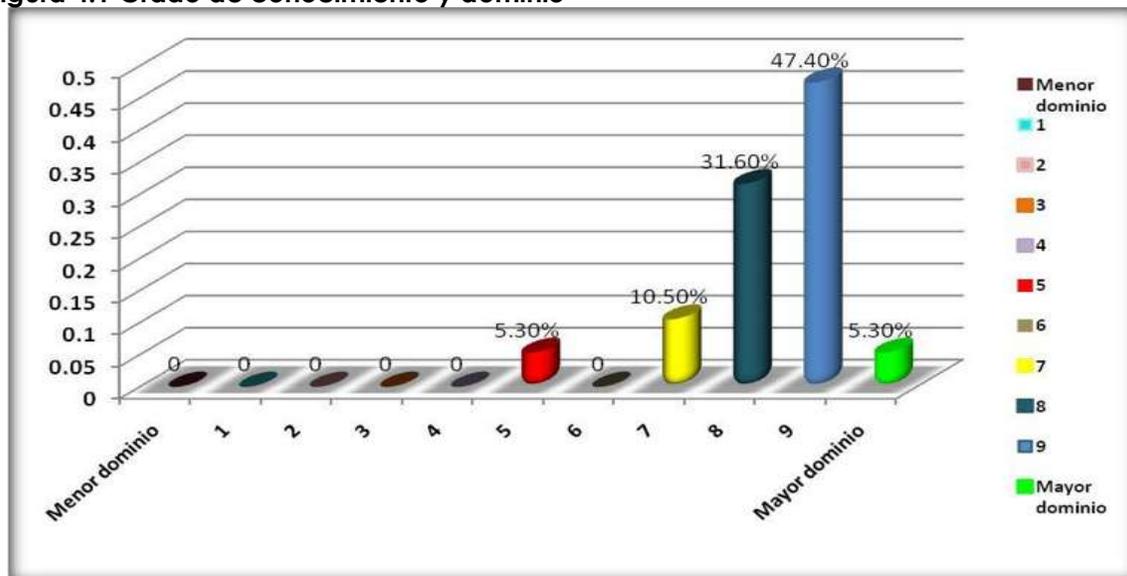
Para determinar el impacto que tienen otros factores en la calidad con relación al factor capacitación, que se analizó en temas anteriores de este Capítulo, se aplicó un cuestionario para conocer esta información. (**Ver Anexo 8**)

A continuación se analizan los resultados obtenidos por cada pregunta.

1. De acuerdo a tu percepción, ¿cuál consideras que sería, el grado de conocimiento y dominio en los procesos y actividades que realizas en tu trabajo diario?, señala con una "X" una opción, en donde 0 es menor dominio y 10 el mayor dominio.

Menor dominio										Mayor dominio
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

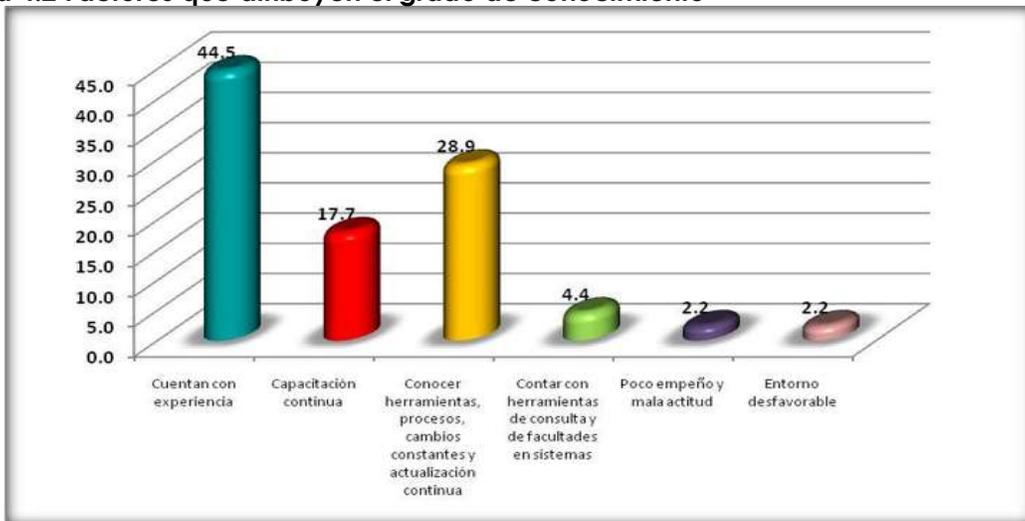
Figura 4.1 Grado de conocimiento y dominio



Como se puede observar, el 79% del personal encuestado, considera que tiene un dominio alto (entre 8 y 9 de calificación), sólo el 5.30% considera que tiene el mayor dominio de conocimientos. De la misma manera un 10.50% considera que su dominio es de 7 y un 5.30% se califica con un 5, es decir, que consideran que no dominan la información.

2. De acuerdo al grado de conocimiento y dominio indicado en la tabla anterior, indica ¿A qué factores le atribuyes tener ese grado de conocimiento y dominio?

Figura 4.2 Factores que atribuyen el grado de conocimiento



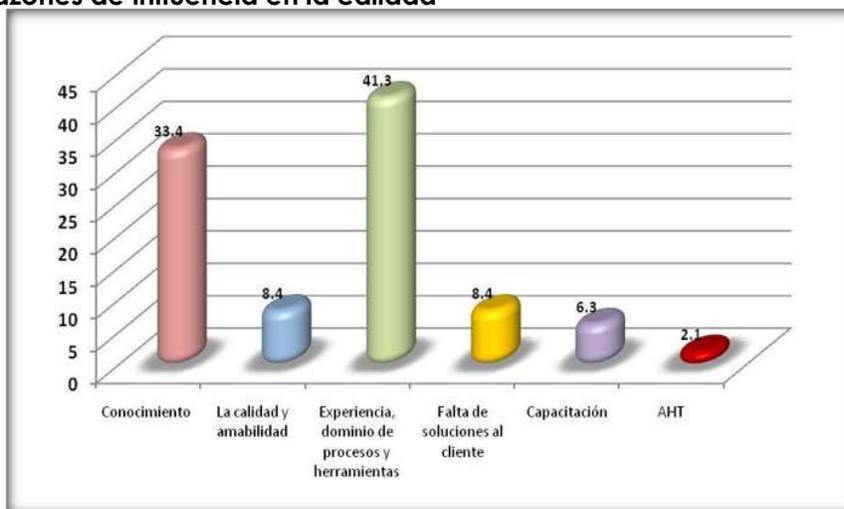
Los ejecutivos consideran que el grado de dominio de información se debe en gran medida a la experiencia (44.5%), en segundo lugar está el conocimiento de herramientas, sistemas y procesos (28.9%). Como tercer factor se encuentra la Capacitación (17.7%)

3. ¿Consideras que el grado de conocimiento y dominio que señalaste, influye en la calidad que proporcionas a tus clientes?

De la misma forma, el 92% de los participantes consideran que el alto o bajo dominio de la información, de los procesos y las herramientas de trabajo, influyen en la calidad que dan a los clientes que atienden todos los días.

4. ¿Por qué SI o Por qué NO?

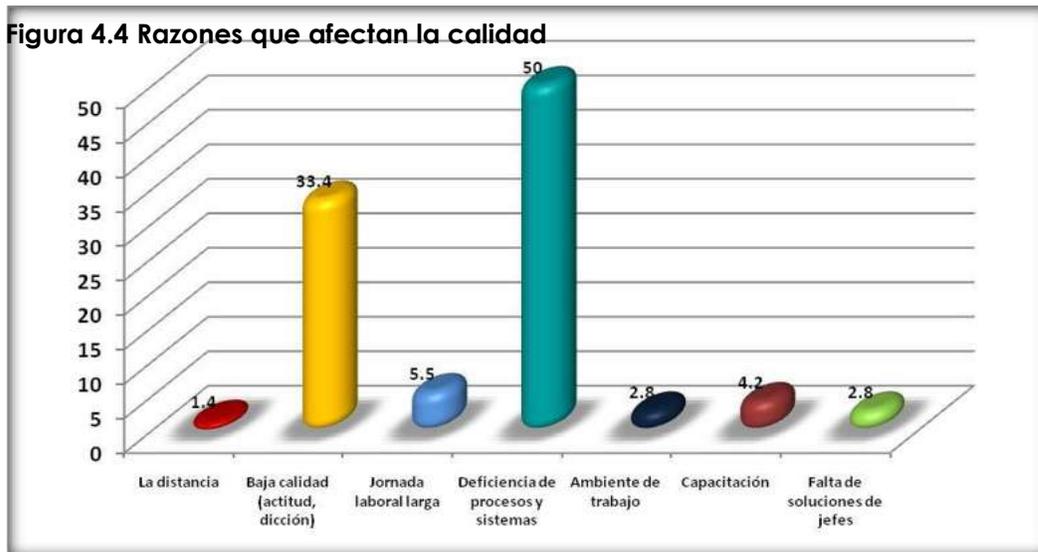
Figura 4.3 Razones de influencia en la calidad



Los factores que considera el personal que influye en la calidad son la experiencia (incluye dominio de la información, de los procesos y herramientas) con un 41.3%, seguida del factor conocimiento con un

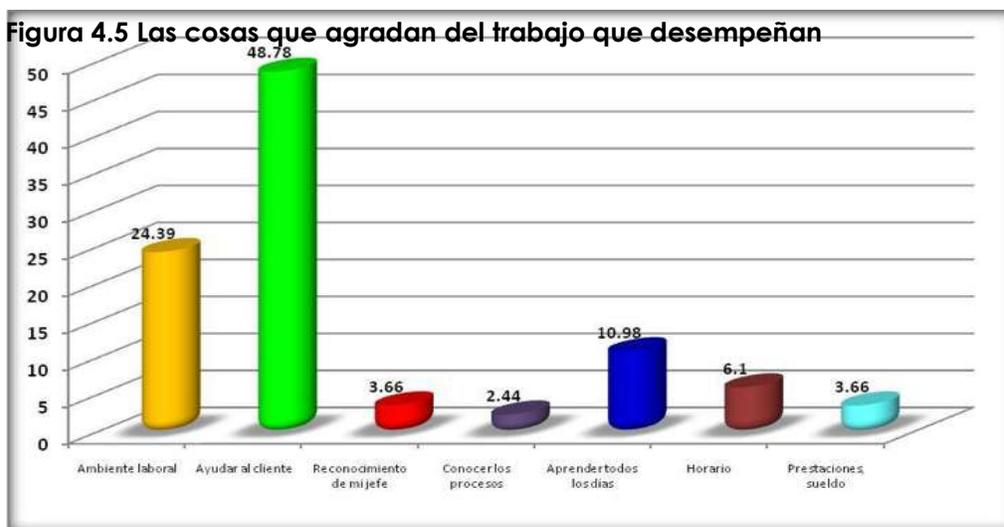
33.4%. La calidad y la falta de solución al cliente con un 8.4% respectivamente, capacitación con 6.3% y el tiempo en la llamada con 2.1%

5. Menciona por lo menos 2 cosas que consideras que afectan la calidad del servicio que proporcionas todos los días.



Los factores que el personal considera que afectan la calidad son la deficiencia de procesos con un 50%, la mala calidad que el personal proporciona con 33.4%, el resto de los factores con menciones muy bajas.

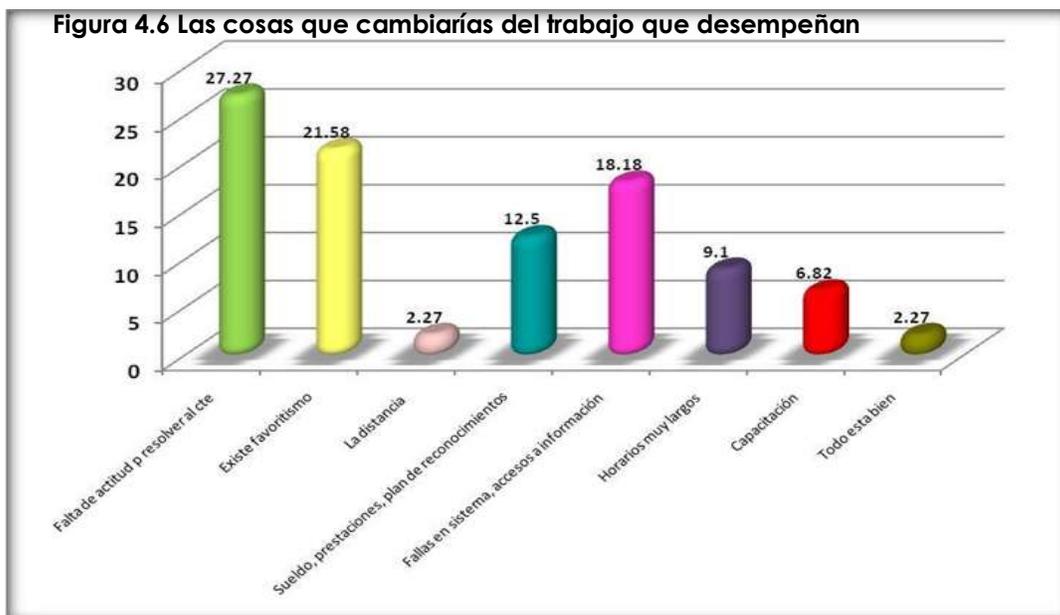
6. ¿Qué es lo que más te agrada del trabajo que desempeñas? Menciona las 3 cosas que más te agradan



Las cosas que más le agradan al personal de su trabajo es el 48.78% el ayudar al cliente, el 24.39% el ambiente laboral, el 10.98% aprender cosas nuevas todos los días.

7. Menciona las 3 cosas que cambiarías del trabajo que

desempeñas

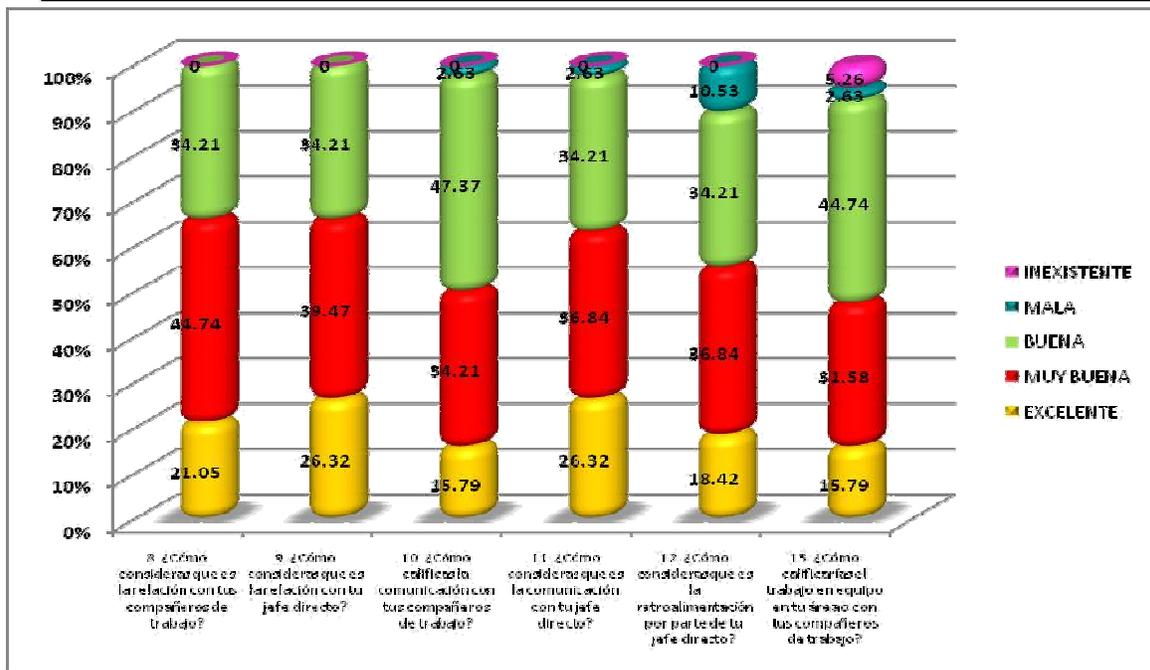


En cuanto a las cosas que al personal le gustaría cambiar es la actitud negativa del mismo personal con un 27.27%, el favoritismo que se ejerce por parte de los jefes en el área con un 21.58%, las constantes fallas en los sistemas, la falta de facultades y los accesos a la información con un 18.18%, los bajos sueldos, las prestaciones y el plan de reconocimientos con un 12.5%, las jornadas de trabajo largas 9.1%

De acuerdo a la siguiente escala, señala con una "X" la opción que creas conveniente

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	MALA	INEXISTENTE
8. ¿Cómo consideras que es la relación con tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
9. ¿Cómo consideras que es la relación con tu jefe directo?	1	2	3	4	5
10. ¿Cómo calificas la comunicación con tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
11. ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe directo?	1	2	3	4	5
12. ¿Cómo consideras que es la retroalimentación por parte de tu jefe directo?	1	2	3	4	5
13. ¿Cómo calificarías el trabajo en equipo en tu área o con tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5

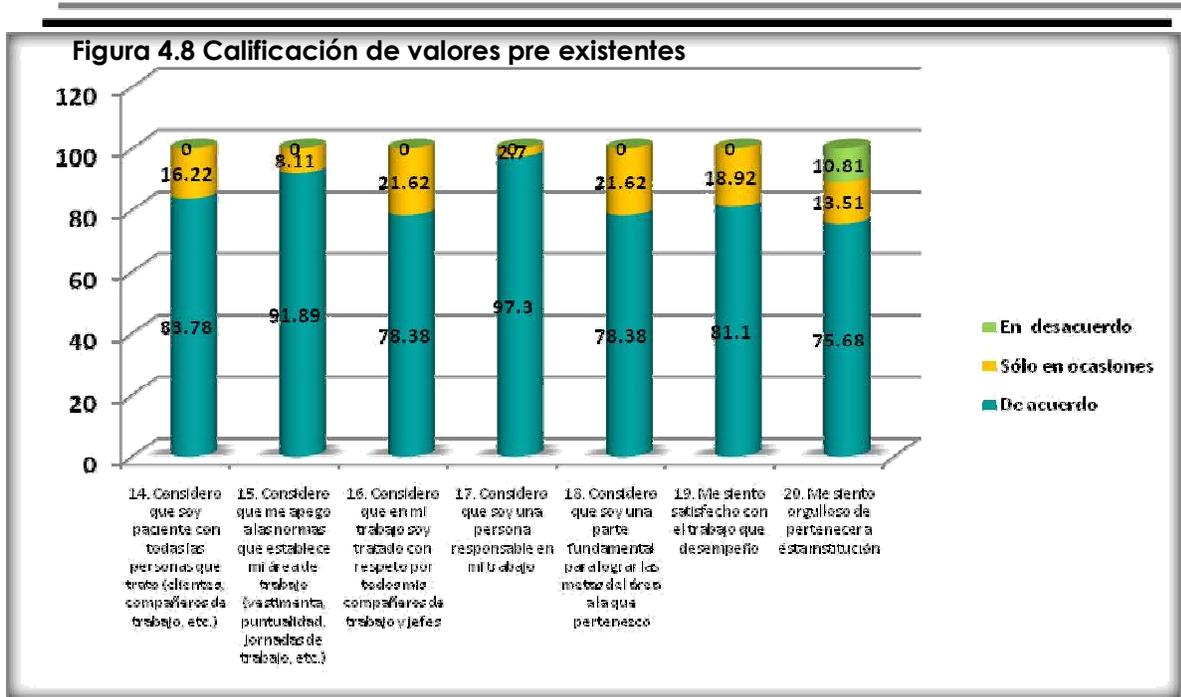
Figura 4.7 Calificación de relación y comunicación



Se puede observar que sólo los factores de retroalimentación, trabajo en equipo y comunicación con el jefe y los compañeros, son los que tienen comentarios de mala e inexistente. El resto de los factores están entre excelente y buena.

De las siguientes afirmaciones, señala con una "X" el número de la escala que sea la más adecuada de acuerdo a tu percepción.

	De acuerdo	Sólo en ocasiones	En desacuerdo
14. Considero que soy paciente con todas las personas que trato (clientes, compañeros de trabajo, etc.)	1	2	3
15. Considero que me apego a las normas que establece mi área de trabajo (vestimenta, puntualidad, jornadas de trabajo, etc.)	1	2	3
16. Considero que en mi trabajo soy tratado con respeto por todos mis compañeros de trabajo y jefes	1	2	3
17. Considero que soy una persona responsable en mi trabajo	1	2	3
18. Considero que soy una parte fundamental para lograr las metas del área a la que pertenezco	1	2	3
19. Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño	1	2	3
20. Me siento orgulloso de pertenecer a ésta institución	1	2	3

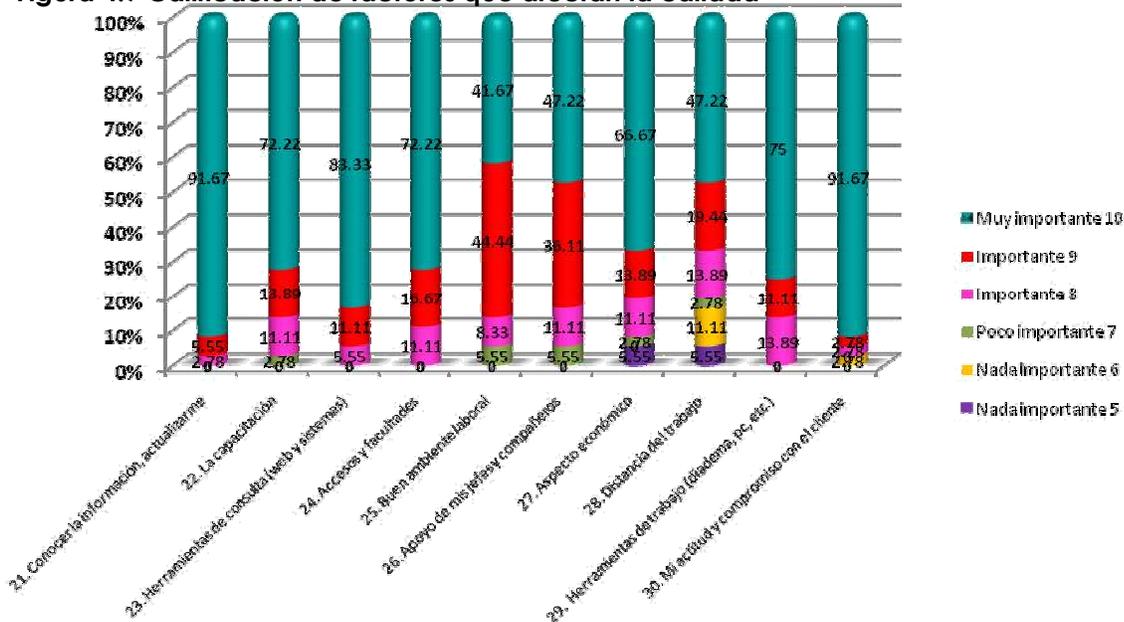


Los valores en los que debe trabajar el área de servicio a clientes para sus empleados son el Orgullo, el respeto, el sentido de pertenencia, la satisfacción con el trabajo, principalmente.

De acuerdo a tu percepción, anota **¿cuál es el grado de importancia de cada uno de los factores de la lista de abajo, para que puedas proporcionar un buen servicio y calidad en tus llamadas?** En donde 10 es muy importante y 5 nada importante.

	Nada importante					Muy importante
	5	6	7	8	9	10
21. Conocer la información, actualizarme						
22. La capacitación						
23. Herramientas de consulta (web y sistemas)						
24. Accesos y facultades						
25. Buen ambiente laboral						
26. Apoyo de mis jefes y compañeros						
27. Aspecto económico						
28. Distancia del trabajo						
29. Herramientas de trabajo (diadema, pc, etc.)						
30. Mi actitud y compromiso con el cliente						

Figura 4.9 Calificación de factores que afectan la calidad



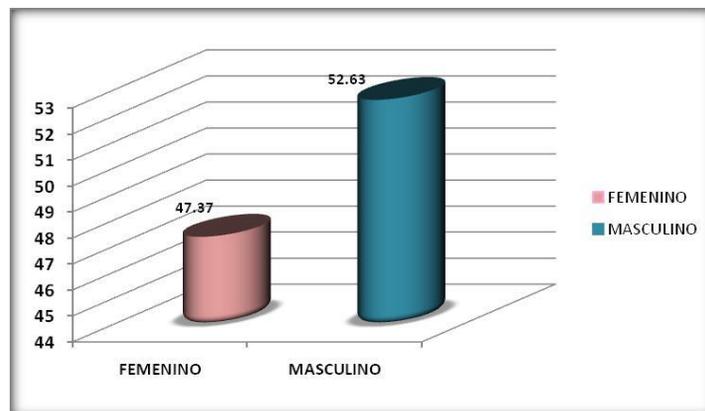
Los factores a los que los participantes les dieron una calificación de mayor importancia fueron en primer lugar conocer la información y la actitud y compromiso con el cliente con un 91.67% de las menciones en el espacio de Muy importante. Posteriormente está el factor de las herramientas de consulta con 83.33%, seguido del factor de las herramientas de trabajo con un 75%, posteriormente se encuentran los factores de la capacitación y el acceso y facultades a los sistemas con 72.22% y el aspecto económico con un 66.67%.

PREGUNTAS SOCIO DEMOGRAFICAS

21. Sexo: Femenino Masculino

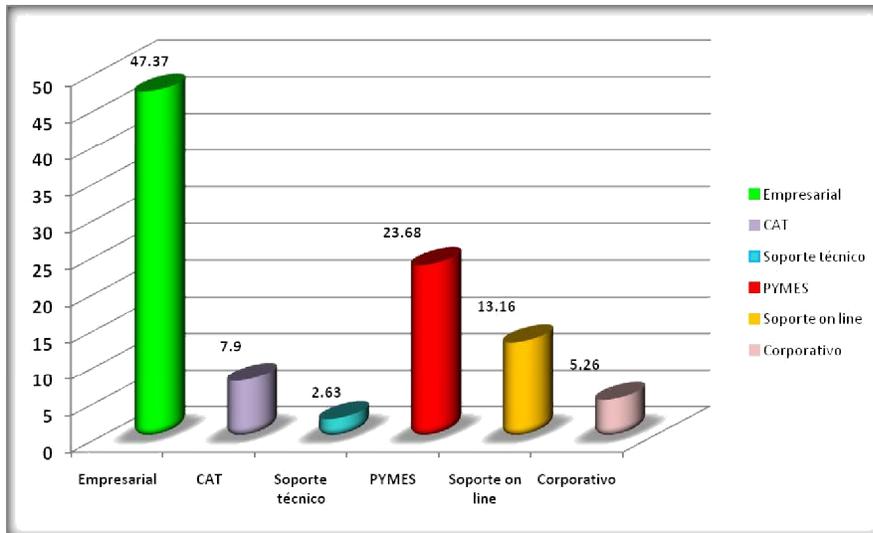
En cuanto a las preguntas socio demográficas, resultó que el 52.63% fueron hombres y el 47.37% restante mujeres.

Figura 4.10 Género de los participantes



22. ¿Cuál es el área a la que perteneces?

Figura 4.11 Área a la que pertenecen



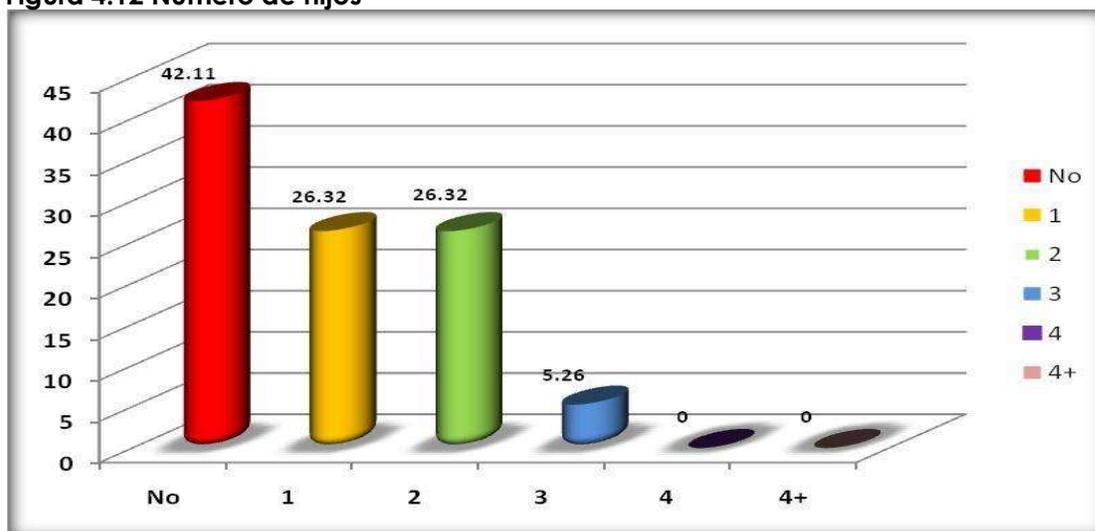
En cuanto a las áreas a las que pertenecen, la mayoría fue de Empresarial y pymes, ya que el resto de las áreas no permitieron la aplicación del cuestionario por sus niveles de servicio.

23. ¿Cuál es tú estado Civil?:

De los participantes, el porcentaje más alto (44.74%) es casado, seguido del 42.11% que es soltero y 13.16% tienen otra situación civil que es divorciado y unión libre.

24. ¿Cuántos hijos tienes? Señala la opción que corresponda

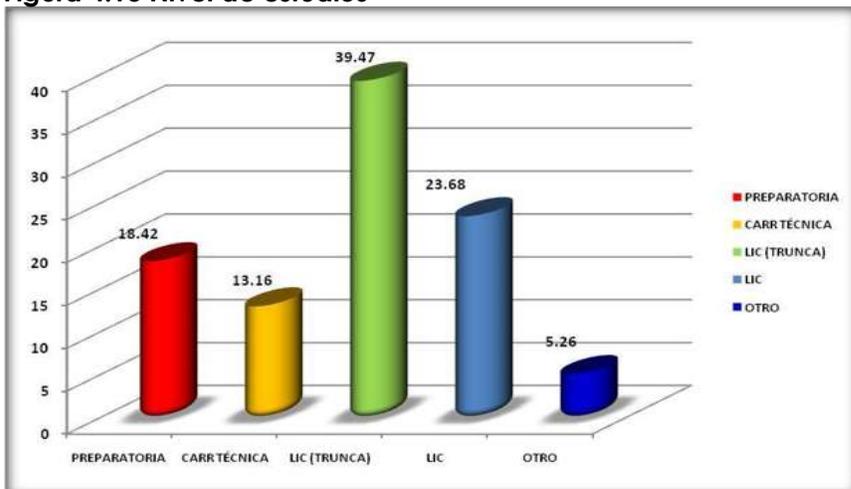
Figura 4.12 Número de hijos



En cuanto a los hijos, el 42.11% indica no tener hijos, coincide con el porcentaje de solteros, posteriormente, el 26.32% indica tener un hijo y el mismo porcentaje de 26.32% indica tener 2 hijos, sólo el 5.26% indica tener 3 hijos.

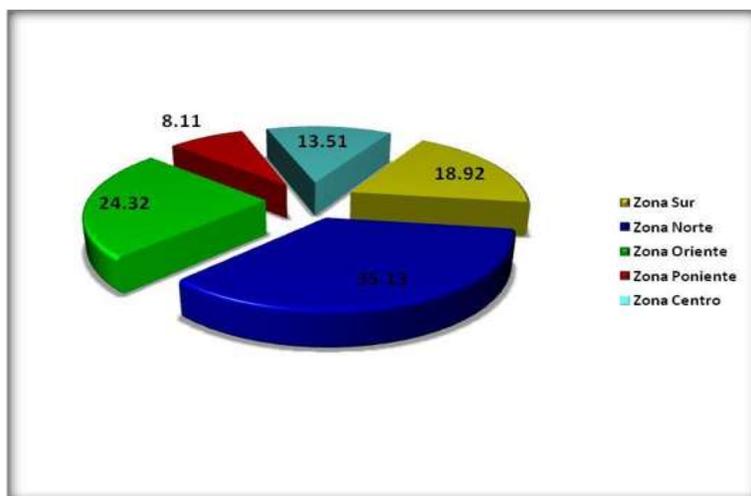
25. ¿Cuál es tú Nivel de estudios?

Figura 4.13 Nivel de estudios



Entre los participantes, un 39.47% indica tener licenciatura trunca, el 23.68% licenciatura terminada, el 18.42% sólo preparatoria, el 13.16% una carrera técnica y el 5.26% con especialidades o posgrados.

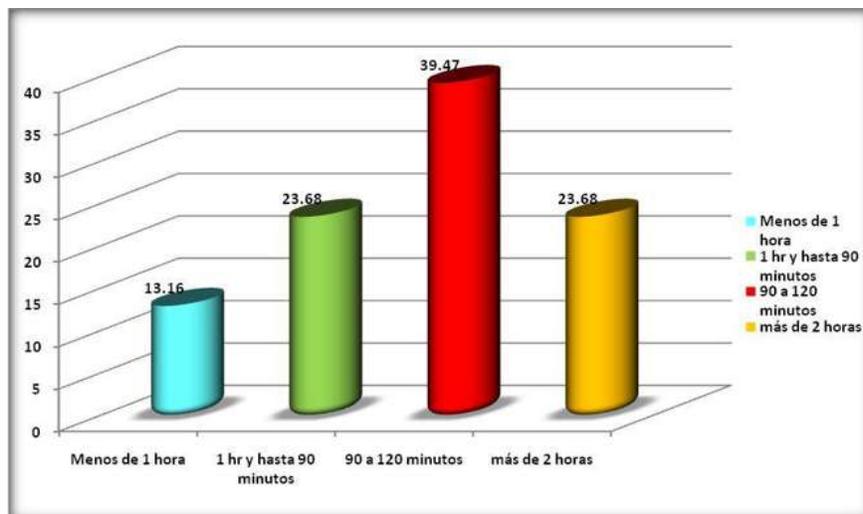
26. ¿En qué zona de Morelia vives? Señala la opción que corresponda. Figura 4.14 Zona en la que residen



El mayor porcentaje de la población vive en la zona norte con un 35.13%, el 24.32% en la zona oriente de la ciudad el 18.92% en la zona sur, el 13.51% en la zona centro y sólo el 8.11% en la zona poniente que es la zona en donde se ubican las instalaciones del centro de contacto telefónico.

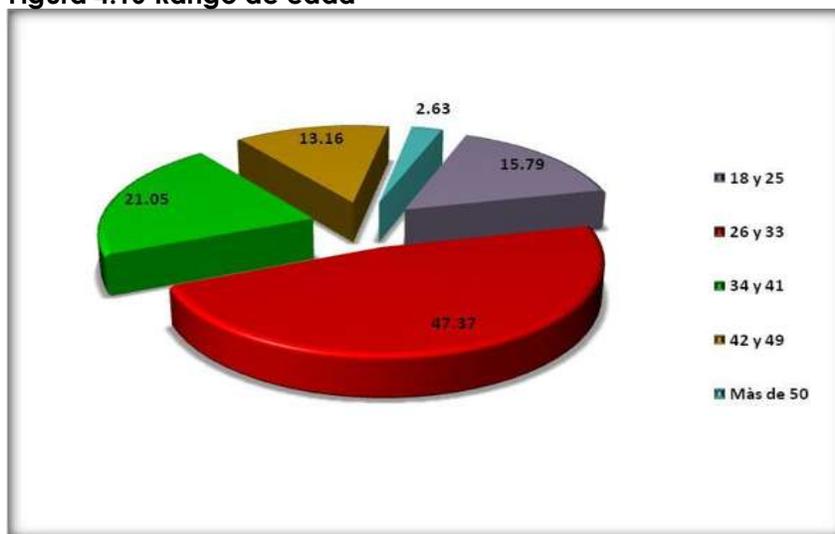
27. En promedio ¿Cuánto tiempo inviertes en transportarte a tu lugar de trabajo? (Sólo toma en cuenta el tiempo de entrada, es decir, de tu casa a la oficina)

Figura 4.15 Tiempo de transporte



Por lo que relacionada con la pregunta anterior, se tiene que el 39.47% le toma entre hora y media y dos horas llegar al trabajo, al 23.68% le toma más de dos horas, al 23.68% entre una hora y hora y media y sólo al 13.16% menos de una hora

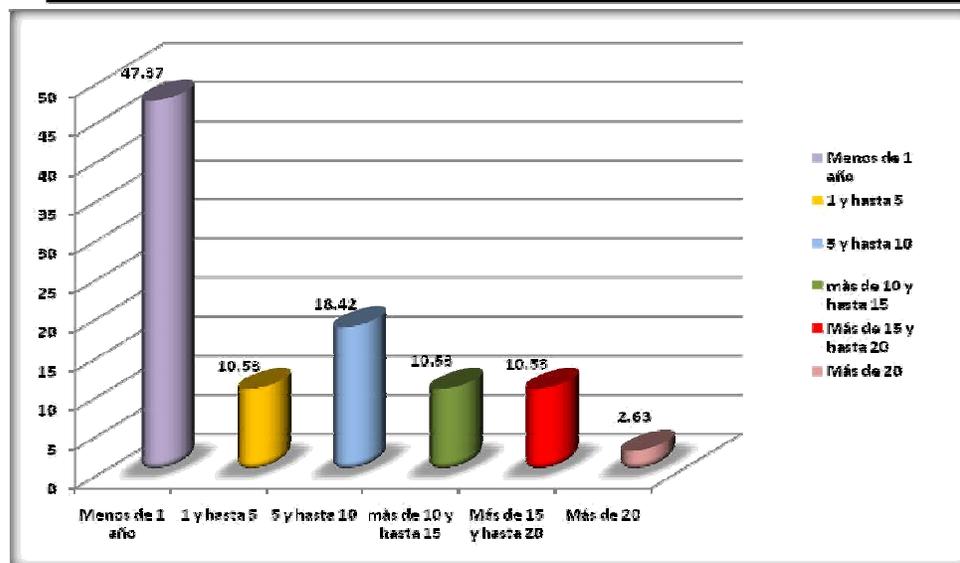
28. ¿Cuál es el rango de edad en el que te encuentras? Figura 4.16 Rango de edad



Asimismo el rango de edad más representativo de la población que participe en la aplicación del cuestionario están entre los 26 y 33 años con un 47.37%, posteriormente, con un 21.05% están en un rango de 34 y 42 años, seguido del rango de los 18 y 25 con un 15.79%, seguido del rango entre los 42 y 49 con un 13.16% y al final el personal con más de 50 años con un 2.63%

28 ¿Cuánto tiempo en años tienes trabajando en el área de Servicio a Clientes Banamex?

Figura 4.17 Antigüedad



Por último, el mayor porcentaje de la muestra tomada tiene una antigüedad de menos de 1 año (47.37%), en mucho menor porcentaje están los que tienen antigüedad de 5 y hasta 10 años con un 18.42%, con un 10.53% se encuentran empatados los rangos de un año y hasta 5; de más de 10 años y hasta 15; y de 15 hasta 20 años.

4.5.3 Análisis general de la información obtenida

Al obtener los resultados de las pruebas piloto, de la encuesta de aplicación de conocimientos y de la encuesta de percepción de factores de calidad, se observa lo siguiente:

El porcentaje de efectividad del promedio de la primera etapa de la prueba piloto es de **84.34%** (información tomada de la **Tabla 4.26**), muy semejante al porcentaje de alto dominio que mencionan los participantes en la encuesta aplicada, que es de **84.30%** (ver **Figura 4.1**).

Tabla 4.27 Comparación de resultados de efectividad de cursos vs. Percepción de dominio.

Factores que pueden afectar la calidad	Efectividad promedio Etapa 1	Alto dominio	Bajo dominio
Capacitación	84.34		
Percepción de dominio (entre 10 y 8)		84.30%	15.70%

Al revisar el resto de los factores que se mencionan en la encuesta, se observa lo siguiente (ver **Tabla 4.28**):

- **La experiencia** es uno de los factores más importantes, pues se menciona como un factor que afecta el conocimiento, con un 44.5%; como factor que afecta la calidad si no se cuenta con ella, con un 41.3%; y como factor que consideran positivo y que les gusta del trabajo que desempeñan con un 10.98%.
- El segundo factor importante es **Dar soluciones al cliente**, con un 48.78% en el tema de lo que al personal le gusta de su trabajo y con un 27.27% de lo que al personal no le gusta o cambiaría de su trabajo.
- El tercer factor se refiere a que el personal **cuenta con herramientas, sistemas, facultades y procedimientos suficientes para poder realizar su trabajo**. El 50% del personal encuestado opina que afecta la calidad porque no cuenta con lo necesario y el 18.18% cambiaría su situación actual, es decir, no cuenta con lo necesario.
- El cuarto factor mencionado es el **conocimiento de las herramientas, sistemas y procesos suficientes para poder realizar su trabajo**. El 28.9% considera que le falta conocer lo suficiente para dar calidad; el 33.4%, considera que si no se conoce esta información se afecta la calidad del servicio que proporciona.
- El quinto factor importante, se refiere a **la actitud**, el 33.4% considera que la mala actitud afecta la calidad del servicio.
- El sexto factor es el **ambiente laboral**, en donde al 24.39% considera que es un factor que le agrada de su trabajo.
- El séptimo factor es **el favoritismo**, en donde el 21.58% considera que existe favoritismo, no hay meritocracia y por lo tanto existe personal que no cuenta con el perfil para desempeñar un puesto superior, derivado de este fenómeno.
- El octavo factor es **la capacitación**, en donde el 17.7% considera que es un factor importante que afecta la calidad del servicio si no se cuenta con ella.
- Por último, en cuanto a importancia, el factor **de sueldo y prestaciones**, el 12.5% considera que es un factor negativo y que debe modificarse.

Tabla 4.28 Tabla de resultados de factores que afectan la calidad

	Factores que pueden afectar la calidad	Factores q afectan el conocimiento	Afecta la calidad	Afecta la calidad	Factores positivos (les gustan)	Factores negativos (no gustan)
1	Experiencia,	44.5	41.3		10.98	
8	Capacitación	17.7	6.3	4.2		6.82
4	Conocen herramientas, procesos y sistemas	28.9	33.4		2.44	
3	Contar con herramientas, procesos y sistemas	4.4		50		18.18
5	Actitud	2.2	8.4	33.4		
6	Ambiente laboral	2.2		2.8	24.39	
9	Sueldo, prestaciones				3.66	12.5
2	Dar soluciones al cliente		8.4	2.8	48.78	27.27
7	Favoritismo					21.58

Elaboración propia con base a la aplicación de los cuestionarios del anexo 8. Se recopilaron los resultados de cada factor de las diferentes preguntas del cuestionario, clasificando las respuestas en factores que afectan el conocimiento y la calidad, y como afectación positiva y negativa.

También se deben considerar otros factores que se calificaron y que tienen incluidos valores organizacionales (**ver Tabla 4.29**):

- Se puede observar que existe una buena relación con jefes y compañeros.
- Igualmente, una buena comunicación con jefes y compañeros. En el tema de la retroalimentación por parte del jefe directo, aunque obtiene un porcentaje alto en excelente o buena, con un 89.47%, llama la atención que el porcentaje se incrementa en lo negativo, ya algunos mencionaron que era inexistente o mala con un 10.53%.
- Por último, en esta sección, el trabajo en equipo también se da de forma positiva, con un 92.11%. El segundo grupo de reactivos los valores que obtuvieron arriba de un 80% de acuerdo fueron:
 - El personal considera que es responsable 97.3%
 - El personal se apega a las normas, 91.89%
 - El personal considera que tiene paciencia para atender a sus clientes 83.78%
 - La satisfacción en el trabajo con un 81.1%
- Los valores en los que el personal considera que están en desacuerdo con mayor porcentaje son:
 - Orgullo de pertenecer a la institución, sólo el 75.68% está de acuerdo y el 24.32% no lo está. El sentido de pertenencia al lugar de trabajo, también tiene un 21.62% de desacuerdo y un 78.38% de acuerdo. Por último, el respeto, es un factor que se

debe cuidar, pues el 21.62% considera que no se siente respetado en el trabajo, contra el 78.38% que considera que si es respetado en el trabajo.

Tabla 4.29 Tabla de resultados de percepción y valores

Factores/ valores que pueden afectar la calidad	Excelente a buena	Mala a inexistente	De acuerdo	En desacuerdo
Relación con compañeros	100			
Relación con jefe directo	100			
Comunicación con compañeros	97.37	2.63		
Comunicación con jefe directo	97.37	2.63		
Retroalimentación de tu jefe	89.47	10.53		
Trabajo en equipo	92.11	7.89		
Paciencia			83.78	16.22
Apego a normas			91.89	8.11
Respeto en el trabajo			78.38	21.62
Ser responsable			97.3	2.7
Pertenencia			78.38	21.62
Satisfacción en el trabajo			81.1	18.9
Orgullo			75.68	24.32

Elaboración propia con base a la aplicación de los cuestionarios del anexo 8. Se recopilaron los resultados de cada factor de las diferentes preguntas enfocadas a valores dentro del cuestionario.

Por último se analizan otros factores que se consideran importantes, como el factor de la rotación del personal. En lo que va del año 2009 y 2010, se lleva una rotación acumulada del 144.45%.

Revisando las contrataciones y las bajas del 2010, se tiene lo siguiente (**ver Figura 4.18**):

- En total, se han contratado 744 personas y se han generado 686 bajas de personal.

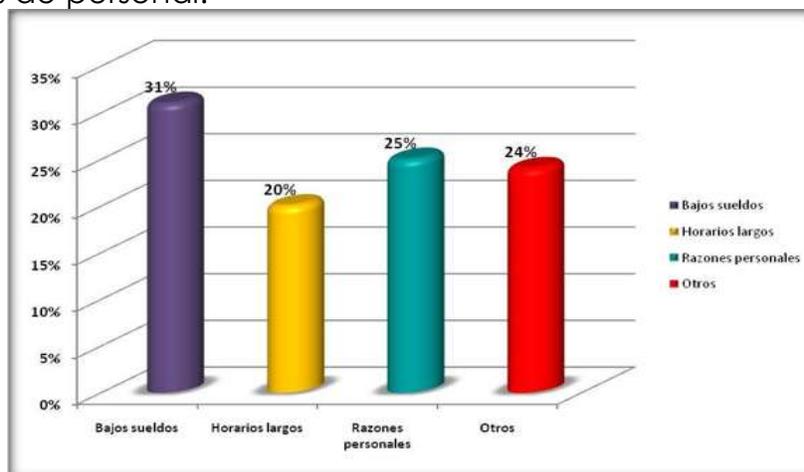


Figura 4.18 Causas de rotación del personal

Las causas de estas bajas se distribuyen de la siguiente manera:

- 31% del personal nuevo, renunció porque consideró que el sueldo era bajo.

- 25% del personal nuevo, renunció por razones personales diversas (escuela, cambio de residencia, parientes enfermos, cambio de planes de vida, etc.)
- 24% del personal nuevo, no mencionó una razón específica, por lo que se englobó en el rubro de otros.
- 20% renunció porque consideró que los horarios de trabajo no se adaptaban al resto de sus actividades o porque eran jornadas muy largas de trabajo.

Si se reúnen los datos de la **Tabla 4.28 y 4.29**, en una sola tabla se obtienen los resultados que se presentan en la **Tabla 4.30**:

Tabla 4.30 Suma de resultados de factores que afectan la calidad.

Elaboración propia con base a la aplicación de los cuestionarios del anexo 8 y el análisis de las causas de rotación del personal. **Resumen de datos de la Tabla 4.27 y Figura 4.18**

	Factores que pueden afectar la calidad	Factores afectan conocimiento	q Afecta el la calidad	Afecta la calidad	Factores positivos (les gustan)	Factores negativos (no gustan)	Bajas	Total
1	Experiencia,	44.5	41.3		10.98			96.78
2	Dar soluciones al cliente		8.4	2.8	48.78	27.27		87.25
3	Contar con herramientas, procesos y sistemas	4.4		50		18.18		72.58
4	Conocen herramientas, procesos y sistemas	28.9	33.4		2.44			64.74
5	Sueldo, prestaciones				3.66	12.5	31.00	47.16
6	Actitud	2.2	8.4	33.4				44
7	Jornada laboral			5.5	6.1	9.1	20.00	40.7
8	Capacitación	17.7	6.3	4.2	24.39	6.82		35.02
9	Ambiente laboral	2.2		2.8				29.39
10	Razones personales						25.00	25
11	Otros						24.00	24
12	Favoritismo					21.58		21.58
13	Distancia			1.4		2.27		3.67
14	Reconocimiento del jefe				3.66			3.66

- La capacitación aparece como el 8vo. Factor que afecta la calidad. Como se puede ver, de acuerdo a los diferentes instrumentos que se aplicaron, los factores que afectan la calidad del servicio son de mayor a menor: la falta de experiencia de los ejecutivos, la falta de soluciones hacia el cliente, no contar con las herramientas, procesos o sistemas suficientes para atender al cliente, no conocer al 100% estas mismas herramientas, procesos y sistemas, los sueldos y prestaciones, la falta de actitud y por último, las largas jornadas laborales. Todos estos factores están antes del factor capacitación que se encuentra en octavo lugar.

Tabla 4.31 Valores que afectan la calidad

Factores/ valores que pueden afectar la calidad	Acuerdo	Desacuerdo
Relación con compañeros	100	0
Relación con jefe directo	100	0
Comunicación con compañeros	97.37	2.63
Comunicación con jefe directo	97.37	2.63
Ser responsable	97.3	2.7
Trabajo en equipo	92.11	7.89
Apego a normas	91.89	8.11
Retroalimentación de tu jefe	89.47	10.53
Paciencia	83.78	16.22
Satisfacción en el trabajo	81.1	18.9
Respeto en el trabajo	78.38	21.62
Pertenencia	78.38	21.62
Orgullo	75.68	24.32

Elaboración propia con base a la aplicación de los cuestionarios del anexo 8. Se recopilaron los resultados de cada pregunta enfocada a los valores del cuestionario. **Resumen de la información de la Tabla 4.29**

Por otro lado, está la calificación del impacto de los valores en los que se necesita trabajar dentro de servicio a clientes, los resultados fueron: el respeto, el sentido de pertenencia y el orgullo. Los factores analizados se encuentran entrelazados y para poder resolver el problema de la deficiencia en la calidad del servicio que se proporciona en la DSC, es necesario trabajar de forma integral. De hecho, se considera que al trabajar en los factores de alta rotación de personal, se podría mejorar en varios factores que impactan la calidad.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información que se desarrolló a través de los diferentes capítulos de este trabajo, se puede concluir que, después de analizar diferentes modelos de evaluación, el modelo de Donald Kirkpatrick es uno de los modelos que evalúan de forma integral los cursos de capacitación, se consideró la opción más adecuada para adaptar su propuesta de evaluación al proyecto de este trabajo, para medir la efectividad de los cursos y evaluar, de manera más eficaz el impacto del factor capacitación en la calidad del servicio.

Asimismo, al analizar los diferentes conceptos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, se pudo concluir que dentro de las actividades de formación que se manejan en las áreas que se tomaron para el estudio de esta tesis, están dentro del concepto de capacitación. De la misma manera, se concluye que es importante que se consideren diferentes modelos educativos y de aprendizaje para que la efectividad de los cursos mejore. Es trascendente que se manejen estas concepciones dentro de las diferentes estrategias de capacitación para que también se considere como un punto de evaluación de la efectividad de los cursos.

Posteriormente, derivado del análisis de los factores de calidad que se califica dentro de una llamada, se verificó que algunos de estos factores afectan la calidad, pues el personal no cumple al 100% e impactan de forma directa a la atención que se proporciona a los clientes. Dentro de las diferentes pruebas piloto que se aplicaron, se pueden observar problemas de actitud, de cortesía telefónica, entre otros.

Finalmente, en el último Capítulo se describe el desarrollo e implementación del proyecto de evaluación, en donde se concluye lo siguiente: Se considera que la capacitación forma parte de los factores a los que es necesario poner atención y aplicar actividades de mejora como las que se proponen con el proceso de evaluación y seguimiento de este trabajo. Sin embargo, para que exista una mejora importante en la calidad que los ejecutivos proporcionan a los clientes, se deben atender otros factores que resultan con mayor impacto y realizar estrategias integrales que involucren la mejora para todos los factores.

Lo anterior, lo se puede deducir, ya que sin aplicar de forma permanente el proceso de seguimiento de cursos, el resultado que proporciona el proceso de evaluación, es que la efectividad de los cursos está en promedio en un **84.34%**. Al momento de llevar a cabo las actividades de la segunda etapa del proyecto de evaluación y seguimiento a los resultados del curso, las actividades de mejora para las áreas de oportunidad

encontradas son la falta de facultades al personal; que el personal pierde su información o no lleva a cabo la búsqueda de información en sistema; en el caso de personal nuevo, se encuentran en su curva de aprendizaje y no reciben apoyo de sus supervisores o compañeros para disipar sus dudas, etcétera.

Tanto en la primera, como en la segunda etapa, se encontró también problemas de actitud del personal. Pero en las segundas etapas de la prueba piloto, en lo general se incrementa más este fenómeno. Los temas de mala actitud del ejecutivo son frecuentes, lo que no permitió un avance significativo en el promedio de efectividad. Ejecutivos que colgaron llamadas, dejan demasiado tiempo en espera y el cliente cuelga, tratan incorrectamente al cliente, entre otros factores de calidad.

Asimismo, se encontró que los factores están interrelacionados. Por ejemplo, el principal factor que debe cuidarse es el tema de **la rotación**, el cual se está generando entre otras cosas, por el tema de **los sueldos** (5to lugar con **47.16%**) y **horarios de trabajo largos** (7mo. Lugar con **40.7%**). Los factores anteriores, se consideran que están en manos de las diferentes áreas de la DSC analizar y aplicar alguna estrategia de mejora.

Al mejorar la estrategia de **capacitación** (8vo. Lugar con **35.02%**), se podría mejorar en cierta medida el factor de **dar soluciones al cliente** (2do lugar con **87.25%**), aunque se considera que no sería el único factor para tomar en cuenta y lograr una mejora. Otro factor que ayudaría a mejorar el **dar soluciones al cliente**, es aplicar estrategias para **contar con las herramientas de trabajo, sistemas, facultades, etc.**, necesarias para atender al cliente (3er lugar con **72.58%**).

De esta forma se visualiza que se necesita una estrategia integral que involucre a las diferentes áreas de la DSC, no sólo de capacitación, para impactar de forma significativa y positiva el servicio que actualmente se le proporciona a los clientes externos. Áreas operativas y de staff, necesitan tener un mismo objetivo y aportar las mejoras que estén en sus manos de acuerdo a cada uno de los factores encontrados, es necesario revisar la estructura organizacional, para validar si es la más adecuada, sobre todo en el tema de las responsabilidades (**ver Capítulo 3**).

Por lo anterior, se puede decir que la hipótesis presentada en este trabajo: **la efectividad de la capacitación, es el principal factor que impacta en la calidad del servicio de las empresas que brindan atención telefónica a sus clientes, caso “grupo posadas” objeto de estudio. Se encontró negativa**, al ocupar el factor de la capacitación el octavo lugar en el diagnóstico. Se considera que el impacto que genera es bajo. Sin

embargo, aunque la capacitación resultó no ser el factor principal de afectación en la calidad del servicio telefónico, no se debe perder de vista que sí es un factor que participa como parte de una problemática multifactorial.

Con estos resultados se concluye que la premisa de la cual parte la Dirección de Servicio a Clientes de la empresa objeto de estudio, esta sesgada, pues en la DSC considera que la capacitación es el factor principal que impacta la calidad del servicio. La recomendación para mejorar la calidad del servicio de forma sustancial es que se visualicen los 14 factores y se aborden con estrategias integrales, generando acciones interdepartamentales con objetivos comunes. En cuanto a la capacitación, es importante que se reestructuren los modelos educativos, sobre todo en los cursos de inducción, en donde se presentaron los resultados de efectividad más bajos.

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

Figuras

	Pág.
1.1 Proceso de evaluación.....	11
2.1 Adiestramiento, capacitación y desarrollo.....	28
2.2 Modelo sistémico de organización de la función de capacitación de Alfonso Siliceo	39
2.3 Proceso de capacitación.....	41
3.1 Organigrama general de la DSC.....	58
3.2 Desarrollo y cambio de las actitudes de las personas.....	61
4.1 Grado de conocimiento y dominio.....	97
4.2 Factores que atribuyen el grado de conocimientos.....	98
4.3 Razones de influencia en la calidad.....	98
4.4 Razones que afectan la calidad.....	99
4.5 Las cosas que agradan del trabajo que desempeñan.....	99
4.6 Las cosas que cambiarías del trabajo que desempeñan.....	100
4.7 Calificación de relación y comunicación.....	101
4.8 Calificación de valores pre existentes.....	102
4.9 Calificación de factores que afectan la calidad.....	103
4.10 Género de los participantes.....	103
4.11 Área a la que pertenecen.....	104
4.12 Número de hijos.....	105
4.13 Nivel de estudios.....	106
4.14 Zona en la que residen.....	106
4.15 Tiempo de transporte.....	107
4.16 Rango de edad.....	107
4.17 Antigüedad.....	108
4.18 Causas de rotación del personal.....	111

Tablas

	Pág.
1.1 Los cuatro niveles de evaluación.....	12
1.2 Seis niveles de evaluación.....	15
1.3 Cuadro comparativo de los niveles de evaluación.....	23
2.1 Resumen de modelos educativos en torno al aprendizaje.	47
3.1 Tipología de clientes I...í í í í í í í í í í í í í í í í ..	64
3.2 Tipología de clientes II í í í í í í í í í í í í í í í í ..	64
4.1 Tipos de cursos que se imparten en la DSC.....	67
4.2 Ponderación general de los instrumentos de evaluación..	74
4.3 Ponderación de las 2 etapas de los instrumentos de... evaluación	75
4.4 Ponderación de las dos etapas de los instrumentos de. evaluación	80
4.5 Ejemplo de la ponderación de las 2 etapas del proceso de evaluación	80
4.6 Desglose de cursos sujetos de estudio (Prueba piloto).....	81
4.7 Prueba 1 Información general del curso.....	82
4.8 Etapa 1. Resultados de los instrumentos aplicados.....	82
4.9 Ponderación de la prueba 1. Etapa 1.....	83
4.10 Acciones correctivas de prueba 1.....	83
4.11 Etapa 2. Resultados de los instrumentos aplicados.....	83
4.12 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación. Prueba 1	84
4.13 Prueba 2. Información general del curso.....	84
4.14 Resultados de los instrumentos aplicados en etapa 1 y 2...	85
4.15 Acciones correctivas de prueba 2.....	85
4.16 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación	86
4.17 Prueba 3. Información general del curso.....	86
4.18 Resultados de los instrumentos aplicados en etapa 1 y 2...	87
4.19 Acciones correctivas de prueba 3.....	87
4.20 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación Prueba 3	87
4.21 Prueba 4. Información general del curso.....	88
4.22 Resultados de los instrumentos aplicados en etapa 1 y 2...	88
4.23 Acciones correctivas de prueba 4.....	89
4.24 Tabla comparativa de resultados de las 2 etapas de evaluación Prueba.	89

4.25	Resultados generales de las 4 pruebas aplicadas en la prueba piloto	92
4.26	Promedios acumulados por etapas y por instrumentos aplicados	96
4.27	Comparación de resultados de efectividad de cursos vs. Percepción de dominio.	108
4.28	Tabla de resultados de factores que afectan la calidad.....	110
4.29	Tabla de resultados de percepción y valores.....	111
4.30	Suma de resultados de factores que afectan la calidad.....	112
4.31	Valores que afectan la calidad.....	113

Anexos

ANEXO 1.	Encuesta de opinión propuesta.....	123
ANEXO 2.	Formato base para elaborar evaluaciones.....	125
ANEXO 3.	Acuerdo de responsabilidades.....	126
ANEXO 4.	Reporte general del curso.....	129
ANEXO 5.	Cuestionario para el participante del curso.....	130
ANEXO 5A.	Cuestionario para el supervisor del participante.....	131
ANEXO 6.	Cédula de monitoreo.....	132
ANEXO 7.	Cédula de Mystery Shopper.....	134
ANEXO 8.	Cuestionario de factores que afectan la calidad.....	135

BILIOGRAFÍA

1. Alfonso Siliceo Aguilar, **Capacitación y desarrollo de personal**, cuarta edición, Ed. Limusa, México, 2004
2. Amat Salas, Oriol, **Aprender a enseñar**. 6ta. Edición, Ed. Profit, Barcelona, 2009.
3. Ardila Rubén, **Psicología del aprendizaje**, Ed. Siglo veintiuno editores, Vigésimo séptima edición, 2007, México.
4. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, **Ley Federal del Trabajo, artículo 3º, artículo 132.**
5. Chiavenato, Idalberto, **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**, Ed. Thomson, México, 2004
6. Donald L. Kirkpatrick, **Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles**. Primera edición, Ed. Training Club, España, 1999
7. Fleitman, Jack, Evaluación **integral para implementar modelos de calidad**, 1ª edición, Ed. Pax México, México, 2007
8. French, Wendell L., **Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos**, Ed. Limusa, México, 1998
9. Garduño Pozadas, Ma. Isabel, **Aprendizaje**. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM. Material del Diplomado en Formación de instructores Centrados en el Aprendizaje y Competencias.
10. GFB, **Manual de calidad para la DSC**, México, 2009.
11. GFB, **Taller "Elaboración de reactivos en la herramienta Questionmark"**, año: 2009.
12. Juran, J. M, **Juran y la planificación para la calidad**, 1ª edición, Ed. Díaz de santos, S.A., Madrid España, 1998, pp. 3 (copia de libro extraído de Internet)
13. Koontz, Harol y Wehrich, Heinz, **Administración. Una perspectiva global**, 12va. edición, Ed. MC Graw Hill. México, 2004
14. Macías Guerrero, Julio, Santos Rodríguez, Manuel, Ochoa Guerra Odette, **Telefonistas. Colección temarios generales**, 1ª edición, Ed. MAD, S.L., España, 2002, pág. 39 (copia de libro extraído de Internet)
15. MANUAL PUBLICADO POR PUBLICACIONES VERTICE (SIN AUTOR DEFINIDO), **Aspectos prácticos de calidad en el servicio**, Ed. Vértice, España, 2008 (copia de libro extraída de Internet)
16. Maqueo, Ana María, **Lengua, aprendizaje y enseñanza. El enfoque comunicativo: de la teoría a la práctica**. Ed. Limusa, México, 2009.
17. Mario, Cárcamo Situado, **Las relaciones humanas y la administración de personal**, 2ª ed, Ed. Andrés Bello, Santiago de Chile, 1968.
18. Mendoza Núñez, Alejandro, **Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo**, Ed. Trillas, 5ta edición, México, 2005.

19. Mercado, Salvador, **Administración aplicada, teoría y práctica**. Primera parte, 2ª edición, Ed. Limusa, México, 2003.
20. Newstrom, John W., **Comportamiento Humano en el trabajo**, duodécima edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 2007.
21. Quijano Portilla, Víctor Manuel, **Calidad en el servicio...cuando la actitud no es suficiente**, 1ª. Edición, Ed. Gasca Sicco, México 2003.
22. Reza Trocino, Jesús Carlos, **Evaluación de la capacitación en las organizaciones**, 1ª edición, Ed. Panorama, México, 2007.
23. Robbins, Stephen P., **Comportamiento Organizacional**, 10ª edición, Ed. Pearson Prentice Hall, México, 2004.
24. Setó Palies, Dolors,, **De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente**, 1ª. Edición, Ed. ESIC, España, 2004 pág. 17 (copia de libro extraída de Internet).
25. UCECA, **Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas**, Serie técnica, núm. 1, Editorial Popular de Trabajadores, México, 1979.

INTERNET

26. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
27. <http://www.es.catholic.net/educadorescatolicos/694/2418/articulo.php?id=22081>
28. <http://www.rae.es/rae.html>
29. **www.cinterfor.org.uy**, Vargas, Fernando, Competencia Laboral. Orígenes, conceptos, perspectivas, 2000
30. **www.contactforum.com.mx**, Autor: Contactforum., La industria de los Centros de Contacto Outsourcing sigue fortaleciendo su presencia.
31. **www.contactforum.com.mx**, Revista, año 2001- Número 30, Autor: CONTACTFORUM, Del centro telefónico convencional al centro de contacto integral.
32. **www.contactforum.com.mx**, Revista, año 2004- Número 2, Fernández, Socorro, Integración en la planeación y desarrollo de los recursos humanos en los centros de contacto.
33. **www.contactforum.com.mx**, Revista, año 2004- Número 2, Sánchez, Paulina, Retos y oportunidades de os centros de contacto ante la globalización.
34. **www.contactforum.com.mx**, Revista, año 2007- Número 18, Autor: García A., Eugenia, BPO: Más que una tendencia, una opción real en el incremento de la competitividad.
35. **www.contactforum.com.mx**, Revista, año 2008- Número 25, Autor: Navarrete, Lourdes, Evolución del telemarketing.

-
36. www.contactforum.com.mx, **Revista**, año 2009- Número 29, Autor: Sánchez, Paulina, Perspectivas de los Centros de Contacto ante el entorno actual: desafíos, impactos y oportunidades.
 37. <http://www.imt.com.mx/>, (empresa que elabora y publica la revista Contact Fórum)
-

¿Qué consideras que fue lo más valioso del curso? _____

¿En qué temas consideras que se debería profundizar? _____

¡Gracias por tu participación!

ANEXO 2

Formato base para elaborar las evaluaciones. Propuesta de autoría propia.

Nota: Dependiendo de cada curso se elaboran los reactivos y se vacían en este formato.

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Tema: _____ Fecha: _____
 Nombre del participante: _____ Nomina: _____
 Área a la que perteneces: _____
 Nombre del supervisor: _____ Puntaje obtenido: _____

Instrucciones:			
Pregunta 1. Opción múltiple			Respuesta correcta
a)			()
b)			
c)			
d)			
Pregunta 2. Respuestas múltiples			Respuestas correctas
a)			()
b)			
c)			
d)			
e)			
f)			
g)			
Pregunta 3. Relación de columnas			
a) Columna A		Columna B	()
b)			()
c)			()
d)			()
e)			()
f)			()
Pregunta n... Preguntas dicotómicas			Respuesta correcta
a) SI / Verdadero			()
b) NO / Falso			
Pregunta n... Preguntas con respuestas abiertas			
Respuesta:			

Gracias por participar

ANEXO 3

ACUERDOS DE RESPONSABILIDADES.

ACUERDO DE RESPONSABILIDADES

PARTICIPANTE (PERSONAL DE PLANTA)

Expectativas generales:

Que el participante mantenga una actitud adecuada y predispuesta al aprendizaje para facilitar la retención y obtener los resultados deseados.

Responsabilidad del participante.

Antes del curso, es mi responsabilidad:

- Tomar en cuenta la programación de cursos.
- Mostrar una actitud positiva.
- Acudir al curso en la fecha y horario programados

Durante el curso, es mi responsabilidad:

- Ser puntual
- Mostrar interés
- Tomar notas
- Preguntar dudas
- Resolver la evaluación de conocimientos
- Mantener una actitud de respeto hacia el instructor y mis compañeros
- Mostrar compromiso
- Mostrar una actitud abierta al conocimiento
- Cuidar la información, en caso de que se les entregue de forma impresa.
- Cumplir con las reglas de seguridad (SI), dentro de las instalaciones y el reglamento correspondiente dentro del aula.

Después del curso, es mi responsabilidad:

- Leer el material del curso
- Mantenerme actualizado
- Investigar la información, preguntar a mi supervisor, proporcionar un buen servicio al cliente.
- Aplicar los conocimientos adquiridos para atender de forma adecuada al cliente.
- Mostrar compromiso hacia mi trabajo.
- Cuidar el material que me entreguen en capacitación (manuales, guías, presentaciones, etc.)

Otras responsabilidades generales.

También es mi responsabilidad:

- En caso de no asistir a las sesiones de capacitación, leer la información para poder atender de forma adecuada al cliente.
- Preguntar las dudas que puedan surgir a mi supervisor.

ANEXO 3 ACUERDOS DE RESPONSABILIDADES.**ACUERDO DE RESPONSABILIDADES****GERENCIA DE OPERACIÓN****Expectativas generales:**

Colaborar en la creación de las condiciones suficientes para que los participantes puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos en aula. Ser un apoyo para los participantes.

Responsabilidad de Gerencia de operación

Antes del curso, es mi responsabilidad:

- Proporcionar la información suficiente para que los contenidos y demás condiciones de la capacitación se adecuen a sus necesidades
- Informar con tiempo acerca de los temas, proyectos que vayan saliendo.
- Dejar en manos de capacitación y/o de proyectos la negociación con GP acerca de quién debe impartir los cursos (GP o CYD), o si es o no posible replicar temas.
- Dar visto bueno de la programación de los cursos (fecha, horarios y sedes)
- Enviar la programación del personal para cada sesión
- Notificar a cada participante de la fecha y hora en la que está programado.

Durante el curso, es mi responsabilidad:

- Respetar la programación de los cursos, en la medida de lo posible, enviando al personal programado.

Después del curso, es mi responsabilidad:

- Revisar en conjunto con CYD los resultados generados de cada capacitación.
- Definir en conjunto con CYD las estrategias de seguimiento.
- Definir las acciones alternas después del seguimiento.

ANEXO 3. ACUERDOS DE RESPONSABILIDADES.**ACUERDO DE RESPONSABILIDADES****SUPERVISORES DE OPERACIÓN****Expectativas generales:**

Apoyar en la aplicación de conocimientos por parte de los participantes, para que ellos puedan poner en práctica lo que aprendió en aula. Ser un apoyo para los participantes.

Responsabilidad de los supervisores de operación

Antes del curso, es mi responsabilidad:

- Notificar a cada participante de la fecha y hora en la que está programado.

Durante el curso, es mi responsabilidad:

- Acudir de forma puntual a la capacitación.
- Mostrar interés
- Tomar notas
- Preguntar dudas

- Resolver la evaluación de conocimientos
- Mantener una actitud de respeto hacia el instructor y demás compañeros
- Mostrar compromiso
- Mostrar una actitud abierta al conocimiento
- Cuidar el material que me entreguen en capacitación (manuales, guías, presentaciones, etc.)
- Cumplir con las reglas de seguridad (SI), dentro de las instalaciones y el reglamento correspondiente dentro del aula.

Después del curso, es mi responsabilidad:

- Mantenerme actualizado
- Resolver las dudas de mis colaboradores
- En caso de que se haya entregado material impreso en la capacitación, solicitar material para los participantes que formen parte de mi equipo de trabajo que por incapacidad o alguna otra situación no hayan podido estar en curso.
- Entregar material al personal faltante
- Apoyar en la aplicación de conocimientos para atender de forma adecuada al cliente.
- Participar en las estrategias de seguimiento que se definan con la Gerencia de Operación.
- Participar en las acciones alternas que la Gerencia de Operación crea pertinentes.

NOTA: En caso de tomar una capacitación que sólo se imparta para supervisores, es muy importante:

- Transmitir los conocimientos y la información adquirida en curso a mis colaboradores de forma oportuna para que puedan asesorar correctamente al cliente.
- Dar seguimiento a las dudas de mis colaboradores y retroalimentarlos cuando sea necesario.

ANEXO 4

Reporte general del curso (Reporte del instructor). Reporte de autoría propia.

CONTROL DE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS				
TEMA				
ALCANCE				
PERSONAS PROGRAMADAS		PERSONAS CAPACITADAS		
NUM DE SESIONES		DURACIÓN DE CADA SESIÓN		
FECHAS DE CAPACITACIÓN				
HOJAS DE ASISTENCIA	NUM. DE HOJAS ENTREGADAS			
	FECHA DE ENTREGA			
OBJETIVO DEL CURSO				
TEMARIO				
OBSERVACIONES				

ANEXO 5

Cuestionario para el participante del curso (se aplica 2 ó 3 semanas después de haber finalizado el curso) *Propuesta de autoría propia.*

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA APLICABILIDAD DE CONOCIMIENTOS
EN EL LUGAR DE TRABAJO.**

Tema: _____ Fecha: _____

Nombre del participante: _____ Nomina: _____

Área a la que perteneces:

Nombre del supervisor:

Instrucciones: Realiza las siguientes preguntas al participante, tratando de anotar todos los comentarios que el participante realice

1. ¿Recuerdas qué temas se vieron en el curso (indicar el nombre del curso)?

2. ¿Has recibido llamadas acerca de este tema? Marcar **Si** o **No** (En caso de que la respuesta sea **NO**, pasa a la pregunta 6)

3. ¿Qué tipos de servicios te han solicitado los clientes acerca de este tema (indicar el nombre del curso)?

4. ¿Has podido atender estas llamadas?, ¿has contado con la información necesaria para atender satisfactoriamente a los clientes?

5. ¿Por qué si o por qué no?

6. ¿Sabes en dónde encontrar el material de apoyo de este tema? (que el participante muestre en sistema cómo encontrar la información)

7. ¿Qué le agregarías o le quitarías al material de apoyo?

8. ¿Qué necesitarías para poder proporcionar un mejor servicio e información de este tema (en cuanto a material y apoyos de tu supervisor y entorno laboral)?

9. ¿Qué factores en tu entorno laboral consideras que pueden afectar la calidad del servicio que proporcionas todos los días y que te gustaría cambiar?

ANEXO 5A

Cuestionario para los supervisores (se aplica 2 ó 3 semanas después de haber finalizado el curso) *Propuesta de autoría propia.*

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA APLICABILIDAD DE CONOCIMIENTOS
EN EL LUGAR DE TRABAJO.**

Tema: _____ Fecha: _____
 Nombre del supervisor: _____ Nomina: _____
 Área a la que perteneces:
 Nombre del gerente:

Instrucciones: Realiza las siguientes preguntas al supervisor, tratando de anotar todos los comentarios que el participante realice
1. ¿Recuerdas qué temas se vieron en el curso (<u>indicar el nombre del curso</u>)?
2. ¿Tus ejecutivos te han preguntado acerca de este tema? Marcar Si o No (En caso de que la respuesta sea NO, pasa a la pregunta 6)
3. ¿Sobre qué tipo de servicio te han preguntado principalmente?
4. ¿Has podido asesorar a tu ejecutivo sobre este tipo de llamadas?, ¿has contado con la información necesaria para atender satisfactoriamente a los ejecutivos y a los clientes?
5. ¿Por qué si o por qué no?
6. ¿Sabes en dónde encontrar el material de apoyo de este tema? (que el supervisor muestre en sistema cómo encontrar la información)
7. ¿Qué le agregarías o le quitarías al material de apoyo?
8. ¿Qué necesitarías para poder proporcionar un mejor servicio e información de este tema (en cuanto a material, otros apoyos y entorno laboral)?
9. ¿Qué factores en tu entorno laboral consideras que pueden afectar la calidad del servicio que proporcionas todos los días y que te gustaría cambiar?

ANEXO 6

Cédula de monitoreo. Fuente de la información: Manual documental de procesos de la DSC de Banamex

EJECUTIVO	FECHA (dd/mm/aa)					
HORA (00:00)	VALORES A EVALUAR		VALORES		CALIF	%
	COMPROMISO		CORRECTO	INCORRECTO		
Proyectar profesionalismo						
Saludo de bienvenida	5					00.00
Frases de interés después del saludo						
Personalizar						
Responder activamente						
Frases de cortesía en la llamada	5					
Mantener conversación con el cliente						
Evitar silencios						
Observar con atención						
Enfoque y atención al 100%	10					
Ser perceptivo a señales verbales y no verbales						
Permitir al cliente desahogarse						
Escuchar y preguntar activamente						
Compromiso- Cómo						
Tono de voz	20					
Lenguaje y dicción						
Clientes en espera						
Responder con paciencia						
Contestar a cada una de las preguntas del cliente						
Mostrar empatía						

VALORES A EVALUAR	VALORES	CORRECTO	INCORRECTO	CALIF	%
RESOLUCIÓN					
Responder activamente/ ganar la confianza del cliente					
Actitud que genere confianza	5				00.00
Confirmación y recapitulación					
Identificar oportunidades del servicio					
Captar el panorama completo	5				
Detectar necesidades expresadas/ no expresadas					
Resolver de manera eficiente					
Tabla de identificación	10				
Mencionar lo que si podemos hacer					
Tomar responsabilidad del servicio					
Hacer todo por el cliente					
Transferencia de llamada					
Hacer uso adecuado del ADC					
Resolución- Cómo					
Proactividad	20				
Canalizar la frustración del cliente					
No interrumpir al cliente					
Consultar en el ADC					

LEALTAD					
Valorar al cliente					
Construir una relación excepcional con el cliente					
Verificar entendimiento a través de explicación					
Empatía vs. Cancelación	10				
Actitud vs. Cliente molesto					
Ofrecer disculpas a nombre de la institución					
Promover el compromiso					
Confirmar si el cliente requiere otro servicio	10				
Atención al cliente potencial					
Cerrar la llamada adecuadamente					
Puntaje obtenido:					

ANEXO 7

Cédula de Mystery Shopper. Fuente de la información: Manual documental de procesos de la DSC de Banamex

MYSTERY SHOPPER: (Indicar el nombre del tema a validar)			
Fecha del ejercicio			
Total de encuestas realizadas:			
México			
Morelia			
Monterrey			
Detalle de ejecutivos a los que se les realizó el ejercicio por centro telefónico			
Cuajimalpa	Mixcoac	Monterrey	
Duración promedio de las llamadas			
Llamadas de (indicar el tema particular de la prueba que se esté realizando)			
Preguntas (Detallar las preguntas que se le realicen a los ejecutivos durante la prueba)	Conoce la respuesta		Respuestas comunes
	SI	NO	
Llamadas de (indicar el tema particular de la prueba que se esté realizando)			
Preguntas (Detallar las preguntas que se le realicen a los ejecutivos durante la prueba)	Conoce la respuesta		Respuestas comunes
	SI	NO	
Sugerencias para mejorar el servicio			

ANEXO 8

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo conocer tu opinión acerca de la labor que desempeñas todos los días, tus gustos y propuestas de mejora para que puedas proporcionar un mejor servicio. **Por lo que te pedimos contestarlo con la mayor veracidad posible, tomando en cuenta que la información recabada se usará de manera confidencial y únicamente para fines escolares y de estudio estadístico.**

1. De acuerdo a tu percepción, ¿cuál consideras que sería, el grado de conocimiento y dominio en los procesos y actividades que realizas en tu trabajo diario?, señala con una "X" una opción, en donde 0 es menor dominio y 10 el mayor dominio.

Menor dominio										Mayor dominio
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. De acuerdo al grado de conocimiento y dominio indicado en la tabla anterior, indica ¿A qué factores le atribuyes tener ese grado de conocimiento y dominio?

3. ¿Consideras que el grado de conocimiento y dominio que señalaste, influye en la calidad que proporcionas a tus clientes?

Sí____ No____

4. ¿Por qué SI o Por qué NO?

5. Menciona por lo menos 2 cosas que consideras que afectan la calidad del servicio que proporcionas todos los días.

6. ¿Qué es lo que más te agrada del trabajo que desempeñas? Menciona las 3 cosas que más te agradan

1. _____
2. _____
3. _____

7. Menciona las 3 cosas que cambiarías del trabajo que desempeñas

1. _____
2. _____
3. _____

De acuerdo a la siguiente escala, señala con una "X" la opción que creas conveniente

	EXCELENT E	MUY BUENA	BUENA	MAL A	INEXISTENT E
8. ¿Cómo consideras que es la relación con tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
9. ¿Cómo consideras que es la relación con tu jefe directo?	1	2	3	4	5
10. ¿Cómo calificas la comunicación con tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
11. ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe directo?	1	2	3	4	5
12. ¿Cómo consideras que es la retroalimentación por parte de tu jefe directo?	1	2	3	4	5
13. ¿Cómo calificarías el trabajo en equipo en tu área o con tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5

De las siguientes afirmaciones, señala con una "X" el número de la escala que sea la más adecuada de acuerdo a tu percepción.

	De acuerdo	Sólo en ocasiones	En desacuerdo
14. Considero que soy paciente con todas las personas que trato (clientes, compañeros de trabajo, etc.)	1	2	3
15. Considero que me apego a las normas que establece mi área de trabajo (vestimenta, puntualidad, jornadas de trabajo, etc.)	1	2	3
16. Considero que en mi trabajo soy tratado con respeto por todos mis compañeros de trabajo y jefes	1	2	3
17. Considero que soy una persona responsable en mi trabajo	1	2	3
18. Considero que soy una parte fundamental para lograr las metas del área a la que pertenezco	1	2	3
19. Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño	1	2	3
20. Me siento orgulloso de pertenecer a ésta institución	1	2	3

De acuerdo a tu percepción, anota ¿cuál es el grado de importancia de cada uno de los factores de la lista de abajo, para que puedas proporcionar un buen servicio y calidad en tus llamadas? En donde 10 es muy importante y 5 nada importante.

	Nada importante					Muy importante
	5	6	7	8	9	10
21. Conocer la información, actualizarme						
22. La capacitación						
23. Herramientas de consulta (web y sistemas)						
24. Accesos y facultades						
25. Buen ambiente laboral						
26. Apoyo de mis jefes y compañeros						
27. Aspecto económico						
28. Distancia del trabajo						
29. Herramientas de trabajo (diadema, pc, etc.)						
30. Mi actitud y compromiso con el cliente						

Ahora te pedimos por favor que nos ayudes a contestar las siguientes preguntas sociodemográficas, recuerda que el nombre es únicamente para llevar un control de entrega y recuperación de cuestionarios y que **todos los datos recabados son únicamente para fines estadísticos y para fines de investigación escolar.**

Anota por favor con una "X" la opción que corresponda a cada una de las preguntas

21. Sexo:

Femenino Masculino

22. ¿Cuál es el área a la que perteneces?:

23. ¿Cuál es tú estado Civil?:

Casado (a)	Soltero (a)	Otro. Especifique:
------------	-------------	--------------------

24. ¿Cuántos hijos tienes? Señala la opción que corresponda

Ninguno	1	2	3	4	Más de 4
---------	---	---	---	---	----------

25. ¿Cuál es tú Nivel de estudios?

Preparatoria
 Carrera Técnica
 Licenciatura (trunca)
 Licenciatura (terminada)
 Otro. Especifique _____

26. ¿En qué zona del D.F. o área metropolitana vives? Señala la opción que corresponda.

Zona Sur	Zona Norte	Zona Oriente	Zona Poniente
----------	------------	--------------	---------------

27. En promedio ¿Cuánto tiempo inviertes en transportarte a tu lugar de trabajo? (Sólo toma en cuenta el tiempo de entrada, es decir, de tu casa a la oficina)

Menos de 1 hora
 Más de 1 hora y hasta 1 hora 30 minutos
 Más de 1 hora 30 minutos y hasta 2 horas
 Más de 2 horas

28. ¿Cuál es el rango de edad en el que te encuentras?

Entre 18 y 25
 Entre 26 y 33
 Entre 34 y 41
 Entre 42 y 49
 Más de 50

29 ¿Cuánto tiempo en años tienes trabajando en el área de Servicio a Clientes?

Menos de 1 año
 Más de 1 año y hasta 5
 Más de 5 y hasta 10
 Más de 10 y hasta 15
 Más de 15 y hasta 20
 Más de 20

Nombre(es opcional): _____

**Agradecemos tu participación.
 ¡¡¡Muchas gracias!!**