



**BUAP** | Facultad de  
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS

**CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE EN  
PYMES UBICADAS EN CENTROS COMERCIALES  
EN LA CIUDAD DE PUEBLA**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTAN:

**MARÍA ALEJANDRA PEÑA ROMERO  
RICARDO MARTÍN VALDÉS NAYLOR**

DIRECTOR DE TESIS:

**MTRO. MANUEL NÚÑEZ CABRERA**

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPITULO 1 .....	9
LA ADMINISTRACIÓN .....	9
1.1 ADMINISTRACIÓN .....	10
1.1.1 Características de la administración .....	10
1.1.2. Antecedentes históricos de la administración .....	11
1.2 TEÓRICOS FUNDAMENTALES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ...	12
1.2.2 Robert Owen.....	12
1.2.3 Frederick Winslow Taylor.....	13
1.2.4. Henry Fayol .....	13
1.3 ESCUELAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA .....	13
1.3.1 Escuela administrativa científica.....	13
1.3.2 Escuela del comportamiento humano.....	14
1.3.3 Escuela del sistema social.....	14
1.3.4 Escuela del proceso administrativo o escuela clásica .....	15
1.4 CORRIENTES ACTUALES DE LA ADMINISTRACION .....	16
1.4.1 Teoría del desarrollo organizacional.....	16
1.4.2 Teoría de contingencias.....	17
1.4.3 Enfoque de calidad total .....	17
1.4.4 Teoría z.....	18
1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	18
1.5.1 Planeación.....	18
1.5.2 Organización.....	19
1.5.3 Dirección.....	20
1.5.4 Control .....	21
CAPÍTULO II .....	22
LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SERVICIO AL CLIENTE	
.....	22
2.1 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.....	23
2.1 .1 Antecedentes de la administración de recursos humanos.....	23
2.1.2 La administración de los recursos humanos.....	24

2.2 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	32
2.2.1 Análisis y descripción de puestos .....	32
2.3 SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL .....	36
2.3.1 El proceso de reclutamiento .....	36
2.3.2 El proceso de selección .....	36
2.3.3 .El proceso de contratación .....	36
2.3. 4 El proceso de inducción.....	37
2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	38
2.5 CAPACITACIÓN .....	39
2.5.1 Definición y desafíos.....	39
2.5.2 Marco Legal de la Capacitación.....	48
2.5.3 Proceso de Capacitación .....	50
2.6 SERVICIO AL CLIENTE .....	59
2.6.1 Elementos claves en el servicio al cliente.....	62
2.6.2 Importancia de la capacitación en servicio al cliente .....	63
2.6.3 Guías para capacitar en temas de servicio al cliente.....	64
CAPÍTULO III .....	68
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	68
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	69
3.1.1 Antecedentes históricos de las PYMES.....	69
3.1.2 Definición de PYMES.....	69
3.2 ENFOQUE ECONOMICO DE LAS PYMES.....	70
3.2.1 Clasificación de las PYMES por tamaño o sector.....	70
3.2.2 Factores que afectan a las PYMES .....	72
3.3 LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	74
3.3.1 La situación de la PYME en México.....	74
3.3.2 Programas de Desarrollo para las PYMES en México.....	76
CAPÍTULO IV .....	78
CASO PRÁCTICO CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE .....	78
EN LAS PYMES UBICADAS EN CENTROS COMERCIALES EN PUEBLA .....	78
INTRODUCCION .....	79

4.1 CENTROS COMERCIALES .....	79
RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO .....	87
CONCLUSIONES.....	96
SUGERENCIAS .....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	103
ANEXOS .....	106

# **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se proporcionan los antecedentes del estudio, centrándose en el servicio al cliente, específicamente en la capacitación del mismo, como una herramienta fundamental para enfrentar con éxito los retos con los que día a día confrontan las PYMES (Micros, pequeñas y medianas empresas) ubicadas fundamentalmente en centros comerciales de la ciudad de Puebla. A su vez se mencionan los objetivos y la razón por la que se realiza el estudio. Finalmente se presenta la metodología de la investigación a seguir y las metas principales relacionadas con el estudio a tratar.

## **Antecedentes**

El presente trabajo examina la cultura que se presenta en los propietarios y / o gerentes de las Pymes ubicadas en centros comerciales de la ciudad de Puebla, en relación a la importancia que le dan a la capacitación al personal, en temas de servicio al cliente. Está estimado que en el esfuerzo permanente que se debe realizar para explotar en su totalidad el potencial de una empresa, el servicio es una estrategia tan poderosa como el marketing, y tan potente como la calidad del producto en sí. (Tschohl, 2011), y una de las herramientas fundamentales para alcanzar un servicio al cliente de excelencia es sin duda la capacitación al personal.

## **Razón por la que se realiza el estudio**

Las PYMES se enfrentan día a día a retos mayores provocados por los siguientes factores: una economía globalizada, a una tendencia en aumento de apertura de negocios, como opción al autoempleo, las reformas fiscales, las exigencias de los clientes van en aumento, debido a la vasta información con la que ya cuentan, proveniente de la misma competencia y del acceso que tienen a proveedores en todo el mundo por medio de la internet. En búsqueda de elementos

que ayuden a las organizaciones a cumplir su misión y metas, el servicio al cliente representa una opción como ventaja competitiva, que no es considerada por muchos empresarios como parte de una estrategia formal.

La presente investigación se enfocó a PYMES ubicadas en centros comerciales localizados en la ciudad de Puebla, considerando la tendencia en aumento de los mismos, y lo que representa a la sociedad, ya que en la actualidad son alternativas para las acciones cotidianas, como movimientos financieros, de consumo, de esparcimiento y culturales entre otras. La contribución de este estudio radica en la identificación de criterios y opciones que tienen las PYMES ubicadas en centros comerciales de implementar programas de capacitación en Servicio Al Cliente como parte de sus estrategias.

Se espera que los resultados beneficien también a diversos proveedores de capacitación de PYMES, brindándoles un mayor conocimiento de la realidad que se vive al interior de las mismas.

### **Formulación del problema**

La revisión de literatura y la experiencia en actividades de consultoría ha revelado que los empresarios, consideran que es importante el Servicio al Cliente, pero dicha filosofía no logra permear a los empleados de la misma manera. Este estudio investiga los esfuerzos que se hacen en relación a la capacitación en el tema por parte de los empresarios y / o gerentes de las PYMES encuestados.

### **Objetivos del estudio**

La finalidad principal de este estudio es investigar la cultura de capacitación en temas de Servicio al Cliente que se presenta en las Pymes ubicadas en centros comerciales en la ciudad y aportar criterios y elementos que puedan ser tomados en cuenta por empresarios para sus programas de capacitación.

### **Población de estudio**

La población se puede definir como el conjunto total de personas o una colección universal de los elementos a los que el estudio se refiere ( Steyn 2003). En esta investigación la población se constituye a todos los centros comerciales ubicados en la ciudad de Puebla.

### **Método de muestreo**

Dado que la población de esta investigación es grande, sólo se analizará una muestra de la misma. Los elementos para este estudio se elaborarán mediante un muestreo de conveniencia. Este muestreo es un método no probabilístico que es útil en la investigación exploratoria, como en el caso de este estudio, Los miembros de la muestra se eligen de acuerdo a su disponibilidad, por lo que la selección se hace sobre la base de conveniencia. Debido al número de centros comerciales y sobre todo que no hay un censo formal de los mismos y dentro de las restricciones de plazo, se toman únicamente una muestra de 50 negocios establecidos en 5 centros comerciales ubicados en la ciudad de Puebla.



# **CAPITULO 1**

## **LA ADMINISTRACIÓN**

## **CAPITULO I LA ADMINISTRACION**

### **1.1 ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1.1 Características de la administración**

Stoner , menciona que se debe a Mary parker Follet la frase “ administrar es el arte de hacer las cosas por conducto de las personas “ , y lo define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización , y de utilizar , todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas

Existen algunas características de la administración entre las que destacan:

- La administración sigue un propósito , por tal motivo una de las condiciones es tener un objetivo determinado
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.
- Está asociada con los esfuerzos de un grupo
- Se logra mediante el esfuerzo de todos los que forman parte de la organización
- Requiere del uso de ciertos conocimientos , aptitudes y práctica para lograr su efectividad,

La administración abarca dos tipos de funciones: la operacional y la administrativa. La operacional se enfoca a la operación diaria de una empresa, que comprende acciones como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranza, control de inventarios, contabilidad y las relaciones con los empleados.

El segundo tipo se refiere a la dirección administrativa o estratégica. Que se refiere a la propia función de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración.

El éxito que tenga una organización para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de la sociedad, dependen del acierto con que los gerentes desempeñan sus cargos. Así como los gerentes funcionan dentro de las organizaciones como grupo es factor clave del comportamiento de una sociedad o nación. (Stoner, 1984)

### **1.1.2. Antecedentes históricos de la administración**

Méndez ( 1996) menciona el origen y el desarrollo de la administración a través de las siguientes etapas:

- Comunidad primitiva: con la división natural del trabajo , división social del trabajo y aparición de comerciantes y trueque.
- Período agrícola: Vida sedentaria con la aparición del fuego, aparición de clases dominantes y dominadas y el desarrollo de grandes civilizaciones en donde surge la administración empírica del trabajo colectivo.
- Modo asiático de producción: régimen despótico de tributarios, propiedad de la tierra, formas más desarrolladas basada en agricultura y ganadería.
- Antigüedad grecolatina o esclavismo: Administración bajo estricta supervisión y sanciones de tipo físico , propiedad privada de los medios de producción, auge de filosofía, astronomía y matemáticas.
- Feudalismo: Aparece el siervo y el señor feudal, renta de tierra aparición de talleres artesanales , oficios organizados en gremios, las ciudades surgen cuando se desarrollan los burgos a orillas de los feudos representando centros comerciales y artesanales.
- Revolución industrial: Con la aparición de la burquesía y proletariado, los capitalistas buscan ganancias, surgen aquí los especialistas dedicados a problemas de administración.

- Capitalismo: Dividido en premonopolista o libre competencia , los capitalistas tienen su capital en la esfera del comercio. Y el imperialismo , caracterizado por la concentración de la producción y el capital , monopolios.

## **1.2 TEÓRICOS FUNDAMENTALES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

Sobre estos teóricos fundamentales del pensamiento administrativo Stoner(1984) comenta :

### **1.2.1. Charles Babbage**

( 1792-1871): pasó gran parte de su tiempo estudiando la manera de lograr mayor eficiencia en las operaciones fabriles. Fue uno de los pioneros partidarios de los principios de división de trabajo. Creía que cada operación de la fábrica debía analizarse de modo de poder aislar las diversas destrezas empleadas en ellas. A cada trabajador se le adiestraría en una destreza particular y se le responsabilizaría únicamente por esa parte de la operación. De esa forma sería posible reducir el tiempo de adiestramiento, que es costoso, mientras que la repetición constante de cada operación mejoraría la habilidad de los trabajadores y aumentaría su eficiencia.

### **1.2.2 Robert Owen**

( 1771- 1858) : inicia como administrador en varias hilanderías de algodón. Época en que las condiciones de vida y de trabajo eran muy desfavorables y era común ver a niños de 5 a 6 años trabajando jornadas de 13 horas. Consideraba que el papel de administrador era de reformador y para sus trabajadores logró construir mejores viviendas, y organizó una tienda de compañía donde podían adquirir mercancía barata. También redijo el horario de trabajo a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Sostenía que si se mejoraban las condiciones de trabajo aumentaría la producción y las utilidades. Igualmente implementó el calificar a los trabajadores públicamente, argumentando que eso facilitaría al administrador conocer los problemas y haría sentir orgullosos a los trabajadores, fomentando al mismo tiempo la competencia.

### **1.2.3 Frederick Winslow Taylor**

**(1856-1915)** Buscando respuestas a las siguientes preguntas , Taylor hizo su aportación que más adelante se cometrará;

En su época la mano de obra calificada era escasa y para aumentar la productividad era preciso encontrar la manera de aumentar la eficiencia de los trabajadores. Pero ¿sería posible eliminar algunos elementos de trabajo o combinar algunas partes de la operación? , ¿ podría mejorarse la secuencia de labores? ¿ existía una manera “óptima “ de hacer una tarea? Para dar respuestas a estas interrogantes, Taylor construyó un cuerpo de principios que constituyeran la esencia de la administración científica.

### **1.2.4. Henry Fayol**

**( 1841-1925)** se considera el fundador de la escuela clásica , porque fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Creía que la buena práctica administrativa sigue ciertos patrones que se pueden identificar y analizar. Siempre insistió que sus éxitos profesionales se debían no a sus capacidades personales como gerente sino a los métodos que empleaba.

## **1.3 ESCUELAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA**

### **1.3.1 Escuela administrativa científica**

En esta escuela se aplicaron los principios de ingeniería industrial a la solución de problemas en las áreas de producción de una empresa, los principales representantes de este pensamiento fueron: Los esposos Gilbreth y Henry Gantt y su máximo representante Frederick W. Taylor .Gantt desarrolló una gráfica que lleva su nombre y bonos de productividad.

Taylor marcó su trabajo por su interés en elevar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores. Y es reconocido también por su estudios de tiempos y movimientos , el concepto de pago

por pieza y su desarrollo de un fraccionar de tiempo. Su propuesta fue que el objetivo de una buena administracion era pagar salarios altos y mantener bajos costos unitarios de producción. (Chiavenato, 2000)

Por su parte los esposos Gilbreth aportaron el concepto de 17 movimientos básicos aplicados al área de producción; planear, reposar, esperar cuando es evitable, esperar inevitablemente, asegurar, inspeccionar, descargar, utilizar, separar, reunir, pre, posicionar, posicionar, transporte cargado, transporte desocupado, coger y escoger y buscar.

### **1.3.2 Escuela del comportamiento humano**

Su principal representante es Elton Mayo, sus aportaciones principales fueron estudios sobre la relación de la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros, accidentes en los obreros, rotación de personal, condiciones físicas sobre la productividad. Descubriendo que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, eficiencia de la administración, comunicación, asesoría y dirección.

### **1.3.3 Escuela del sistema social**

Su principal representante son Max Weber. Teniendo como principal enfoque el reconocimiento a la organización informal de los niveles y símbolos de sus integrantes y su efecto en el funcionamiento de la organización formal. Trata de combinar por una parte la estructura formal con el aspecto humano y por otra parte la organización empresarial con el sistema social.

Uno de sus postulados es que las decisiones tienen que estar basadas en el equilibrio entre los intereses del grupo.

### **1.3.4 Escuela del proceso administrativo o escuela clásica**

Henry Fayol , representante de la escuela clásica, señala que los principios de la administración son aplicables no solo a las empresas, si no a cualquier actividad o institución en donde exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia.

Fayol definió el concepto de administrar como; planear, organizar, dirigir , coordinar y controlar. Y los principios generales de administración como:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad y responsabilidad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación de los intereses individuales a los generales .
- 7.- Remuneración del personal
- 8.- Centralización
- 9.- Jerarquía
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de equipo

Así también estableció 14 principios administrativos y seis áreas funcionales de una empresa: (Chiavenato, 2000)

- Técnica ; producción de bienes
- Comerciales; compra-venta, intercambio
- Financieras: búsqueda y ganancia de capitales
- Seguridad: Protección y preservación de bienes y personas
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de las funciones anteriores.

## 1.4 CORRIENTES ACTUALES DE LA ADMINISTRACION

### 1.4.1 Teoría del desarrollo organizacional

Es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio o planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones. También se describe como un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. (French, 1995)

Se basa en los siguientes aspectos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional,
- Las personas deben poseer nueva conciencia social.

Sus principales características son:

- ✓ Se basa en una estrategia que enfatiza la importancia del comportamiento experimentado.
- ✓ Los agentes de cambio en su mayoría son extraños al sistema cliente.
- ✓ Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- ✓ Transferencia de valores.
- ✓ Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo .
- ✓ Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.



### **1.4.2 Teoría de contingencias**

Esta teoría nace a partir de una serie de investigaciones para verificar cuáles de los modelos de las estructuras organizaciones eran más eficaces en determinados tipos de industrias. Como resultado de dichas investigaciones se concluye con una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo y enfatizan que no hay nada absoluto en la administración y que todo es relativo. Este enfoque explica que existe una relación funcional entre las condiciones de ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

### **1.4.3 Enfoque de calidad total**

El enfoque de calidad total es una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizada hacia el cliente.

Es un sistema de gestión empresarial relacionado en su totalidad con la mejora continua , incluye las fases de inspección y aseguramiento de la calidad.

Es integrar toda una empresa para que realice su función, mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo con un enfoque de mejora continua que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente.

Existen tres principios de la calidad total .

1,. Enfoque al cliente: La definición moderna de la calidad se centra en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, enfocándose las empresas sobre todo en los atributos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente.

2.- Participación y trabajo en equipo: En cualquier organización quien mejor entiende su trabajo y como mejorar tanto el producto como el proceso, es aquel que lo puede

ejecutar. Los empleados participan tanto de manera individual como en equipo en decisiones que afecten sus puestos y al cliente.

3.- Mejora aprendizaje continuo: a través de :

a) Mejorando el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos o mejorados.

b) Reducción de errores, defectos, desperdicios y costos relacionados

c) Mejorando la productividad.

#### **1.4.4 Teoría z**

Esta teoría proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente, y se basa en: la confianza entre las personas, atención puesta en la sutileza de las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. Su máximo representante es William Ouchi (Fernández Arena, 1991 )

- Gran identificación de la empresa con sus empleados
- Tratamiento cuidadoso de la empresa con sus empleados
- Lealtad de los colaboradores hacia la empresa
- Sistemas de contratación de los trabajadores de por vida
- Baja rotación de personal
- Enorme motivación con buenos resultados de productividad .
- Participación personal intensiva en los procesos administrativos.

### **1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **1.5.1 Planeación**

Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios que se refiere a cómo se debe hacer , y de los fines que es lo que se tiene que hacer. (Robbins, 1987)

Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos (Stoner, 1984) y permiten:

- ✓ A la organización obtener y destinar los recursos que requiere para alcanzar sus objetivos .
- ✓ Permiten a los miembros adelantar actividades compatibles con los objetivos y procedimientos adoptados.
- ✓ Permitir hacer el seguimiento y medir el progreso hacia esos objetivos . de modo que se puedan tomar correctivas si ese progreso no es satisfactorio.

Pasos de la planeación:

- 1) seleccionar las metas
- 2) Establecer objetivos para las sub- unidades
- 3) Se preparan programas para alcanzarlos en una forma sistemática

Al elegir los objetivos y al desarrollar los programas la administración toma en cuenta su viabilidad y si serán aceptables para los gerentes y los empleados.

Importancia de la planeación:

- 1.- Contribuye a reducir ambigüedad y el conflicto de roles.
- 2.- Tiende a limitar arbitrariedades de los superiores.
- 3.- Produce mayor capacidad de manejar la incertidumbre en el ambiente tanto como externa como interna a la empresa.

Límites de la planeación:

La primera limitación es inherente al proceso de pronosticar,

### **1.5.2 Organización**

Ya establecidos los objetivos y desarrollados los planes y programas , se debe diseñar y desarrollar una organización capaz de ejecutar dichos programas. Los administradores deberán tener la capacidad de determinar qué tipo de organización se necesita para cumplir con determinado tipo de objetivos, para desarrollar y más tarde dirigir ese tipo de organización. (Stoner, 1984).

En todo proceso de organización se distinguen dos conceptos que pudieran parecer contradictorios pero que están íntimamente unidos. Por una parte , es

preciso separar las actividades que dentro de la empresa se realizan y por otra , es necesario unir de nuevo esas actividades, relacionándolas entre si para darle significado de un todo.

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Toda estructura de organización puede dividirse en tres: complejidad, formalización y centralización

La complejidad considera cuanta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización,.

La formalización es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

La centralización considera en dónde reside la autoridad de toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones es muy centralizada, los problemas fluyen hacia arriba , los ejecutivos escogen la acción aprobada. En otras las decisiones son de poca centralización, es decir las decisiones se delegan a niveles más bajos en la organización.

### **1.5.3 Dirección**

El siguiente paso en el proceso administrativo, es la dirección que consiste en ya una vez trazados los planes y determinada la estructura de la organización, se tendrá que dotarla de personal y dirigir su movimiento hacia los objetivos previstos. Mientras que las funciones de planeación y organización tiene que ver con los elementos más abstractos , la dirección es muy concreta e implica trabajar directamente con las personas. (Stoner, 1984)

Hampton ( 1989) menciona que la dirección posee varios significados, Uno de ellos se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes

establecen el carácter el tono de la organización, como lo son articular y ejemplificar los valores y estilos propios de la empresa. Otro significado denota el proceso de influjo enterpesonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Y se facilita el trabajo cuando se intercambian información sobre los problemas técnico, de coordinación y de motivación.

#### **1.5.4 Control**

La función de control consta de tres partes:

- 1) Establecer normas de rendimiento
- 2) Medir el rendimiento real y compararlo con las normas pre establecidas
- 3) Tomar las medidas necesarias para corregir cualquier rendimiento que no esté a la altura de las normas.

A través de este proceso el administrador mantiene la organización en el camino de las metas. (Stoner, 1984)

Es importante hacer mención que aunque se han descrito las cuatro funciones por separado, el proceso administrativo en un grupo de funciones entrelazadas. Y que no necesariamente ocurren las cuatro funciones en este orden, a excepción de una empresa nueva, y varias combinaciones de estas actividades suceden al mismo tiempo.

Importancia del control: es un paso muy importante porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración, verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.

# **CAPÍTULO II**

## **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SERVICIO AL CLIENTE**

## **CAPÍTULO II LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES**

#### **2.1 .1 Antecedentes de la administración de recursos humanos**

Las personas siempre han sido el pilar de las organizaciones, pero su importancia estratégica está en aumento, el éxito de las empresas depende cada vez más de su conocimiento, las habilidades y las destrezas del personal, en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencias que diferencian una empresa de sus competidores.

Los cambios vertiginosos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, exigen que el recurso humano sea administrado debido a su importancia, por medio de atraer, reclutar, seleccionar , compensar, mantener y desarrollar a las personas indicadas para los puestos y las necesidades de la empresa.

Cuando el talento del personal es valioso, difícil de imitar, una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva que se apoya en las personas.

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en grandes y medianas organizaciones y excepcionalmente en micro empresas, Sin embargo la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo de institución.

Definiendo el término de “Capital Humano” Davenport (Davenport, 2000) menciona:

“El término capital humano apareció por primera vez en *Investment in Human Capital*, un artículo del Premio Nobel en economía Theodor W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos que posee un individuo y que le permiten obtener un ingreso.

.Algunos, como el economista Gary Becker (otro premio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas “

Menciona (Davenport, 2000), el considerar y atender al recurso humano como factor clave del éxito de la empresa, sin embargo durante mucho tiempo no fue de gran preocupación por parte de los empresarios, de hecho los directivos consideraban al empleado como un gasto o un costo que se podía reducir cada vez que la situación económica los obligara a un recorte del presupuesto. Sin embargo en la actualidad el recurso humano se le denomina como trabajadores- inversores donde los empleados, no las organizaciones son los dueños del capital (habilidades y conocimientos) y al igual que inversionistas financieros pueden elegir en dónde invertir este capital y recibir el mayor beneficio por el mismo.

### **2.1.2 La administración de los recursos humanos**

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Este objetivo será alcanzado al proporcionar a la organización personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoren su efectividad y su eficiencia.

El enfoque principal de la administración de los recurso humanos es el de apoyar a la directiva y al personal, en el logro de los objetivos de la organización y de los del personal

*Definición de Administración de recursos humanos:* “ Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los



intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal”. (Rodríguez Valencia, 2002). Como parte también de las funciones del área de recursos humanos es la de sostener el balance entre excelente desempeño, satisfacción y compromiso. (García Gil, 2013 ).

*Planeación estratégica de recursos humanos:* El aspecto que guía todo el proceso de administración de recursos humanos es la planeación estratégica de recursos humanos, que hace referencia al proceso de formulación de estrategias de personal, establecimiento de programas o tácticas para su aplicación. Con ello se pretende desarrollar una visión de donde debe situarse la organización y cómo puede utilizar los recursos para alcanzar esa visión.

Todo proceso de planeación de recursos humanos comprende: Objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas. Así el área de recursos humanos ha de alinear sus procesos a la planeación estratégica de la organización, de lo contrario sus acciones no le permitirán convertirse en su socio estratégico.

Se presenta un *mapa de recursos humanos como socio estratégico* propuesto por García (2013), con la intención de tener mayor claridad del rol del área mencionada.

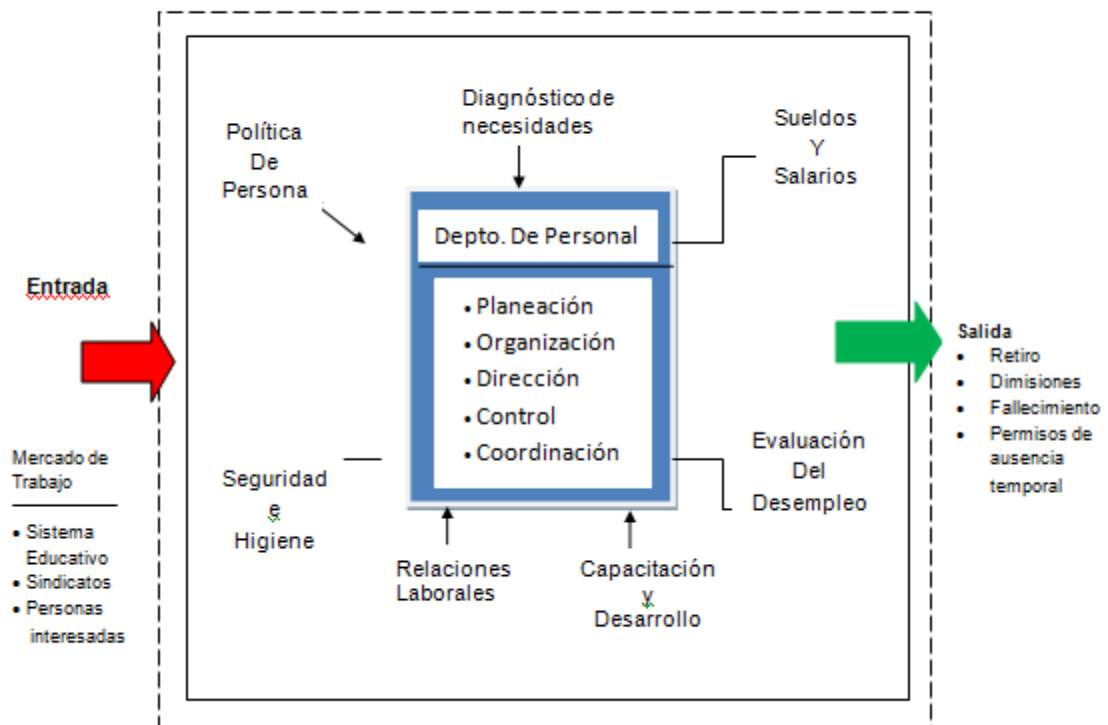
<b>GENERAR VALOR Y FORTALECER LA VENTAJA COMPETITIVA</b>	
<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los costos</li> <li>• Generar ahorros</li> <li>• Evaluación del desempeño y logro de metas</li> <li>• Efectividad de la inversión en el desarrollo y capacitación del personal</li> <li>• Retener y compensar al talento</li> </ul>
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en el servicio</li> <li>• Generar vínculos- alianzas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer los requerimientos</li> <li>• Acrecentar la cultura de servicio al cliente</li> <li>• Agilizar la colaboración creando una cultura de servicio al cliente interno</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el dominio de las competencias laborales</li> <li>• Investigar el origen humano de las fallas</li> <li>• Capacidad en saberes técnicos</li> <li>• Impulsar la mejora continua</li> <li>• Fomentar la creatividad</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar el mejor talento</li> <li>• Velocidad de respuesta en contratación y ascensos</li> <li>• Estructurar programas de desarrollo individual</li> <li>• Fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad en su uso</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación flexible de puestos, niveles y funciones</li> <li>• Permeable la comunicación organizacional</li> <li>• Fortalecer los valores organizacionales</li> <li>• Desarrollar el liderazgo</li> <li>• Prever las plantillas de reemplazo y crecimiento futuro</li> </ul>

Fuente: (García Gil, 2013 )

*La administración de recursos humanos como sistema:* Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan entre sí, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

El modelo de administración moderna de recursos humanos, tiene características de un sistema abierto; representa un esfuerzo consciente para relacionar las operaciones de una organización con el ámbito exterior, en donde la incertidumbre está presente en cada momento. (Rodríguez Valencia, 2002).



Fuente: (Rodríguez Valencia, 2002)

Hablar de la administración de recursos humanos implica mencionar diversos conceptos y definiciones claves:

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2002) El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y al mejoramiento de la vida es el punto de partida de toda actividad humana, las necesidades del hombre en el curso de su vida, pueden ser satisfechas únicamente a través de la utilización de su fuerza de trabajo. A través del trabajo el ser humano produce los bienes y servicios que necesitan los miembros de la sociedad en forma ya sea directa o a través de ingresos para adquirirlos. El medio para aumentar los ingresos de los trabajadores invariablemente será a través del aumento de la productividad. Un elemento clave para lograr efectos significativos en la productividad y en la satisfacción el trabajador es la organización del trabajo.

Rodríguez Valencia (2002) menciona las siguientes definiciones de *trabajo*:

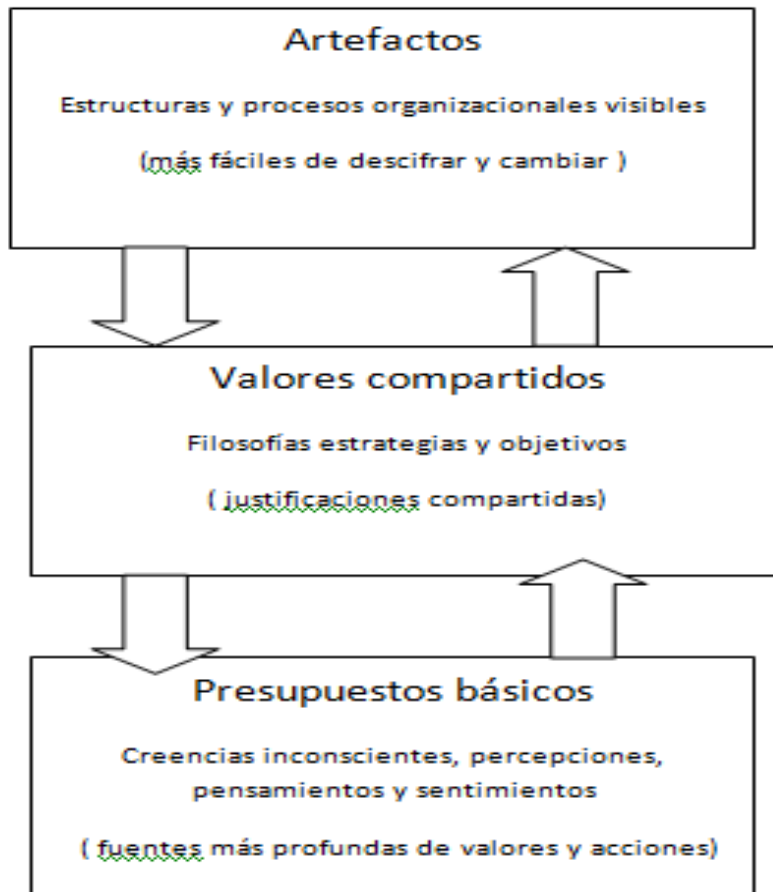
- ✓ Desde el punto de vista de actividad, según Reyes Ponce: es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello realizada con sujeción a normas de eficiencia.
- ✓ Desde el punto de vista jurídico: Pérez Botija comenta: es una actividad persona, prestada mediante contrato por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación
- ✓ Desde el punto de vista administrativo: según Continolo G: Trabajo de oficina, son todas las actividades desarrolladas en una empresa, para cumplir las dos funciones básicas de: registro y de información.
- ✓ Desde el punto de vista socialista, K Marx en el capital establece que: es un 'proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste se realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza.

*Los valores culturales en el trabajo:* En todas las sociedades humanas el trabajo se considera un medio para satisfacer las necesidades primarias, pero las perspectivas hacia éste varía de sociedad en sociedad, en donde los factores religiosos determinan en muchas maneras el enfoque, (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004)

*Cultura organizacional:* Es el sistema dominante de creencias y valores puestos en práctica en una organización y puede facilitar o restringir su competitividad y el desempeño (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004) . Los valores se entienden como la serie de principios de comportamiento, los cuales se seguirán a pesar de significar desavenencias o dificultades con otras personas, igual cada organización tiene una serie de comportamientos que se consideran valiosos, aunque no siempre sean explícitos.

(Chiavenato I. , 2002) Describe la cultura corporativa como el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de

significados compartidos por todos los miembros que distingue a una organización de otra, es decir la manera en que se trata a los clientes y empleados, el grado de autonomía o libertad que existe entre sus unidades u oficinas y en el grado de lealtad de los empleados. Y propone tres componentes de la cultura organizacional:



Fuente: (Chiavenato I. , 2002)

Así mismo García (2013) refiere que algunos componentes de la cultura pueden ser formales y evidentes, otros informales y éstos surgen de manera espontánea, dada la interacción de sus miembros, así como la historicidad que ante los sucesos se van generando.

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2004) mencionan la siguiente clasificación respecto a los elementos integradores la cultura organizacional dada por Shein :

- La relación de la organización con el entorno: Respecto a la ecología, a la responsabilidad social de creación de empleos, cumplimiento a la legislación y *atención a clientes*.
- La naturaleza de la actividad humana: En relación a la participación activa de las personas en la conducción de la organización, o que callen y que acaten las órdenes dadas por los jefes.
- La realidad y la verdad: En relación si la realidad se ve sólo por medio de los jefes o la investigación tiene la función de explorar la realidad y tomar decisiones más certeras.
- El tiempo: la organización puede orientarse hacia el pasado, presente o futuro.
- La naturaleza humana: En relación a las teorías gerenciales y supuestos relacionados a la inclinación del ser humano hacia la responsabilidad o irresponsabilidad del trabajo.
- Las relaciones interpersonales: En relación a la formalidad o informalidad entre los diversos estatus.

- La homogeneidad y la diversidad :Aceptación o rechazo de las características semejantes y diferentes entre los miembros del grupo

Otro modelo existente en cuanto a las culturas organizacionales es el de *valores en conflicto*, que aunque se refieren a tipos puros de cultura, la combinación de ellos dan una gama de variaciones. La propuesta del modelo es un equilibrio entre ellos a fin de lograr la efectividad. (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004)

- ❖ Cultura de grupo, en donde el interés principal es la cohesión, afecto y cercanía.
- ❖ Cultura de desarrollo: Pone énfasis en la adquisición de recursos, creatividad y la adaptación a los aspectos externos a la organización.
- ❖ Cultura racional: atención hacia la productividad, el desempeño y los avances respecto al logro de objetivos bien definidos.
- ❖ Cultura jerárquica: énfasis en la uniformidad, la coordinación, la evaluación, la eficiencia interna, la lógica de la organización interna y la estabilidad.

Cada empresa tiene su estilo que la identifica, que la distingue entre otras y que le da su estilo característico para realizar sus funciones. Como resultado de investigaciones a nivel internacional se han identificado rasgos culturales de empresas exitosas, de las cuales nos hacen mención Arias Galicia y Heredia Espinosa (2004):

- ✓ Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con todas las partes interesadas especialmente con clientes y trabajadores.
- ✓ Centralizan la formulación de políticas pero descentralizan la ejecución.
- ✓ Emplean mecanismos de integración.
- ✓ Invierten fuertemente en su capital humano.

- ✓ Mantienen una orientación constante hacia los resultados y el mejoramiento constante.

Por su parte (Chiavenato I. , 2002) clasifica las culturas organizaciones en adaptables conservadoras presentando las primeras las siguientes características: maleabilidad, flexibilidad y orientación hacia la innovación y el cambio y las segundas mantienen ideas, valores, costumbres y tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian con el tiempo. Sin embargo a pesar del cambio se requiere la adaptación para garantizar la actualización y modernización y paralelamente la necesidad de estabilidad y permanencia para garantizar la identidad de la organización.

## **2.2 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Con la intención de lograr la organización de los recursos humanos encaminados al objetivo de las empresas, se utilizan ciertas técnicas administrativas que se presentan a continuación.

### **2.2.1 Análisis y descripción de puestos**

El análisis de puestos se entiende como el proceso que nos permite obtener estudiar y ordenar, mediante ciertas técnicas como la observación, entrevista, cuestionario e informes técnicos, las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. (Reza Trosino, 2007)

El concepto de descripción de puestos se define como el documento en el que se encuentra concentrada toda la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis del puesto. Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo y las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarlos correctamente.

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2004) mencionan dos enfoques en cuanto a los análisis de puestos; el tradicional por un lado y el perfil de alto desempeño, que



igualmente alcanza los objetivos del primero pero con la inclusión de las nuevas demandas para incrementar la competitividad.

La definición de puesto se refiere al conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. Y en el análisis de puestos tradicional se estudian las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo. Consta de tres conceptos: la identificación, la descripción y los requerimientos.

Dentro de las necesidades principales que cubre este análisis están las de reclutar miembros potenciales, establecer requisitos para los candidatos a ocupar un puesto, detectar necesidades de capacitación y desarrollo, definir remuneración de cada puesto en relación a los demás, evitar riesgos de trabajo, establecer sistemas de incentivos a la productividad.

Debido a la situación de cambios que enfrentan en la actualidad las organizaciones, requieren elementos de rapidez de respuesta, enfoque proactivo, mejoría constante, creatividad, compromiso de sus miembros y trabajo en equipo. Características que aporta el perfil de alto desempeño, que también cumple con los objetivos del análisis tradicional. El cual incluye los siguientes elementos:

- a) Misión: que involucra la justificación de la existencia del puesto dentro de la empresa y la relación con la misión de la empresa.
- b) Estándares: de calidad que permitan que permitan la actuación sobresaliente, que agregue valor a la empresa.
- c) Acciones clave: Se describen las acciones trascendentes para el puesto.
- d) Redes de trabajo y asociaciones : con otros puestos o trabajo
- e) Medio ambiente y condiciones de trabajo: aspectos sobresalientes de las situaciones bajo las cuales se llevan a cabo las labores, relativo por ejemplo a las tensiones tanto físicas como mentales a las cuales se ve sometido el ocupante.

f) Competencias: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados.

El alto desempeño la define Arias Galicia y Heredia Espinosa (2004) como: la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Beneficios de alcanzar un alto desempeño: Propiciar la competitividad de las empresas, las organizaciones y de las personas.

#### Elementos claves en el alto desempeño:

- Filosofía: el alto desempeño es una filosofía cuyas repercusiones llegan a todas las acciones humanas, se trata de un compromiso vital de cada persona.
- Misión
- Superación
- Estándares, normas y expectativas
- “Asociados” clientes internos – externos
- Valores
- Utilización máxima de los recursos disponibles
- Repercusiones positivas en la calidad de vida: remuneración económica, libertad de tensiones que rebasan un límite productivo, satisfacción con el propio trabajo, desarrollo de la personalidad y la creatividad, el talento, etc.

El alto desempeño únicamente se puede evaluar en relación a la misión de la empresa. Y tiene que ser difundida entre todos los miembros de la organización.

Para efectos del tema de esta investigación se ahondará en el tema de competencias: En México se ha establecido El Sistema Nacional de Competencias,

promovido por el CONOCER, que es un instrumento del Gobierno Federal por el que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Sus funciones consisten en establecer consejos en diversas ramas de la actividad productiva para determinar las competencias necesarias así como la forma de certificarlas.

CONOCER concibe una competencia laboral como: la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados. Y se compone de tres capacidades: (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004)

- a) La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociados al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo
- b) La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva
- c) La capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse por la satisfacción del cliente, considerando oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos.

La certificación de competencias que otorga el organismo CONOCER es el proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias que cuentan, sin importar como los hayan adquirido, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un estándar de Competencia ( y/o Norma Técnica de Competencia Laboral), siendo éste un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana que sirve de referencia para evaluar y certificar la competencia de las personas. (CONOCER, 2010)

## **2.3 SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL**

### **2.3.1 El proceso de reclutamiento**

Es definido como el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de Recursos humanos para abastecer el proceso selectivo. (Chiavenato, 2002). Se considera interno cuando la cobertura de vacantes y oportunidades se lleva a cabo entre los empleados actuales, y externo cuando se realiza a través de la admisión de candidatos externos. Las empresas deben prever de acuerdo con sus planes de expansión y mantener un equilibrio en su plantilla, considerando posibles bajas, muertes, pensiones, incapacidades, despidos y las posibles plazas que se tendrán en un corto plazo.

### **2.3.2 El proceso de selección**

Es definido como la búsqueda de los candidatos, entre los reclutados, más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2002). La evaluación de los posibles colaboradores de la organización debe realizarse de una manera secuencial y precisa, analizando la experiencia laboral, su trayectoria académica y los aspectos psicológicos. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los exámenes son elevados por ejemplo en las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual, Una vez tomada la decisión definitiva de admisión, el candidato debe cumplir con un examen médico así como su verificación de registro personal y profesional.

### **2.3.3 .El proceso de contratación**

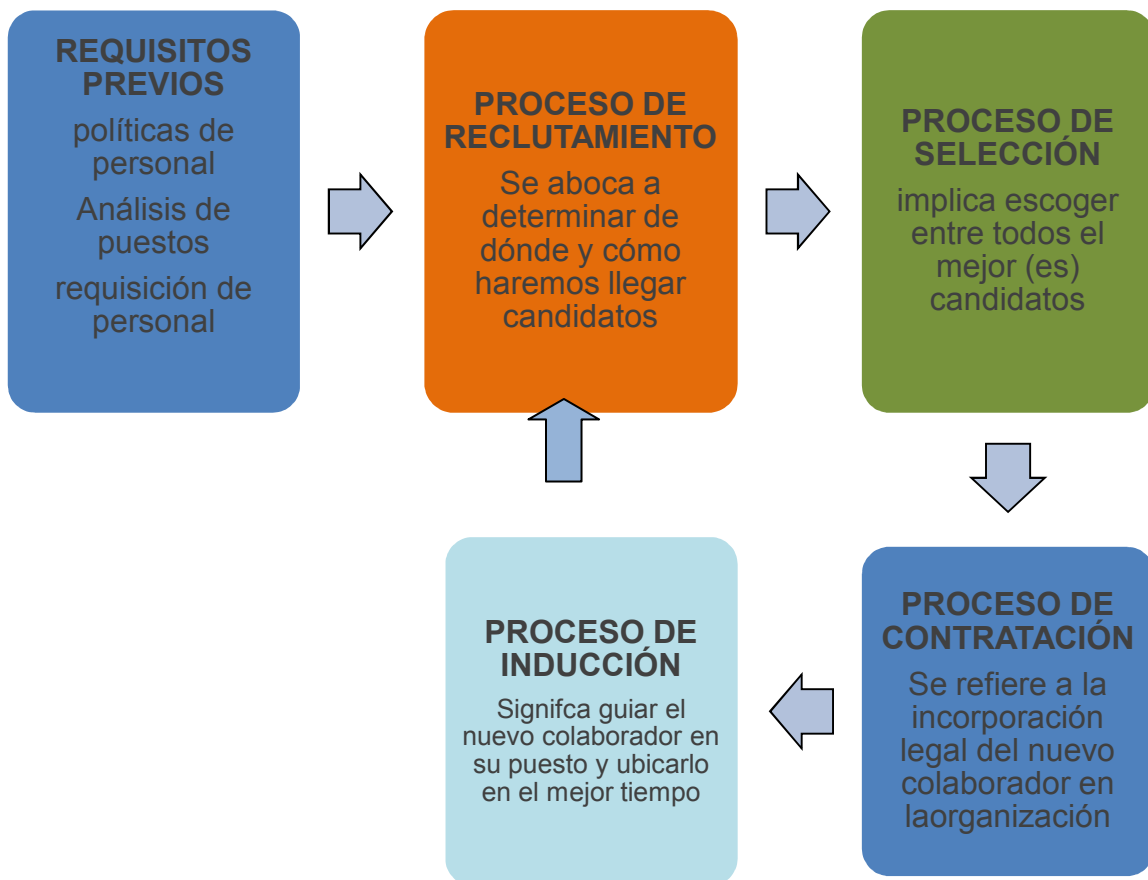
Es un proceso interrelacionado al de selección, incluye una serie de etapas consideradas las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización. Se clasifica en contratación individual y colectiva. (Rodríguez Valencia, 2002)

### 2.3. 4 El proceso de inducción

Su objetivo es proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y a sentirse parte de la organización. Este proceso incluye etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. (Rodríguez Valencia, 2002)

La dotación de personal se puede considerar también como un sistema integrado por los siguientes elementos:

#### Sistema de dotación de personal



Fuente: (Rodríguez Valencia, 2002)

## 2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación y desempeño es una herramienta muy valiosa para el logro de la misión, visión de la empresa, ya que permite remarcar aquellos comportamientos dentro de la organización que conduzcan a las metas y objetivos planteados. Es por esto que el personal tiene que conocer de antemano los criterios bajo los cuales serán evaluados.

(García Gil, 2013 ) Define los siguientes aspectos como los objetivos de la evaluación del desempeño: retribución del sueldo, evaluar áreas de oportunidad de mejora del personal, *fijar los criterios de desarrollo y capacitación*, usarlo como herramienta del coaching, unificar un criterio de medición del desempeño para todo el personal. Y las siguientes ventajas: aclara los resultados que desean obtenerse, enmarca las condiciones de entrega de las tareas o el logro de los objetivos, ayuda a normar criterios del trabajo en equipo, *determina los criterios de servicio al cliente interno y externo*.

Existen diversos métodos de evaluación del desempeño, cada uno con sus ventajas y desventajas, pero los criterios deberán cumplir siempre con las características de objetividad, validez y confiabilidad,

Rodríguez (2002) se refiere a las definiciones que plantea Chiavenato sobre evaluación del desempeño como: “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”

Y de la defunción de L.Byars y L. Rue como “el proceso en que se comunica a una persona, cómo llevar a cabo el trabajo, estableciéndose también un plan de mejoramiento”

Por el enfoque de este trabajo, no es la intención ahondar en el tema, pero si dar la referencia que como parte de los objetivos y ventajas de la evaluación de desempeño, se encuentran relacionados al tema de capacitación y servicio al cliente, como se mencionó en párrafos anteriores.

## 2.5 CAPACITACIÓN

La capacitación empresarial constituye un campo de interés general, puesto que incide en los niveles de productividad y competitividad de un país, de la organización y es un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición, dotándolo al mismo tiempo de las mayores posibilidades de realización personal.

Con el objetivo de enfrentar con efectividad los retos de la administración de personal y en general de la organización en su conjunto, es indispensable contar con procesos de capacitación acordes con el ritmo actual del avance científico, tecnológico y económico al que se enfrentan las empresas.

### 2.5.1 Definición y desafíos

Grados (2014) Menciona que la capacitación en su planteamiento conceptual consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos).

Existen diferentes definiciones del concepto de capacitación.

- La *capacitación* está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. (Blake, 1997).

- Proceso para proporcionar competencias para el trabajo (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004)
- Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal (Grados Espinosa, 2014)

Grados (2014) menciona que en términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Sin embargo para algunas autoridades se refieren a ésta como capacitación y adiestramiento, otras desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar.

Igualmente la terminología al respecto varía entre países, que es importante mencionar, sobre todo por la internacionalización que se ha logrado debido a la tecnología y cursos a distancia. En la mayoría de países de Latinoamérica se le denomina formación profesional, y en Estados Unidos se le conoce como Training, que en la traducción al español es entrenamiento. También es conveniente precisar los conceptos de adiestramiento, que se refiere a la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, y el concepto de desarrollo se refiere a la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal. (Grados Espinosa, 2014)



**Cuatro Factores relevantes a analizar previos a llevar a cabo cualquier actividad de capacitación.**

a) La filosofía de la función de capacitación,	Alinear misiones de la capacitación con la de la organización
b) La legislación , las normas y los ordenamientos respectivos,	En México los artículos 153 a y subsiguientes de la Ley Federal del Trabajo
c) La cultura organizacional	La capacitación está vinculada directamente con la cultura organizacional
d) El ambiente de capacitación y de desarrollo.	Asociación Mexicana de capacitación de personal, A.C. Conocer SEP CANACO CANACINTRA INADEM Universidades públicas y privadas

Fuente: Elaboración propia basada en (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004)

**Tipos de errores en los sistemas de capacitación:**

Mendoza (2003) menciona que muchas organizaciones cuentan con un área encargada de dar capacitación y desarrollo a sus empleados, pero aún así existen errores graves al manejar los programas, y los clasifica en tres tipos:

1.- Error tipo Alfa: consiste en no proporcionar capacitación cuando se dan en la organización nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios (equipo, métodos, políticas), metas más ambiciosas y necesidades encubiertas severas. Estos errores son los más graves.

2.- Errores tipo Beta: Cuando la capacitación y el desarrollo se realizan sin que existe una justificación sólida, Se capacita y proporciona desarrollo simplemente por capacitar y desarrollar, con lo cual se desperdician valiosos recursos y se desacredita al sistema de capacitación y a los encargados de éste.

3.- Errores tipo Gamma: Este tipo de errores obedecen por lo general al capricho de la moda y a imitar lo que hacen otras organizaciones. Esto se refiere usualmente a cuestiones directivas o generales y no es nada extraño que las peticiones para asistir a los eventos señalados provengan de los niveles más elevados de la organización.

Algunos de los desafíos en cuanto a la capacitación en México son: La decreciente “disponibilidad “de tiempo y los altos costos que implica una actualización constante, Por ende, la capacitación debe dirigirse a prevenir la obsolescencia: a incrementar la productividad, a mejorar la calidad con procesos de mejora continua, a aumentar la salud y la seguridad industrial, a disminuir la rotación de personal, a incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La capacitación debe dirigirse hacia el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes, preparando a los aprendices a proporcionar un servicio oportuno, rápido y de alta calidad. (Reza Trosino, 2007).

Como referencia al contexto de los desafíos que enfrenta México en temas de capacitación se muestran algunos datos arrojados por la Encuesta Nacional de Educación , Capacitación y Empleo, realizada por el módulo correspondiente ( MECE 2009) realizada conjuntamente entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ( STPS) y el Instituto Nacional De Estadística y Geografía , (INEGI, 2009) . (Ver Glosario en Anexo A)

Indicadores básicos de educación, capacitación laboral, ocupación y empleo						
Capacitación laboral de la población económicamente activa por,	Nacional					
	Absolutos			Relativos		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>4.1 Condición de capacitación laboral</b>	<b>46,748,117.00</b>	<b>27,964,305.00</b>	<b>18,783,812.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Con capacitación	16,323,315.00	9,793,815.00	6,529,500.00	34.92	35.02	34.76
Sin capacitación	30,424,802.00	18,170,490.00	12,254,312.00	65.08	64.98	65.24
No especificado	-	-	-	-	-	-
<b>4.1.1. Número de cursos tomados</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
1 curso	8,604,307.00	5,029,012.00	3,575,295.00	52.71	51.35	54.76
2 cursos	3,708,638.00	2,311,372.00	1,397,266.00	22.72	23.60	21.40
3 cursos	4,010,370.00	2,453,431.00	1,556,939.00	24.57	25.05	23.84
<b>4.1.2 Especialidad del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Producción	2,380,540.00	1,692,167.00	688,373.00	14.58	17.28	10.54
Servicios	3,991,658.00	1,930,976.00	2,060,682.00	24.45	19.72	31.56
Administración, contabilidad	2,919,805.00	1,648,289.00	1,271,516.00	17.89	16.83	19.47
Comercialización	1,600,070.00	896,606.00	703,464.00	9.80	9.15	10.77
Mantenimiento y reparación	888,911.00	784,802.00	104,109.00	5.45	8.01	1.59
Seguridad	1,400,769.00	1,029,094.00	371,675.00	8.58	10.51	5.69
Desarrollo personal y familiar	1,090,131.00	624,291.00	465,840.00	6.68	6.37	7.13
Tecnologías de información	1,450,635.00	801,381.00	649,254.00	8.89	8.18	9.94
Participación social	125,009.00	91,576.00	33,433.00	0.77	0.94	0.51
No especificado	475,787.00	294,633.00	181,154.00	2.91	3.01	2.77
<b>4.1.3 Año en que tomó el último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
2009	7,200,724.00	4,010,715.00	3,190,009.00	44.11	40.95	48.86
2008	3,145,495.00	1,871,586.00	1,273,909.00	19.27	19.11	19.51
2007	1,342,247.00	820,700.00	521,547.00	8.22	8.38	7.99
Antes del 2007	4,606,700.00	3,076,578.00	1,530,122.00	28.22	31.41	23.43
No especificado	28,149.00	14,236.00	13,913.00	0.17	0.15	0.21
<b>4.1.4 Modalidad del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Presencial	16,040,740.00	9,652,218.00	6,388,522.00	98.27	98.55	97.84
Por internet	211,142.00	98,780.00	112,362.00	1.29	1.01	1.72
Otra modalidad a distancia	33,779.00	28,799.00	4,980.00	0.21	0.29	0.08
Semipresencial	37,654.00	14,018.00	23,636.00	0.23	0.14	0.36
<b>4.1.5 Duración del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Hasta 20 horas	8,325,060.00	4,932,450.00	3,392,610.00	51.00	50.36	51.96
Más de 20 a 40 horas	4,225,280.00	2,559,488.00	1,665,792.00	25.88	26.13	25.51
Más de 40 a 60 horas	1,150,323.00	723,700.00	426,623.00	7.05	7.39	6.53
Más de 60 a 100 horas	906,905.00	531,071.00	375,834.00	5.56	5.42	5.76
Más de 100 a 300 horas	1,224,384.00	755,357.00	469,027.00	7.50	7.71	7.18
Más de 300 horas	408,406.00	246,564.00	161,842.00	2.50	2.52	2.48
No especificado	83,957.00	45,185.00	38,772.00	0.51	0.46	0.59

Fuente: (INEGI, 2009)

Indicadores básicos de educación, capacitación laboral, ocupación y empleo							
Capacitación laboral de la población económicamente activa por,		Nacional					
		Absolutos			Relativos		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>4.1.6</b>	<b>Horario del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
	En el horario de trabajo	9,751,579.00	5,952,605.00	3,798,974.00	59.74	60.78	58.18
	Fuera del horario de trabaj	5,726,060.00	3,342,751.00	2,383,309.00	35.08	34.13	36.50
	Horario mixto	698,738.00	428,098.00	270,640.00	4.28	4.37	4.14
	No especificado	146,938.00	70,361.00	76,577.00	0.90	0.72	1.17
<b>4.1.7</b>	<b>Mecanismo de elección del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
	El trabajador	3,919,570.00	2,232,890.00	1,686,680.00	24.01	22.80	25.83
	El jefe del trabajador	6,262,513.00	3,866,074.00	2,396,439.00	38.37	39.47	36.70
	El área de recursos humanos	2,913,591.00	1,807,992.00	1,105,599.00	17.85	18.46	16.93
	La comisión mixta de capacitación y adiestramien	457,002.00	274,135.00	182,867.00	2.80	2.80	2.80
	Por acuerdo entre empresa y trabajador	1,028,468.00	682,248.00	346,220.00	6.30	6.97	5.30
	Mediante un diagnóstico de una empresa o un co	188,803.00	104,451.00	84,352.00	1.16	1.07	1.29
	Otra área de la empresa	252,262.00	165,895.00	86,367.00	1.55	1.69	1.32
	Mediante un diagnóstico o apoyo gubernamental	778,837.00	394,571.00	384,266.00	4.77	4.03	5.89
	El sindicato ( mediante el contrato colectivo)	264,076.00	127,735.00	136,341.00	1.62	1.30	2.09
	Otro	253,356.00	135,331.00	118,025.00	1.55	1.38	1.81
	No especificado	4,837.00	2,493.00	2,344.00	0.03	0.03	0.04
<b>4.1.8</b>	<b>Tipo de institución o persona que impartió el último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
	Centro educativo o de capacitación para el trabajo	2,742,500.00	1,660,887.00	1,081,613.00	16.80	16.96	16.57
	Universidad o tecnológico	1,367,254.00	808,535.00	558,719.00	8.38	8.26	8.56
	Público	691,944.00	392,165.00	299,779.00	4.24	4.00	4.59
	Privado	675,310.00	416,370.00	258,940.00	4.14	4.25	3.97
	Una organización a la que está afiliado	774,505.00	499,020.00	275,485.00	4.74	5.10	4.22
	Instructor independiente	1,542,803.00	933,588.00	609,215.00	9.45	9.53	9.33
	Proveedor	1,182,031.00	820,295.00	361,736.00	7.24	8.38	5.54
	Área interna de capacitación	4,725,239.00	2,775,158.00	1,950,081.00	28.95	28.34	29.87
	Compañero de trabajo o superior	2,836,057.00	1,597,156.00	1,238,901.00	17.37	16.31	18.97
	Otro	1,096,564.00	663,289.00	433,275.00	6.72	6.77	6.64
	No especificado	56,362.00	35,887.00	20,475.00	0.35	0.37	0.31
<b>4.1.9</b>	<b>Condición de evaluación del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
	Sí	13,003,159.00	7,954,191.00	5,048,968.00	79.66	81.22	77.33
	No	3,320,156.00	1,839,624.00	1,480,532.00	20.34	18.78	22.67
<b>4.1.10</b>	<b>Tipo de documento obtenido en el último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
	Certificación	1,622,608.00	1,039,225.00	583,383.00	9.94	10.61	8.93
	Constancia de habilidades	2,905,737.00	1,766,715.00	1,139,022.00	17.80	18.04	17.44
	Constancia de asistencia	3,457,835.00	2,054,907.00	1,402,928.00	21.18	20.98	21.49
	Diploma	4,145,547.00	2,527,459.00	1,618,088.00	25.40	25.81	24.78
	Otro	143,593.00	103,774.00	39,819.00	0.88	1.06	0.61
	Ninguno	4,023,049.00	2,282,917.00	1,740,132.00	24.65	23.31	26.65
	No especificado	24,946.00	18,818.00	6,128.00	0.15	0.19	0.09

Fuente: (INEGI, 2009)

Indicadores básicos de educación, capacitación laboral, ocupación y empleo						
Capacitación laboral de la población económicamente activa por,	Nacional					
	Absolutos			Relativos		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>4.1.11 Fuente de financiamiento del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
El trabajador	2,390,880.00	1,397,291.00	993,589.00	14.65	14.27	15.22
Un programa de gobierno	1,895,378.00	912,300.00	983,078.00	11.61	9.32	15.06
Aportación de los trabajadores	50,784.00	42,509.00	8,275.00	0.31	0.43	0.13
Cámara , sindicato o gremio	335,456.00	177,332.00	158,124.00	2.06	1.81	2.42
Organización no gubernamental	112,224.00	77,002.00	35,222.00	0.69	0.79	0.54
La empresa	11,108,033.00	6,928,113.00	4,179,920.00	68.05	70.74	64.02
Otra	366,865.00	226,856.00	140,009.00	2.25	2.32	2.14
No especificado	63,695.00	32,412.00	31,283.00	0.39	0.33	0.48
<b>4.1.12 múltiple)</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Manuales	11,750,026.00	7,186,155.00	4,563,871.00	71.98	73.37	69.90
Guías de estudio	8,311,548.00	5,033,870.00	3,277,678.00	50.92	51.40	50.20
Prácticas sobre el tema	10,423,265.00	6,478,538.00	3,944,727.00	63.86	66.15	60.41
Material audiovisual	5,456,494.00	3,105,013.00	2,351,481.00	33.43	31.70	36.01
Equipo , herramienta o maquinaria	1,755,349.00	1,185,458.00	569,891.00	10.75	12.10	8.73
Otro, ninguno , no especificado	747,760.00	377,386.00	370,374.00	4.58	3.85	5.67
<b>4.1.13 Beneficio principal del último curso</b>	<b>16,323,315.00</b>	<b>9,793,815.00</b>	<b>6,529,500.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Cambiar o conseguir un trabajo	694,007.00	397,842.00	296,165.00	4.25	4.06	4.54
Iniciar una actividad o negocio	560,297.00	290,673.00	269,624.00	3.43	2.97	4.13
Mantener el trabajo	2,071,117.00	1,302,960.00	768,157.00	12.69	13.30	11.76
Promoción del puesto o aumento de ingreso	1,030,212.00	698,720.00	331,492.00	6.31	7.13	5.08
Incrementar o certificar competencias o habilidad	2,535,854.00	1,538,088.00	997,766.00	15.54	15.70	15.28
Especialización en el área de trabajo	3,345,453.00	1,908,861.00	1,436,592.00	20.49	19.49	22.00
Mejorar la calidad de los productos o servicios	2,799,537.00	1,582,754.00	1,216,783.00	17.15	16.16	18.64
Cubrir necesidades de la empresa	1,282,894.00	795,416.00	487,478.00	7.86	8.12	7.47
Usar o facilitar el uso de nuevas tecnologías	541,350.00	362,063.00	179,287.00	3.32	3.70	2.75
Incrementar la producción o ventas	217,258.00	120,982.00	96,276.00	1.33	1.24	1.47
Disminución de accidentes de trabajo	562,262.00	409,167.00	153,095.00	3.44	4.18	2.34
Otro	232,296.00	140,441.00	91,855.00	1.42	1.43	1.41
Ninguno	361,833.00	176,001.00	185,832.00	2.22	1.80	2.85
No especificado	88,945.00	69,847.00	19,098.00	0.54	0.71	0.29

Fuente: (INEGI, 2009)

Indicadores básicos de educación, capacitación laboral, ocupación y empleo						
Capacitación laboral de la población económicamente activa por,	Nacional					
	Absolutos			Relativos		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>4.2 capacitación</b>	<b>30,424,802.00</b>	<b>18,170,490.00</b>	<b>12,254,312.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Falta de recursos	4,185,129.00	2,615,948.00	1,569,181.00	13.76	14.40	12.81
Desconocimiento de los programas de capacitación	7,555,632.00	4,667,040.00	2,888,592.00	24.83	25.68	23.57
Suficiente la inducción o adiestramiento inicial	7,824,109.00	4,790,159.00	3,033,950.00	25.72	26.36	24.76
Falta de oferta de capacitación	1,394,466.00	864,975.00	529,491.00	4.58	4.76	4.32
No es política de la empresa capacitar	1,958,512.00	1,097,234.00	861,278.00	6.44	6.04	7.03
Otro	5,982,375.00	3,368,433.00	2,613,942.00	19.66	18.54	21.33
No especificado	1,524,579.00	766,701.00	757,878.00	5.01	4.22	6.18
<b>4.3 Considera para tomar cursos de capacitación</b>	<b>46,748,117.00</b>	<b>27,964,305.00</b>	<b>18,783,812.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Si tomarla	15,911,243.00	9,193,888.00	6,717,355.00	34.04	32.88	35.76
No tomarla	30,836,874.00	18,770,417.00	12,066,457.00	65.96	67.12	64.24
<b>4.3.1 Especialidad del curso que tomaría</b>	<b>15,911,243.00</b>	<b>9,193,888.00</b>	<b>6,717,355.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Producción	3,704,350.00	2,640,249.00	1,064,101.00	23.28	28.72	15.84
Servicios	3,723,768.00	1,483,748.00	2,240,020.00	23.40	16.14	33.35
Administración, contabilidad	1,663,122.00	742,784.00	742,338.00	10.45	10.20	11.05
Comercialización	666,366.00	353,249.00	313,117.00	4.19	3.84	4.66
Mantenimiento y reparación	1,288,506.00	1,211,577.00	76,929.00	8.10	13.18	1.15
Seguridad	341,744.00	279,856.00	61,888.00	2.15	3.04	0.92
Desarrollo personal y familiar	545,002.00	294,210.00	250,792.00	3.43	3.20	3.73
Tecnologías de información	3,787,021.00	1,894,269.00	1,892,752.00	23.80	20.60	28.18
Participación social	57,367.00	29,790.00	27,577.00	0.36	0.32	0.41
No especificado	133,997.00	86,156.00	47,841.00	0.84	0.94	0.71
<b>4.3.2 curso</b>	<b>15,911,243.00</b>	<b>9,193,888.00</b>	<b>6,717,355.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Cambiar o conseguir un trabajo	2,682,567.00	1,507,944.00	1,174,623.00	16.86	16.40	17.49
Iniciar una actividad o negocio	1,668,433.00	799,987.00	868,446.00	10.49	8.70	12.93
Mantener el trabajo	744,386.00	422,393.00	321,993.00	4.68	4.59	4.79
Promoción del puesto o aumento de ingreso	1,385,229.00	837,793.00	547,436.00	8.71	9.11	8.15
Incrementar o certificar competencias o habilidades	2,478,378.00	1,530,554.00	947,824.00	15.58	16.65	14.11
Especialización en el área de trabajo	2,409,655.00	1,530,135.00	879,520.00	15.14	16.64	13.09
Mejorar la calidad de los productos o servicios	1,925,149.00	1,087,142.00	838,007.00	12.10	11.82	12.48
Cubrir necesidades de la empresa	257,516.00	154,881.00	102,635.00	1.62	1.68	1.53
Usar o facilitar el uso de nuevas tecnologías	1,277,641.00	702,650.00	574,991.00	8.03	7.64	8.56
Incrementar la producción o ventas	222,912.00	113,630.00	109,282.00	1.40	1.24	1.63
Disminución de accidentes de trabajo	218,691.00	160,288.00	58,403.00	1.37	1.74	0.87
Otro	633,251.00	341,255.00	291,996.00	3.98	3.71	4.35
No especificado	7,435.00	5,236.00	2,199.00	0.05	0.06	0.03
<b>4.3.3 Modalidad en la que tomaría el curso</b>	<b>15,911,243.00</b>	<b>9,193,888.00</b>	<b>6,717,355.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Presencial	15,407,825.00	8,924,750.00	6,483,075.00	96.84	97.07	96.51
Por internet	364,321.00	182,878.00	181,443.00	2.29	1.99	2.70
Otra modalidad a distancia	36,327.00	25,719.00	10,608.00	0.23	0.28	0.16
Semipresencial	102,033.00	59,804.00	42,229.00	0.64	0.65	0.63
No especificado	737.00	737.00	-	0.00	0.01	-
<b>4.4 Relación del trabajo con la capacidad laboral</b>	<b>46,748,117.00</b>	<b>27,964,305.00</b>	<b>18,783,812.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Con relación	42,142,670.00	25,414,885.00	16,727,785.00	90.15	90.88	89.05
Sin relación	4,367,305.00	2,475,185.00	1,892,120.00	9.34	8.85	10.07
No ha trabajado	238,142.00	74,235.00	163,907.00	0.51	0.27	0.87

Fuente: (INEGI, 2009)

Por interés en el tema tratado en este trabajo, se mencionan los siguientes datos de los resultados de las encuestas: que de la población económicamente activa (PEA) encuestada, en cuanto a la condición de capacitación laboral el 65.08

% se encuentra sin capacitación. Tomando como referencia el último curso en que se ha capacitado la PEA encuestada, el 98 % de la que se ha capacitado lo ha hecho a través de la modalidad presencial, contra un 1.29 % que lo ha realizado vía internet. El 51 % ha tomado el último curso con una duración máxima de veinte horas. El 59.75 % se capacitó en un horario de trabajo contra un 35.8 % en horario fuera de trabajo y el 4.28 % en horario mixto.

En cuanto a los mecanismos de elección del último curso, el 24 .01 % ha sido por parte del trabajador, el 38.37 % por parte del jefe del trabajador, el 17 .85% por parte del área de recursos humanos, el 6.30 % por acuerdo entre el trabajador y la empresa, y el 1.16 % mediante un diagnóstico de una empresa o consultor externo.

En cuanto al tipo de institución o persona que impartió el último curso los resultados muestran que el 28.95 % fue impartido por el área interna de capacitación, el 16.80 % por parte de un centro educativo o de capacitación para el trabajo y en un 17.37% por parte de un compañero de trabajo o superior.

En relación a la fuente de financiamiento de la capacitación se menciona que en un 68.05 % es por parte de la empresa, en un 14.65 % por parte del trabajador y en un 11.61 % el origen fue un programa de gobierno.

Los resultados relacionados al beneficio principal de la capacitación fueron los siguientes: en un 20.49 % especialización en el área de trabajo, en un 17.15 % mejorar la calidad de los productos o servicios, en un porcentaje del 15.54 fue el incrementar o certificar competencias o habilidades, y en un 12.69 % el mantener el trabajo.

En los resultados relacionados a la PEA que no recibió capacitación las causas principales fueron: en un 25.72% suficiente la inducción o el adiestramiento inicial, en un 24.83% desconocimiento de los programas de capacitación, siendo la falta de recurso un 13.76 % y un 6.44% por no ser la política de la empresa capacitar.

De la población PEA encuestada el 65.96 % menciona no considerar tomar un curso, y del 34.04% que si lo tiene considerado, el 23.40 % seleccionaría cursos de temas en producción y servicios, el 23.0 % en tecnologías de información y comunicación, siendo el tema de desarrollo personal y familiar un porcentaje del 3.43 %. La razón por la que tomarían el curso está representada en un 15.58 % por la intención de incrementar o certificar competencias o habilidades, siendo el mismo porcentaje las razones de especialización en el área de trabajo y mejorar la calidad de productos y servicios. En un 16 % se capacitarían por cambiar o conseguir un trabajo y un 10.49 % por iniciar una actividad o negocio.

### **2.5.2 Marco Legal de la Capacitación**

En México La capacitación tiene como marco legal la Constitución Política haciendo referencia a esta en la fracción XIII del art, 123 constitucional otorgando algunas ventajas como espontaneidad, apertura, economía y simplicidad. (Rodríguez Valencia, 2002). Dicho artículo identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como horas de trabajo, días de descanso, salarios, entre otros. Así como sus prestaciones que los patrones tiene obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales. Este artículo en su fracción XIII, consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año. (Siliceo Aguilar, 2013)



Y por su parte la Ley federal del Trabajo hace referencia al tema de la capacitación en el Capítulo III BIS De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores ( Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012) (Ver desarrollo en Anexo B)

Siliceo (2013) comenta en relación a un análisis general acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

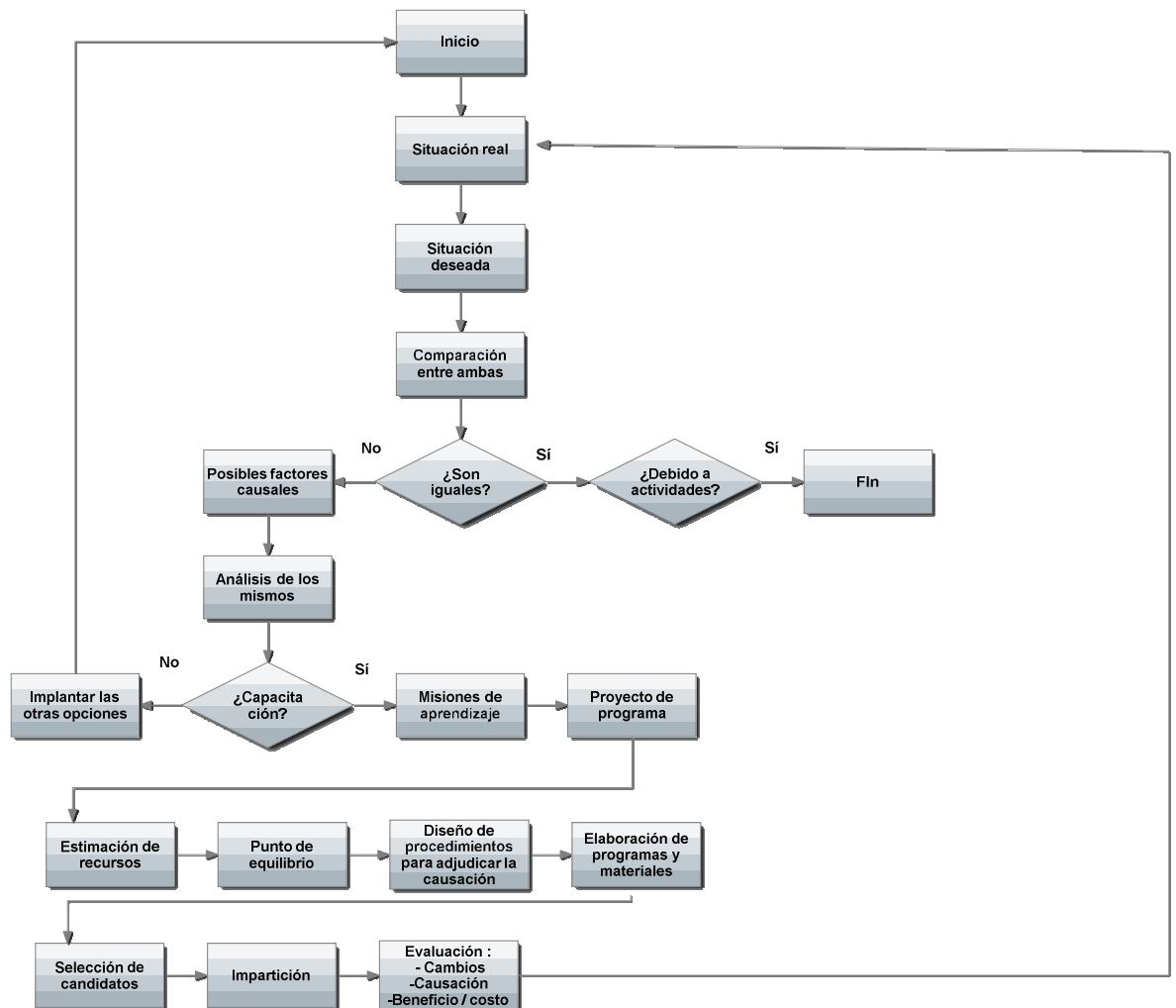
- a) Por ley todos los trabajadores tiene el derecho de exigir adiestramiento y capacitación.
- b) La existencia de convención entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella, aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de jornada de trabajo, existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología, previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- e) Es de mucha importancia para los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten exámenes respectivos e evaluación
- f) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, también la capacitación de los patrones y de los trabajadores.

- g) Se deberá presentar a la Secretaría del trabajo y Previsión Social para su aprobación, todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento.
- h) Las empresas en México tiene varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento en el artículo 153 B indica las siguientes:
  - a. Dentro de la empresa
  - b. Fuera de la empresa
  - c. Por conducto de personal propio
  - d. Por medio de instructores contratados especialmente
  - e. Por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales
  - f. Mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social

### **2.5.3 Proceso de Capacitación**

En este inciso se presenta el proceso de capacitación bajo el enfoque de varios autores.

Arias y Heredia (2004) describen las siguientes etapas del sistema AG de capacitación para la excelencia.



Fuente: (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004)

Se parte de la interrogante de lo que se desea cambiar, como puede ser elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio, propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o los índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, por mencionar algunos elementos.

Estimación de la situación real: Para su medición objetiva se emplean diversos indicadores, instrumentos y procedimientos. Se obtiene en el caso de manufactura de las fuentes de índices de desperdicios, accidentes, productividad, calidad etc. Y en el caso de empresas de servicios de índices de quejas, número de clientes atendidos, y así sucesivamente. En el caso de selección de personal se obtiene del

perfil del candidato y si las personas ya están laborando se obtiene de la evaluación del desempeño.

Establecer la situación deseada: es decir las metas a lograr que deberán expresarse en forma cuantificable para aspectos cuantitativos o clasificable para facetas cualitativas. Puede verse como el perfil de alto desempeño.

La diferencia entre estas dos situaciones se considera la necesidad o deficiencia. En algunas ocasiones las necesidades de capacitación son evidentes (necesidades manifiestas) y no será necesario realizar los pasos previos, por ejemplo: en cambios de tecnología, cambios en los procedimientos, ascensos o movimientos laterales del personal, nuevas contrataciones de personal, cambio de cultura organizacional.

Análisis de opciones: paso que consiste en la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real. Siendo una posibilidad la capacitación entre otras como lo son la estructura, remuneración, tecnología.

Establecimiento de misiones de aprendizaje: Dichas misiones se desprenden de las competencias y se clasifican en seis esferas:

- Información: que comprende el empleo de los conocimientos como lo son datos, principios, criterios, teorías, procedimientos. A su vez dicha esfera se subdivide en niveles crecientes de complejidad: Almacenamiento, comprensión, aplicación, análisis, decisión y creación.
- Objetos: Manejo de cosas materiales y se divide en; manipulación, funcionamiento, reparación y mantenimiento.
- Asociación y alianzas: Se refiere a todos los contactos interpersonales entre el ocupante del puesto y otras personas o grupos.
- Planeación y control: Actividades enfocadas a lograr la misión y / o metas, incluyendo la prevención de obstáculos que se puedan encontrar en el camino y las soluciones posibles. Así como acciones para verificar los logros.

- Afectos y tensiones: Apartado que incluye aspectos relacionados a la satisfacción con el trabajo en sí mismo, el grado de involucramiento en él y la satisfacción con la organización y los equipos de trabajo.
- Filosofía: Aquí se incluyen valores que forman parte de la ideología personal. Es importante mencionar que la empresa deberá declarar abiertamente sus propios valores para poder establecer la congruencia entre los individuales y los de ésta.

Proyecto de programa: se desarrollará con base en las misiones y aprendizaje y es fundamental que sea a partir de las competencias requeridas en cada puesto, incluyendo las habilidades, conocimientos y los valores necesarios.

Arías y Galicia (2004) consideran las etapas de situación deseada y real, como la de análisis de opciones como la fase de diagnóstico de necesidades que pueden ser o no de capacitación.

Estimación de recursos: Elementos requeridos para la capacitación como lo son el presupuesto, instalaciones, materiales entre otros.

Determinación del punto de equilibrio: Aquí se plantea básicamente la pregunta: ¿en cuánto es necesario cambiar la situación actual para recuperar el desembolso en capacitación?

Elaboración de programas y materiales :Realizada la decisión de seguir llevar a cabo la capacitación se diseñan los programas respectivos , tomando en cuenta aspecto como , la esfera de trabajo al cual están dirigidos , antecedentes de los capacitados, tiempo disponible, estrategia educativa adecuada al personal a capacitar, principios de andrología, requerimientos organizacionales y legales.

Diseño de procedimientos para determinar la causación: La metodología para poder determinar los resultados y beneficios de la capacitación, se tendrá que planear desde antes de llevarse a cabo.

Selección de candidatos para el proceso: En el caso de México se deberá tomar en cuenta la legislación que ordena se establezca en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se impartirá.

Impartición: Llevar a cabo los planes elaborados al respecto.

Evaluación: Como se mencionó anteriormente se deberá planear con antelación.

Grados (2014) describe el proceso de capacitación en cuatro fases:

1.- Planeación; Se determina ¿qué hacer? Y consta de tres elementos:

- a) Detección de necesidades de capacitación (DNC), fase en donde se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, determinando a quién va dirigida y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.
- b) Establecimiento de objetivos
- c) Establecimiento de planes y programas.

2.- Organización: Se refiere a disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización, La organización se conforma de:

- Estructuras y sistemas: implica espacios físicos, autoridad, responsabilidad y formalidad, Requiere de un sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Integración de personas: requiere de personas preparadas, tanto los instructores como los trabajadores, que estos deben encontrarse en el mismo nivel de conocimientos.
- Integración de recursos materiales: Para llevar a cabo los cursos necesarios contar con aulas, mesas, sillas, proyectores, manuales de instrucción y diferentes recursos instruccionales.
- Entrenamiento de instructores internos: este es el punto central para llevar a cabo adiestramiento específico y al mismo tiempo economizar los recursos empleados solo al personal necesario.

3.- Ejecución: es la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos e implica:

- Materiales de apoyo de instrucción
- Contratación de servicios
- Coordinación de recursos

4.- Evaluación y seguimiento:

- La evaluación es la confirmación de lo alcanzado en referencia a lo planeado, esto ayuda a tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.
  - Del sistema: Se deberá cuestionarse la efectividad de la capacitación en todo su proceso, es decir en cada una de las fases que la componen, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento de evaluación.
  - Del proceso instruccional: la evaluación se podrá realizar cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

- El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes, tomando en cuenta la capacitación al trabajo, la revisión y superación de errores para aplicar nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridas en un curso.

Detección de necesidades de capacitación (DNC): Identificándose áreas de ineficiencia, se determinará a quién va dirigida y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos. Se realiza el análisis para determinar puntos de inestabilidad

Enfatizando el diagnóstico de necesidades de capacitación ( DNC), por su importancia en el proceso de capacitación , se define como una herramienta que permite identificar las necesidades de la organización en cuanto a las competencias laborales requeridas por ella, sean actuales o potenciales ante cambios en los procesos , de comercialización, reestructuración de funciones, la forma en que se desempeñan las personas dentro de sus funciones, entre otras, y se dirigirán fundamentalmente hacia la búsqueda de conocimientos, habilidades, y actitudes que se requieren para el desempeño con calidad. (García Gil, 2013 ).

En la empresa se encuentran fuentes para de DNC como lo son, análisis de puestos, evaluación de desempeño, eventos críticos, cambios organizacionales , indicadores por áreas, programas de certificaciones de calidad.

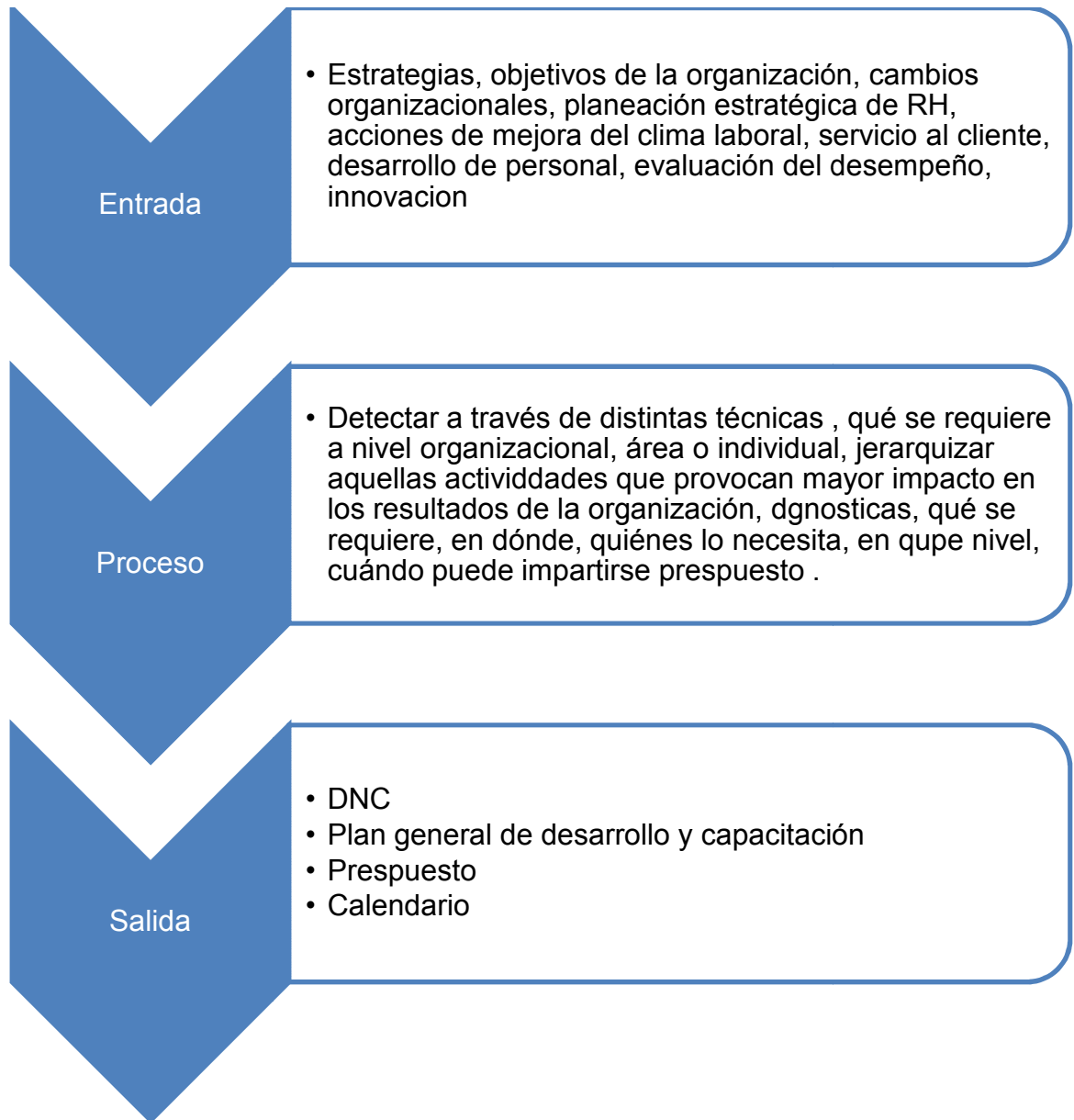
Y como recursos para realizar la DNC se encuentran, análisis de problemas, análisis de clima organizacional, encuestas, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evaluaciones del servicio al cliente, quejas de clientes, resultados contables.

Como ventajas del DNC, se pueden mencionar el ahorro de tiempo y dinero para dirigir los esfuerzos adecuadamente , propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo, descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución, descubre situaciones que



estén originando problemas financieros, establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución , que sea aplicado a los nuevos colaboradores garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.

## Detección de necesidades de capacitación como proceso



Fuente: (García Gil, 2013 )

## 2.6 SERVICIO AL CLIENTE

Las empresas hoy día se enfrentan a mercados cada vez más dinámicos, exigentes, cambiantes e impredecibles, debido a factores relacionados con la apertura de ofertas, creciente competencia y los acelerados cambios ofrecidos por las nuevas tecnologías que desarrollan y desactualizan los productos. Ya sea en el sector de servicios, industria y comercio, la calidad del servicio brindado hacia los clientes es con seguridad el elemento que aporta un verdadero factor diferencial y con mayor valor agregado. Aporta beneficios sustanciales tanto a los inversionistas, como a los clientes internos y externos de la organización, permeando hasta la comunidad en donde se encuentra .

### DEFINICIONES

*Cliente:* El término aplica para todos los individuos dentro de un proceso definido cuyo resultado final afectará eventualmente a las características de la calidad, tanto reales como imaginarias, del producto final o servicio . El desarrollo del concepto de Juran que “ cada uno en la organización tiene un cliente y un proveedor, es fundamental para difundir el rol interno del marketing . (James, 1997)

- Cliente Interno: se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización, para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia. (Zeithaml & Bitner, 2003)
- Cliente externo: Se refiere a las personas, así como los negocios que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización.

*Servicio:* “ Un servicio es toda aquella prestación, proceso y desempeño ofrecido por alguna organización” (Zeithaml & Bitner, 2003)

*Servicio al cliente:* Es aquel que otorga toda compañía en soporte al producto principal. El servicio al cliente incluye frecuentemente, tomar órdenes, manejo de quejas, contestar llamadas, entre otros. (Zeithaml & Bitner, 2003)

“ Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados y se asegure un uso correcto del mismo, con el objetivo de satisfacer una necesidad o un deseo “ (Quijano, 2004)

*Calidad en el servicio:*

Es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; incluye a todo el personal, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o a los que se comunican con ellos por cualquier medio. En la actualidad incluye también aspectos como la localización conveniente, amplitud de gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría , rapidez en las transacciones, precios competitivos, cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo por ayudar al cliente. (Tschohl, 2011)

La calidad en el servicio es la suma de todas las evaluaciones que el cliente realiza con respecto a cinco diferentes factores: Empatía, habilidades del persona, actitud de servicio, cumplimiento de promesas y elementos tangibles . (Kotler & Armstrong, 2003)

La calidad en el servicio es un componente primordialmente de las percepciones del cliente . (Zeithaml & Bitner, 2003)

*Satisfacción del cliente:* “ El nivel del estado de ánimo de una persona resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler & Armstrong, 2003)

Para determinar el nivel de satisfacción del cliente hay dos factores: sus expectativas y percepciones. Por lo que es importante, disminuir las expectativas de

los clientes, elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo o trabajar en ambas direcciones.

*Momentos de de verdad:*

Es todo evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de su empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios (Soriano, 1993).

(Tschohl, 2011) Menciona los siguientes aspectos como funciones principales del servicio al cliente: Retener a los clientes,desarrollar nuevas carteras de clientes,expresado en términos de actitudes es: preocupación y consideración por los demás,cortesía,integridad,confiabilidad,disposiciónporayudar,eficiencia,disponibilidad amistad,conocimientos,profesionalismo.

*Ventajas del servicio al cliente*

Tschohl (2011) menciona como ventajas del servicio al cliente :

- el efecto multiplicador es decir multiplica los resultados generados por las actividades de mercadotecnia, publicidad y ventas.
- Se incrementa la satisfacción de los clientes y la lealtad de éstos.
- Mayor moral en los empleados e incremento en la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
- Menos quejas en un entorno receptiva de las mismas. Más quejas atendidas y resueltas
- Mayor retención de clientes.
- Más bajos niveles de quejas, absentismos y tardanza por parte de los empleados.
- Menor rotación de personal.

### 2.6.1 Elementos claves en el servicio al cliente

Tschohl ( 2011) menciona que ” en la sociedad orientada al servicio, la calidad del servicio ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se haya quedado rezagadas”

Los requisitos para que esto suceda son los siguientes:

- 1.- Compromiso por parte la dirección, y ser comunicado a los empleados
- 2.- Recursos adecuados, para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio .
- 3.- Mejoras visibles del servicio: Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierte ( para ellos) en señales de que la calidad del producto ( tangible o intangible)ha mejorado.
- 4.-Capacitación: Ya que tendrá un impacto mayor sobre las utilidades que cualquier acción que pudieran llevar a cabo.
- 5.- Servicios internos:los distintos departamentos tiene que ayudarse entre ellos para lograr el objetivo común.
- 6.- Involucramiento o compromiso de todos los empleados:. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tiene de la empresa, incluso la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

#### *Liderazgo*

Uno de los elementos primordiales en la calidad en el servicio al cliente, es el liderazgo . “ La clave radica en un genuino liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesarias para mantener y potenciar el compromiso entre los servidores” (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993). En su libro Zeithaml, Parasuraman y Berry hacen

mención del libro *Leaders : The Strategies for Taking Charge* de Bennis y Nanus , señalando que la principal diferencia entre los líderes y los directivos radica en que los líderes ponen énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, en sus valores y aspiraciones, mientras que los directivos ponen el énfasis en los recursos físicos de la organización , como las materias primas, la tecnología.

### **2.6.2 Importancia de la capacitación en servicio al cliente**

Como se ha mencionado en el punto anterior la calidad del servicio al cliente está estrechamente ligada con los competencias de los empleados, y el liderazgo, haciendo énfasis en que la mentalidad de servicio se necesita crear en cada uno de los miembros de la organización.

Comenta (Tschohl, 2011) que la capacitación sobre cómo hacer las cosas es fundamental para ofrecer un buen servicio, cuando un empleado sabe qué hacer se muestra más dispuesto a hacerlo. La capacitación debería de incluir no solamente los relacionados con las habilidades necesarias para entregar el servicio de calidad, si no , también sobre qué hacer para obtener un buen servicio de los proveedores internos.

El servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica, es decir es un diseño que define las competencias especializadas que debe desempeñar el personal de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración. El sentido del servicio que acompaña al producto y o servicio, requiere del desarrollo de mejores competencias especializadas por parte del personal.

El desempeño de las personas en funciones específicas depende del nivel y tipo de competencias laborales que ha desarrollado en un momento determinado. La

OIT (2004) propone una comprensión casi universal acerca del concepto competencia laboral, aplicable en cualquier ámbito laboral, según esta entidad la competencia laboral se asume como la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo; en este sentido, se refiere a la evidencia que la persona debe dar de su capacidad efectiva para aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño de un puesto de trabajo que ejerce o al que quiere aspirar.

El aprendizaje, desarrollo y fortalecimiento de las competencias es un elemento clave y crítico dentro de la cultura de servicio, factor que requiere de una capacitación constante de todo el personal, haciendo énfasis en el personal que trata directamente con el cliente, pues de su desempeño depende en gran medida la satisfacción y la fidelización del cliente (Kotler & Armstrong, 2003). Sin dejar de lado también las necesidades que tiene el cliente interno de la organización, aspectos como lo son su motivación, disposición y entrenamiento, las cuales dependen en gran medida de las políticas de dirección, de la cultura organizacional, elementos que dependerán en gran medida de variables organizacionales controladas o generadas desde la dirección.

Las competencias en “Servicio al Cliente” están conformadas por atributos personales que se pueden asumir como factores de personalidad que integran el respeto, la tolerancia, la adaptabilidad, recursividad, y sensibilidad social, persuasión, habilidades de comunicación y escucha entre otros (Cabarcos, 2006)

### **2.6.3 Guías para capacitar en temas de servicio al cliente**

A continuación se presentarán algunas competencias en relación al servicio al cliente, que podrán ser utilizadas también por empresas que aún no tengan implementado un esquema de gestión por competencias. ( Ver Anexo C )



En cuanto a certificaciones por parte del Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral, se ha definido la Norma Técnica de Competencia Laboral o Estándar de Competencia con los siguientes referentes:

Código es : EC0305

Título : Prestación de servicios de atención a clientes.

*Propósito del Estándar de Competencia:* Servir como referente para la evaluación certificación de las personas que desempeñan la función de prestación de servicios de atención a clientes, atienden los requerimientos del cliente, gestionan el servicio requerido por el cliente y obtienen la satisfacción del servicio al cliente.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación

basados en el Estándar de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional, por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción del Estándar de Competencia:

El Estándar de Competencia prestación de servicios de atención a clientes contempla las funciones de atender los requerimientos del cliente, identificando el tipo de atención y/o servicio requerido y seleccionando el medio de comunicación por el cual se atenderá al cliente, gestionar el servicio requerido por el cliente, proporcionando la información requerida por el cliente y obtener la satisfacción del servicio al cliente. (CONOCER, 2010) (Se anexa documento completo para su consulta )

Perfil del estándar de competencia:

Elementos: 1) atender los requerimientos del cliente 2) gestionar el servicio requerido por el cliente 3) obtener la satisfacción del servicio al cliente

**Elementos 1 Atender los requerimientos del cliente**

Criterios de evaluación:

Desempeños:

- Habilitar el área de atención a clientes
- Iniciar el contacto con el cliente
- Identificar el tipo de atención y o servicio requerido
- Seleccionar el medio de comunicación por el cual se atenderá al cliente.

Conocimientos requeridos :

- 1.- Técnica de atención a clientes de acuerdo a su tipología
- 2.- Tipos de barreras en la comunicación efectiva
- 3.- Características de la comunicación verbal y no verbal
- 4.-Tipos de comunicación documental, física y electrónica.
- 5.- Información sensible de resguardo de acuerdo a la Ley de Protección de datos personales en posesión de los particulares
- 6.- La importancia de servicios y productos de la organización
- 7.- La importancia de la imagen corporativa organizacional
- 8.- La importancia de la asertividad en el servicio

Requisito de respuesta ante situaciones emergentes:

- 1) La atención de un cliente en situación de crisis o fuera de control

**Elementos 2      Gestionar el servicio requerido por el cliente**

Criterios de evaluación:

Desempeño:

- Solicita la información para la atención de los requerimientos del cliente
- Registra la información y / o documentos
- Proporciona la información requerida por el cliente
- Opera el equipo determinado por la organización
- Mantiene la integridad de los documentos físicos y / o electrónicos

Conocimientos requeridos :

- 1.- Importancia de la clasificación de información
- 2.-Importancia de la asignación de claves de registro
- 3.- La importancia del valor agregado
- 4.- Diferencias entre “ servicio “ y “ calidad y excelencia en el servicio “
- 5.- Principales medidas de aprovechamiento de los recursos
- 6.- La importancia de mantener actualizada la información del cliente

## 7.- Tipos de instrumento de registro

### **Elemento 3    Obtener la satisfacción del servicio del cliente**

#### Desempeño :

- Verificar el grado de satisfacción del cliente
- Cierra el servicio requerido del cliente

#### Conocimientos:

- 1.- La importancia de la voz durante la atención al cliente
- 2.- Cierre del servicio
- 3.- Brindar información adicional

Como guía a las actividades de capacitación en las empresas, se presentan un listado de estándares de competencia.

<b>Código</b>	<b>Título</b>
EC0019	Tutoría de Cursos de formación en línea
EC0049	Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y materiales didácticos
EC0050	Diseño de cursos de capacitación para ser impartidos mediante internet
EC0189	Administración de actividades de capacitación en línea en centros de trabajo
EC0217	Impartición de cursos de formación de capital humano de manera presencial grupal
EC0315	Aprender a aprender en los centros de trabajo

# **CAPÍTULO III**

## **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

## **CAPITULO III PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

### **3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

#### **3.1.1 Antecedentes históricos de las PYMES**

Con la finalidad de establecer un contexto de las Pymes, en el presente capítulo se define el término de Pymes, así como sus características, la relevancia que tienen en la economía nacional y estatal, y se describirán las barreras internas y externas que enfrentan para su desarrollo y permanencia en el mercado.

#### **3.1.2 Definición de PYMES**

Empresa: Con el objetivo de explicar el concepto de empresa, no basamos en la propuesta de Salvador Mercado ( 2007, p.33) “ es la unidad económica- social en la que el capital , el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” para lograr sus objetivos la empresa deberá coordinar adecuadamente sus recursos : humanos ( personal), materiales ( bienes tangibles) , técnicos ( sistemas , procedimientos, fórmulas, entre otros intangibles) y financieros ( elemento monetario)

#### Micro empresa:

Toda organización empresarial denominada Microempresa debe reunir las siguientes características (Rodríguez Valencia, 2000)

- a) Propietarios y administración independientes, con excepción de los familiares

- b) Que no domina el sector de la actividad en que se opera
- c) Con una estructura organizacional sencilla
- d) Que no ocupa más de quince empleados
- e) Que sus ventas anuales no sobrepasen los 30 millones de pesos

#### Pequeña empresa:

Las empresas denominadas Pequeñas presentan una serie de características comunes como lo son: (Rodríguez Valencia, 2000)

- a) Poca o ninguna especialización en la administración. Se considera esta característica, derivada directamente de la naturaleza de dichas empresas cuya constitución obedece a motivos económicos y de subsistencia del dueño o dueños, en los que son estos los que de manera empírica llevan la dirección de la empresa, y en muchos casos no tienen ninguna capacitación para desempeñar cargos.
- b) Poco conocimiento de parte del los dueños a posibles fuentes de financiamiento.
- c) Total dependencia de la comunidad y su entorno. La pequeña empresa depende en su mayor parte de la situación económica de la comunidad en donde se localiza, su economía es reflejo de su entorno, necesita de esta para obtener bienes de producción, mano de obra y clientes.

### **3.2 ENFOQUE ECONOMICO DE LAS PYMES**

#### **3.2.1 Clasificación de las PYMES por tamaño o sector**

Existen a nivel internacional distintas definiciones de micro, pequeñas y medianas empresas, para objeto de este trabajo hacemos referencia al Acuerdo de

estratificación de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas emitido por parte de la Secretaría de Economía considerando el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se presenta la siguiente tabla de estratificación tomando en cuenta el número de empleados y las ventas anuales

<b>Estratificación de Micros, Pequeñas y Medianas empresas en México</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
<b>*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.</b>				

Fuente: (Secretaría de Economía, 2009)

### 3.2.2 Factores que afectan a las PYMES

De acuerdo a Listerri (2002) clasifica en cuatro los factores que continuamente afectan la competitividad de las PYMES:

- *Marco Regulatorio e Institucional:* la carencia de regulación de la competencia, la falta de seguridad del tráfico mercantil, la imparcialidad e ineficiencia del sistema judicial, la falta de transparencia y complejidad del régimen fiscal, la inseguridad de la propiedad al igual que la propiedad intelectual, barreras burocráticas, falta de incentivos a la actividad de los negocios, y la falta de calidad a los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas.
  
- *Acceso y funcionamiento de los mercados de los factores:*
  - En cuanto al financiamiento, la insuficiencia de adecuados instrumentos financieros hacia Pymes da como resultado que éstas trabajen y dependan en gran manera de sus propios recursos financieros y de sus proveedores. Los bancos se niegan a dar créditos a las pequeñas empresas y esto genera la limitación de expansión, innovación y reconversión de Pymes.
  - Mano de obra calificada: existe una relación positiva entre el aumento de la presión competitiva y las exigencias de los recursos humanos involucrados en el proceso de trabajo, Para que las empresas puedan lograr una calidad y un nivel de productividad internacional, es necesario que éstas cuenten con una mano calificada y el que sus empleados tengan un carácter competitivo, que sean flexibles al cambio y siempre dispuestos a aprender.
  - Tecnología: algunos pequeños empresarios se resisten a la idea de las nuevas tecnologías y por lo tanto no consideran contratar a unos especialistas que puedan ayudar a mejorar sus procesos de producción, gestión y competitividad.

*Acceso y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales:* la falta de eficacia en la distribución de las Pymes en los mercados locales, la complejidad de la



licitación y la falta de información limitan a las Pymes a vender a los mercados locales y por lo tanto perjudican su competitividad.

- *Empresarialidad, gestión y cooperación empresarial.* El papel de los empresarios es fundamental en las economías de mercado, son lo que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades del mercado. Los nuevos sectores del mercado, reactivan la productividad y facilitan la modernización de las empresas, Sin embargo la creación de nuevas empresas es reducida y esto afecta la competitividad de las Pymes. Algunas se enfrentan a la competencia de las grandes empresas, y aunque cuenten con un personal calificado, sus limitaciones llegan a ser de gestión empresarial. En cuanto a cooperación empresarial, la falta de confianza, la individualidad y el aislamiento de los propietarios de algunas Pymes, hacen que se dificulte el desarrollo de cadenas productivas industriales afectando la capacidad de competir en los mercados globales.

Enfocándose específicamente a las problemáticas que enfrentan las Pymes en México Kauffman señala, que los factores más relevantes son los siguientes:

- a) Inadecuado articulación del sistema económico que favorece , casi prioritariamente a las grandes empresas
- b) Políticas gubernamentales inadecuadas
- c) Corrupción administrativa de funcionarios del sector público
- d) Falta de financiamiento o carestía del mismo
- e) Inapropiada infraestructura técnico. Productiva
- f) Carencia de recursos tecnológicos
- g) La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial
- h) Competencia desleal del comercio informal
- i) Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional
- j) Carencia de una cultura empresarial

### **3.3 LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

#### **3.3.1 La situación de la PYME en México**

En los años 80s y 90s México , al igual que otros países latinoamericanos , adoptaron modelos neoliberales económicos, que se caracterizan por la liberación del comercio, desregulación de la inversión extranjera y la privatización de empresas gubernamentales, enfrentando las PYMES una economía globalizada con libre comercio, y sin contar con los recursos necesarios. A diferencia de las grandes empresas, las Pymes tenían acceso limitado y restringido a créditos bancarios, tecnología y muy poca información de productos y mercados (Shalden, 2000)

Sin embargo debido al incremento de las PYMES y su importancia en la economía, se han ido creando programas por parte de las distintas administraciones de gobierno federal en apoyo a este tipo de empresas. En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos y en la actualidad a través del Instituto nacional del Emprendedor se manejan varios programas en ayuda a la PYME tanto en capacitación y desarrollo como vinculándolos a fuentes de financiamiento.

La contribución de las PYMES en México es fundamental en el desarrollo económico <sup>1</sup>. Las estadísticas mencionadas por parte de la Secretaría de Economía: muestran que las PYMES representan más del 99 % del total de las unidades económicas del país, aportan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70 % de los empleos formales. Sumado a estas características mencionadas las pymes aportan al país sus innovaciones, la distribución masiva que hace de sus productos y servicios, son proveedores de la gran empresa y poseen mayor flexibilidad a los cambios del entorno.

Como datos adicionales que impactan al contexto de las Pymes mexicanas tenemos que de cada 100 empresas creadas 90 desaparecen antes de los 2 años (Grabinsky, 2000), teniendo un alto índice de rotación. Según datos de la Secretaría de Economía, las posibilidades de éxito en el mercado local de las PYMES son en promedio de entre el 25 y 30 por ciento por debajo de la media mundial que se sostiene alrededor del 40 por ciento.

Datos de Nacional Financiera indican que el 43 % de los motivos de fracaso de las Pymes están relacionados a problemas administrativos, el 16% por problemas fiscales, el 15% por la incapacidad de cumplir con requisitos, el 11 % por deficiencia en la comercialización, 8% por errores en insumos y producción y el 7 % por problemas de financiamiento.

Son tres ras razones de éxito que contribuyen al éxito de la Pyme, mencionadas por Nafinsa son: (Nacional Financiera , 2004)

- Trabajo arduo, dedicación y esfuerzo.
- Correcta identificación de las necesidades del mercado
- El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar, las habilidades desarrolladas tanto por el empresario como por su equipo de trabajo.

INEGI en su análisis de la demografía de los establecimientos 2012, enfocado a nacimientos y muertes entre la población de establecimientos, micro, pequeño y mediano , ubicados en todo el territorio nacional , para los sectores de indsutrias manufactureras, comercio y servicio privado no financiero, con un personal ocupado de cero a cien personas, ocurridos entre abril de 2009 y mayo de 2012 ,en dónde el término muerte se refiere al cierre o desaparición ( incluyendo cambio de actividad económica, propietario o cambio de ubicación física) de un establecimiento y nacimiento como la apertura o creación de un nuevo establecimiento desde cero , o el nacimiento que se deriva de la “ muerte” de un establecimiento que tuvo al menos dos de las situaciones mencionadas, muestra los siguientes datos: de cada

cien establecimientos existentes veintiocho iniciaron actividades , teniendo un crecimiento promedio anual del 1.7 por ciento.El sector que presentó la mayor proporción fue el de servicios privados no financieros con el 30.7 por ciento , seguido del sector comercio con un 28.4 por ciento y el sector industrias manufactureras con el 20.4 por ciento .respecto a las muertes de establecimientos el sector industrias manufactureras tiene la menor proporción con el 16.7 por ciento, el sector servicios 22.7 por ciento , en tanto que el sector de comercio registro la proporción más alta con 22.9 por ciento. En relación al crecimiento neto de establecimientos por entidad federativa del 2009 al 2012 , Colima y Puebla presentan la mayor proporción de crecimiento , y las entidades ubicadas en las fronteras presentan un crecimiento menor e incluso decremento. La media nacional de crecimiento fue de 6.2 , Puebla presenta un crecimiento de 23.0 . (INEGI, Análisis de la demografía de establecimientos 2012, 2012) Sin embargo, solo una de cada diez Pymes sobrevive después de cinco años, pese a que son generadoras del ochenta y cuatro por ciento del total de empleos. En el estado existen más de doscientos quince mil unidades productivas, de las cuales el noventa y nueve por ciento se encuentra representado por Pymes, siendo las instituciones educativas y el sector restaurantero con mayor penetración con el cuarenta y tres por ciento. (Sexenio Puebla , 2013)

### **3.3.2 Programas de Desarrollo para las PYMES en México**

Debido a la importancia que este sector tiene en nuestro país, y con el objetivo de apoyar al desarrollo y permanencia de las PYMES en México, se han creado diversos programas de gobierno federal considerados en las directrices del Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018.

Como organismo desconcentrado de la Secretaría de Economía , se encuentra el Instituto Nacional del Emprendedor, cuya función es fomentar la cultura emprendedora, así como apoyar la creación y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país a través de programas específicos de financiamiento, consultoría y capacitación. Algunas de las convocatorias del año

2014 ha sido el desarrollo de proveedores, competitividad sectorial y regional, reactivación económica, obtención de apoyos para proyectos de mejora regulatoria, articulación estratégica de agrupamientos empresariales, creación y fortalecimiento de la Red de Apoyo al Emprendedor y los Puntos para mover a México, creación , seguimiento y fortalecimiento de empresas tradicionales e incubadoras a empresas de alto impacto, realización de eventos empresariales para fomentar el desarrollo de los sectores estratégicos , encuentros de negocio y el emprendimiento , realización de campañas de promoción de espíritu emprendedor, transferencia de metodologías, realización de talleres y campamento de emprendedores para fomentar el desarrollo de habilidades emprendedoras empresariales, asesoría para el acceso al financiamiento, impulso a emprendedores y empresas a través del programa de emprendimiento de alto impacto, formación y fortalecimiento de capacidades empresariales, conformación de PYMES mexicanas en consorcios de exportación o algún otro tipo de asociacionismo empresarial con fines de exportación y consolidación de los ya conformados, formación de capacidades y adopción de tecnologías en las Micro y Pequeñas empresas del sector industrial , comercio y turismo, fortalecimiento de micro y pequeñas empresas a través de la vitrina de soluciones de las grandes empresas y su cadena de valor. (INADEM, 2014)

**CAPÍTULO IV**

**CASO PRÁCTICO**

**CAPACITACIÓN EN**

**SERVICIO AL CLIENTE**

**EN LAS PYMES UBICADAS**

**EN CENTROS COMERCIALES**

**EN PUEBLA**

## **INTRODUCCION**

Estableciendo como contexto que la finalidad de las empresas no es únicamente el generar beneficios económicos para los empresarios y accionistas, y tomando como referencia que las empresas tiene también un activo papel en el contexto social y cuentan con la fuerza contributiva del esfuerzo físico, intelectual (las competencias laborales) de quienes emplean, lo cual forma un capital de trabajo , se ha de contemplar de manera integral al ser humano, considerándolo en su contexto biológico, afectivo social, educativo y ético . (García Gil, 2013 ).

Lo que lleva a trabajar a las empresas paralelamente tanto en el incremento de la productividad, competitividad como en el desarrollo de su personal, en lo que se refiere a la salud, su cultura, educación y mejora de sus habilidades laborales que le permitan tener calidad de vida y de las familias que sostienen. (García Gil, 2013 )

Retomando las ventajas de una filosofía de servicio al cliente, como se mencionó en capítulos anteriores, y la herramienta de capacitación en el tema, se plantea como una estrategia para lograr ese equilibrio entre el objetivo de productividad, metas monetarias pero también el objetivo de que el personal que labora dentro de las empresas pueda desarrollar sus capacidades y todo su potencial como individuos. Uno de los requisitos para lograr este equilibrio sin duda alguna es el compromiso que tienen los empresarios y / o directores, gerentes de las empresas, al respecto, por lo que este trabajo se enfoca a investigar la cultura que presentan los propietarios y / o gerentes de las Pymes ubicadas en centros comerciales en la Ciudad de Puebla.

### **4.1 CENTROS COMERCIALES**

El presente estudio se ha enfocado en las micros, pequeñas y medianas empresas ubicadas en centros comerciales localizados en la ciudad de Puebla, considerando la importancia y tendencia de crecimiento que tiene dicho centro en la economía, sociedad y cultura poblana.

Desde su aparición en la década de los ochentas, los centros comerciales se han convertido en un equipamiento que sirve de referencia a miles de consumidores a la hora de satisfacer sus demandas en una amplia diversidad de bienes y servicios, incluyendo también aspectos de entretenimiento, ocio y seguridad.

A continuación se presentan datos que nos ayudan a definir el concepto de centros comerciales, y a tener un contexto de ellos. Como limitante en la investigación se encontró que a nivel nacional, pero sobre todo a nivel estatal no se cuentan con datos estadísticos sobre centros comerciales. Sin embargo, se ha creado ya la Asociación de Centros Comerciales de Puebla, (ACECOP), institución que se encuentra en proceso de recolección de datos.

Definidos los centros comerciales como:

Por el International Council of Shopping Centers (ICSC) como: “un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro. Las tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales son centros comerciales cerrados, abiertos y centros híbridos. (ICSC, 2008)

Por la Asociación Española de centros Comerciales (AECC) como: un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están



relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria ( AECC, 2008)

Las clasificación de centros comerciales de acuerdo a International Council of Shopping es basado en su tamaño, anclas y el mercado que atienden, y lo divide en 8 categorías que se muestran en la siguiente tabla:

<b>Clasificación de centros comerciales de acuerdo a International Council of Shopping</b>	
Malls ( Centros comerciales ):	Open Air Centers ( Centros al aire libre )
Regional center ( Centro regional) Super regional center ( super centro regional)	Neighborhood center ( Centro del vecindario) Community center ( Centro comunitario) Lifestyle center ( Centro de estilo de vida ) Power center ( Centro de poder) Outlet Center ( Centro de descuentos )

Fuente: International Council of Shopping Centers (ICSC)

<b>Centros comerciales en América Latina</b>		
<i>País</i>	<i>Número de Centros Comerciales</i>	<i>Superficie Rentable m<sup>2</sup></i>
México	593	16,400,000
Brasil	457	11,403,000
Venezuela	172	3,687,216
Colombia	161	3,351,000
Argentina	107	2,073,075
Chile	72	3,073,075
Perú	52	1,676,109

Fuente: (Baskerville)

En la siguiente tabla se muestran los recursos y capacidades de un centro comercial, los cuales deberán ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la PYME que planea ubicarse en este tipo de instalaciones .

<b>Recursos y capacidades de un centro comercial</b>		
RECURSOS TANGIBLES	ACCESIBILIDAD	Ubicación geográfica
		Facilidad de acceso
		Aparcamiento
	MIX COMERCIAL	Variedad de establecimientos
		Establecimientos singulares
		Establecimientos reconocidos
		Cadenas y franquicias
		Hipermercado
		Gran almacén
		Comerciantes independientes
		Oferta ocio y restauración
	ENTORNO	Actividades de esparcimiento singulares
		Atractivo de las instalaciones
		Ofertas y promociones
TECNOLOGIA	Eventos y Exhibiciones	
	TICs para la gestión	
RECURSOS INTANGIBLES	SERVICIOS	TICs para interactuar oferta y demanda
		Aparcamiento gratuito
		Atención al cliente
		Amplitud de horario de apertura
	PERSONAL	Servicios complementarios
		Profesionalidad
		Formación
		Motivación
	FINANCIEROS	Especialización
		Formas de pago
		Aplazamiento de pago
	Financiamiento	

	ESTRATEGIA	Satisfacción y fidelización clientela
		Campañas publicitarias
		Estudios de mercado
		Relaciones institucionales
		Análisis de la competencia
		Actividades de Marketing
	GESTIÓN COMERCIAL	Coordinación de intereses de gestión y comerciales
		Administraciones de locales vacíos
		Gestión económica financiera

Fuente: (Cruz, 2013)

En el caso de la ciudad de Puebla, en entrevista con la presidenta de la ACECOP, comentó que aún no se cuenta con datos oficiales del número de centros comerciales ni su clasificación, ubicados en la ciudad de Puebla, pero por el momento son 35 asociados incluyendo centros y o plazas comerciales ubicados en Tehuacán y Atlixco. Como parte de las actividades que realiza la asociación están el brindar beneficios para los asociados en cuanto a apoyo en trámites y negociación con instituciones de gobierno, el conseguir descuentos de distintos proveedores. Específicamente en actividades relacionadas con la capacitación, se ofrecen a los asociados, cursos de redes sociales, reformas fiscales, diseños de centros comerciales, entre otros, sin embargo se llevará a cabo una detección de necesidades de capacitación, para poder iniciar un programa formal. También se tiene planeado iniciar ya en forma un levantamiento formal de información sobre los centros ubicados en la Ciudad de Puebla. Durante la elaboración de este trabajo se llevó a cabo el primer encuentro de desarrollo de negocios y centros comerciales en el mes de agosto del presente año, organizado en conjunto con consultores expertos y ACECOP, como parte del material expuesto se dio un dato aproximado de veintidos principales centros comerciales en operación, dos en construcción y tres en proyectos en la ciudad de Puebla, sin embargo no es información oficial ni se cuenta con el número total de empresas ubicadas en dichos centros.

#### 4.4 ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Con base en la información planteada a lo largo de este capítulo, se formuló un cuestionario para investigar la cultura de capacitación en servicio al cliente que se está presentando en las PYMES ubicadas en centros comerciales en Puebla. El cuestionario se realizó tomando como parámetros criterios establecidos en el estándar de competencia Prestación de servicios de atención a clientes. y en algunos factores de éxito mencionados en este capítulo.

##### Contenido del cuestionario

El presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo es analizar la capacitación que se imparte en cuanto a servicio a clientes en las empresas ubicadas en centros comerciales de la ciudad de Puebla. La información que nos proporcione se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando al siguiente cuestionario. **Gracias.**

##### SECCIÓN I DATOS DE CLASIFICACIÓN

Giro comercial: \_\_\_\_\_

Clasificación de empresa:

Micro ( )

Pequeña ( )

Mediana ( )

##### SECCIÓN II

1.- ¿ Tiene establecida una filosofía del servicio al cliente?

( ) Si      ( ) No

**2.- ¿ Capacita al personal en temas de Servicio al Cliente?**

Si       No

(Si su respuesta fue Positiva pase a la pregunta 3, en caso de que su respuesta haya sido Negativa pase a la pregunta 8 )

**3.-Personal que es capacitado:**

De nuevo ingreso       A todo el personal

**4.- ¿Cuántas veces al año el personal recibe capacitación en temas de Servicio al Cliente?**

1 vez al año       2 veces al año       3 veces o más al año

**5.- De los siguientes conceptos en cuáles ha capacitado al personal :**

- a) Técnicas de atención a clientes de acuerdo a su tipología ( )
- b) Tipos de barreras en la comunicación efectiva ( )
- c) Características en la comunicación verbal y no verbal ( )
- d) Tipos de comunicación documental, física y electrónica ( )
- e) Importancia del servicio y productos de la organización ( )
- f) Importancia de imagen corporativa ( )
- g) Importancia de asertividad en el servicio ( )
- h) Atención de un cliente en situación de crisis o fuera de control ( )
- i) Manejo de quejas ( )
- j) Importancia del valor agregado ( )
- k) Diferencia entre “ servicio “ y “ calidad y excelencia en el servicio” ( )

- l) Importancia de la voz durante la atención al cliente ( )
- m) Cierre de servicio ( )
- n) Brindar información adicional ( )

**6.- Del monto anual que invierte en publicidad, ¿ qué porcentaje representa la inversión que realiza en capacitación en Servicio al Cliente?**

\_\_\_\_\_--

**7.- ¿ Conoce el estándar de competencia en Servicio al Cliente propuesto por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales?**

( ) Si      ( ) No

**8.- - En caso de no impartir capacitación en temas de Servicio al Cliente, ¿ Cuál considera que es la causa principal?**

( ) Económica      ( ) Alta rotación de personal      ( ) Desconoce  
proveedores del servicio

( ) Otra \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

## RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

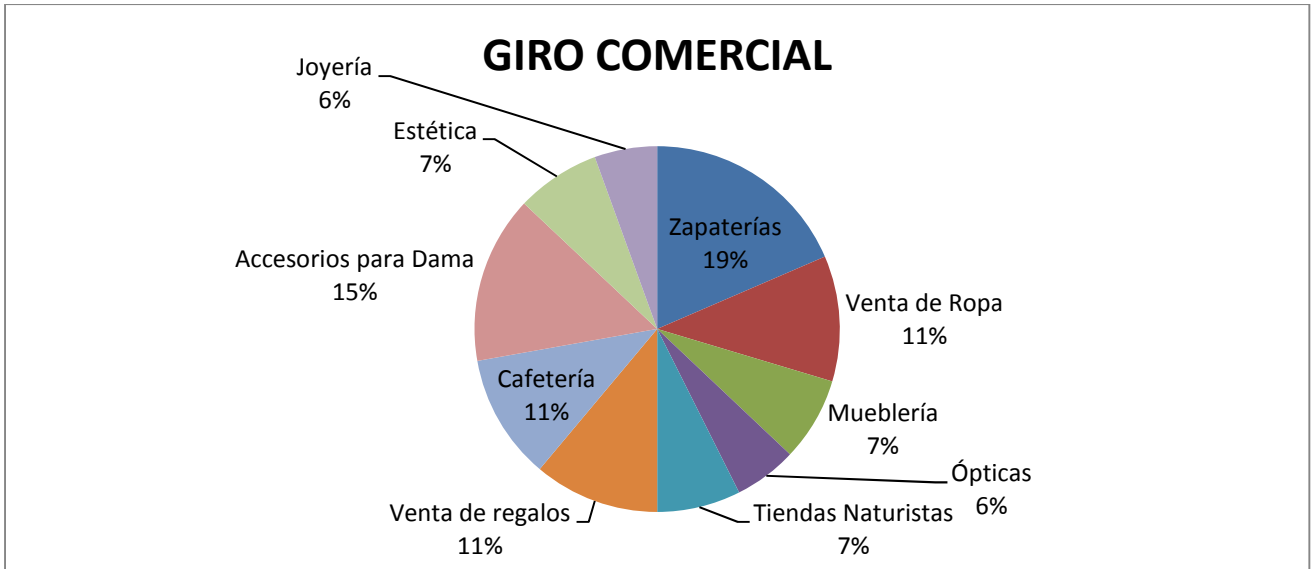
A continuación se presentan los datos obtenidos durante el trabajo realizado entre los empresarios que participaron en la muestra. Las cantidades se presentan en su gran mayoría, de manera porcentual. Como apoyo en la descripción de los datos porcentuales se hace uso de gráficos simples, principalmente circulares y de barra. Los resultados se presentan en similar número reactivos que componen el cuestionario

Giros Comerciales participantes:

Los resultados de la primera sección del instrumento muestra los giros de actividad a las que se dedican las empresas participantes en el estudio.

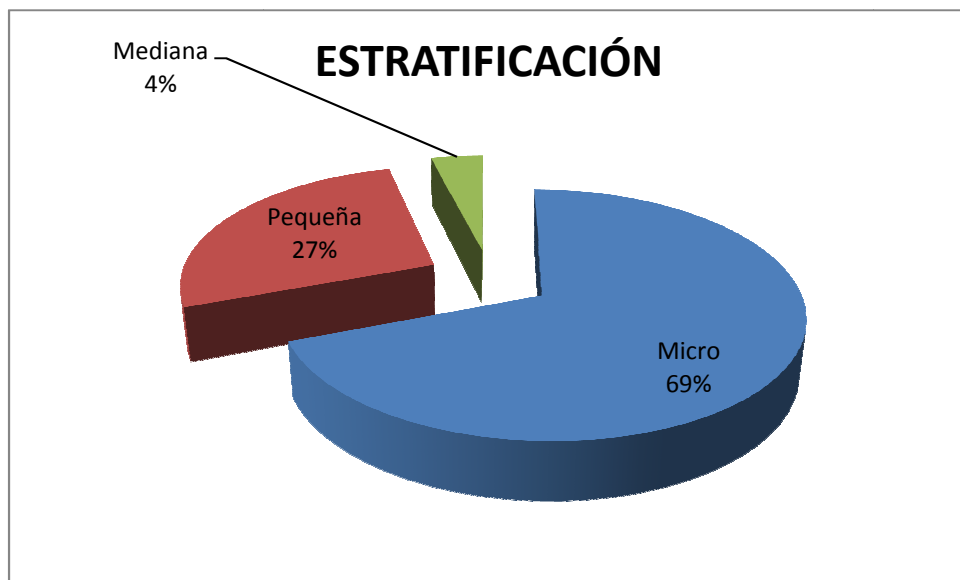
<b>GIRO COMERCIAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Zapaterías</b>	19 %
<b>Accesorios para dama</b>	15%
<b>Venta de regalos</b>	11 %
<b>Venta de ropa</b>	11 %
<b>Cafetería</b>	11%
<b>Estéticas</b>	7 %
<b>Tiendas Naturistas</b>	7 %
<b>Mueblería</b>	7 %
<b>Joyería</b>	6 %
<b>Óptica</b>	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia con en los resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

En relación a la estratificación (tomando en cuenta el criterio de la Secretaría de Economía) de las empresas encuestadas el 69 % están dentro de la clasificación de Micro empresas, el 27 % pequeñas y un 4 % medianas. Estos datos se encuentran plasmado en la siguiente gráfica.

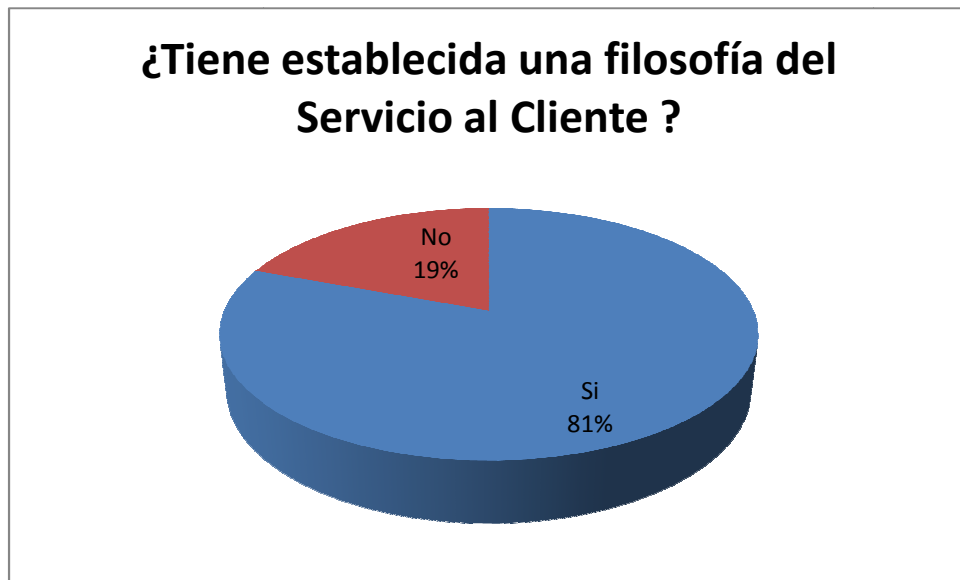


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados



### Pregunta 1

En cuanto al tema de Servicio al Cliente, se inició con el tema de filosofía del servicio al cliente, el 81 % de los encuestados mencionaron tener establecida una filosofía al respecto y el 19 % no la tiene.



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 2

En cuanto al tema de capacitar al personal en temas de Servicio al Cliente , el 38 % mencionó si llevar a cabo actividades al respecto, a diferencia de un 62 % que no lo hace.



Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 3**

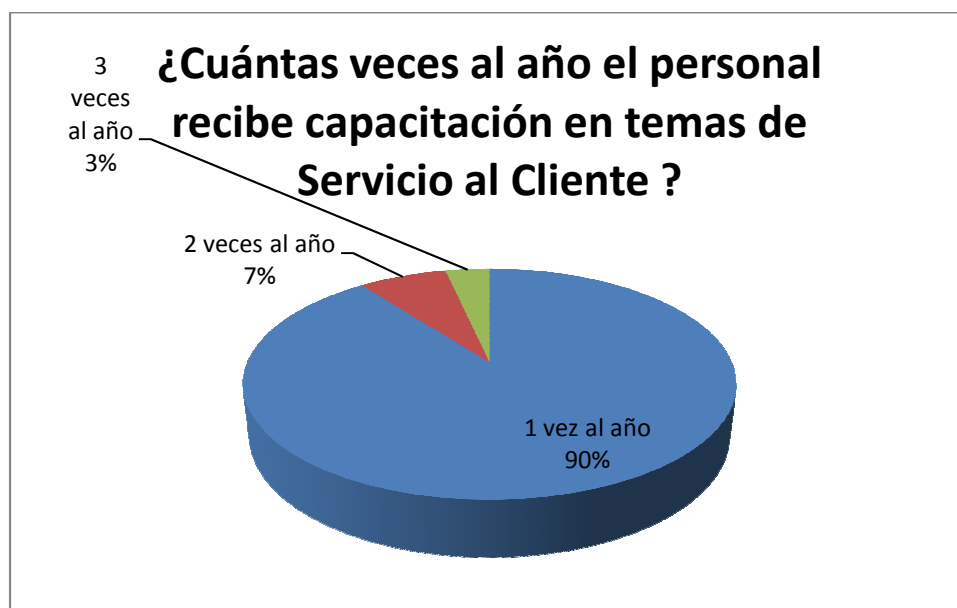
De los empresarios que confirmaron capacitar al personal, el 61 % mencionó que solamente capacita al personal de nuevo ingreso sobre temas de Servicio al cliente, y el 39 % restante confirma que capacita a todo el personal.



Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 4**

En relación al número de veces que el personal es capacitado en temas de Servicio al Cliente, los resultados arrojaron que el 90 % recibe capacitación una vez al año, el 7 % dos veces al año y finalmente 3 veces año la recibe el 3 % .



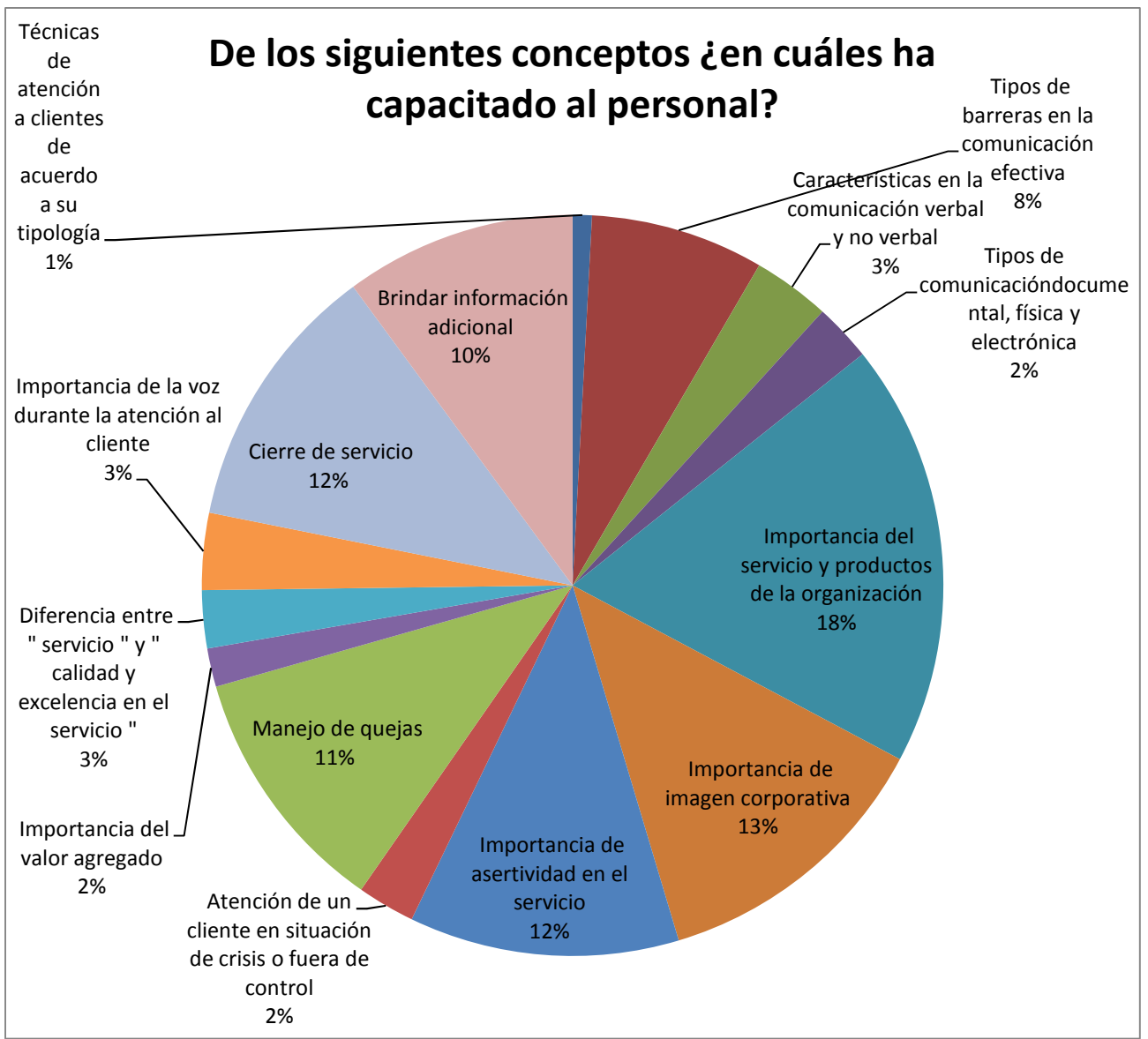
Fuente: Elaboración propia

#### Pregunta 5

En lo que se refiere a los conceptos relacionados a temas de Servicio al Cliente, sobre los cuales se capacita al personal los resultados por orden descendente se presentan en la siguiente tabla y gráfica, siendo los más frecuentes, la importancia del servicio y productos de la organización y la importancia de la imagen corporativa.

<b>Concepto en el que se capacita</b>	<b>Porcentaje</b>
<b><i>Importancia del servicio y productos de la organización</i></b>	18 %
<b><i>Importancia de la imagen corporativa</i></b>	13 %
<b><i>Cierre de servicio</i></b>	12 %
<b><i>Importancia de la asertividad en el servicio</i></b>	12 %
<b><i>Manejo de quejas</i></b>	11 %
<b><i>Brindar información adicional</i></b>	10 %
<b><i>Tipos de barreras en la comunicación efectiva</i></b>	8 %
<b><i>Características en la comunicación verbal y no verbal</i></b>	3 %
<b><i>Diferencia entre “servicio” y “calidad y excelencia en el servicio”</i></b>	3 %

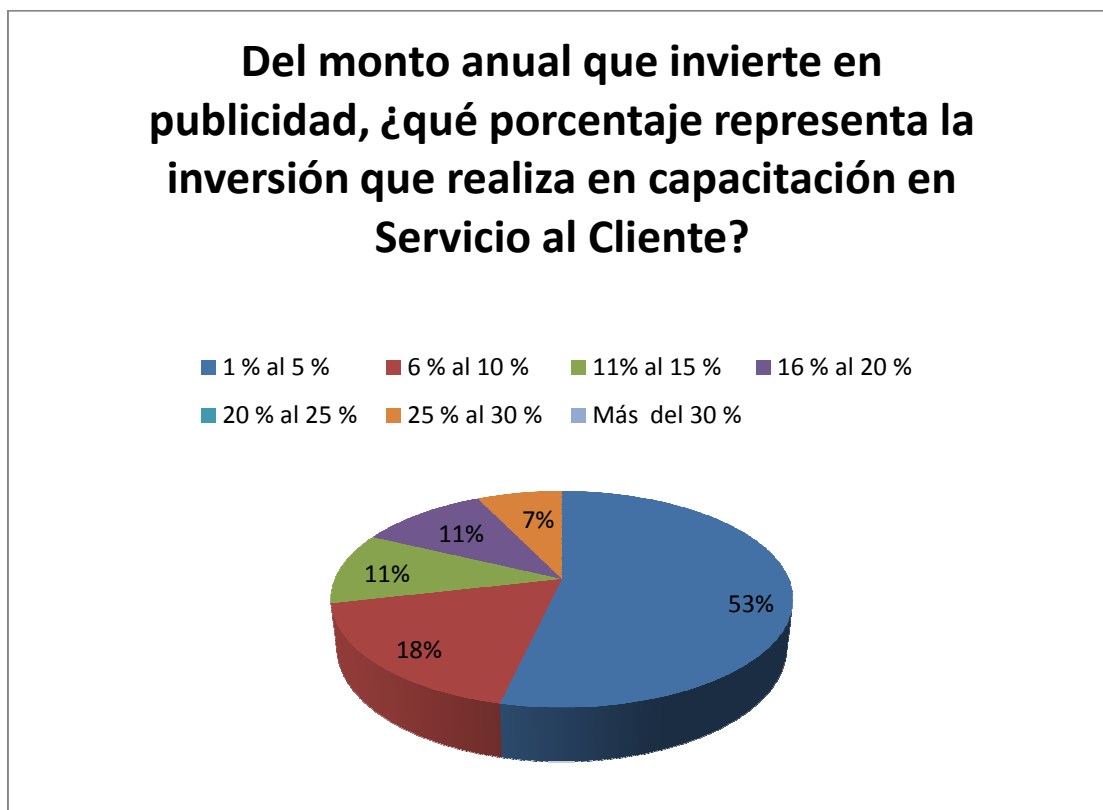
<b>Importancia de la voz durante la atención a clientes</b>	3 %
<b>Importancia del valor agregado</b>	2%
<b>Tipos de comunicación documental, física y electrónica</b>	2 %
<b>Atención de un cliente en situación de crisis o fuera de control</b>	2%
<b>Importancia del valor agregado</b>	2%
<b>Técnicas de atención a clientes de acuerdo a su tipología</b>	1 %



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 6

En cuanto a la inversión que se realiza en capacitación en Servicio al Cliente, en relación a la inversión realizada en publicidad, los resultados muestran que el 53 % invierte un rango del 1 al 5 por ciento, el 18 % invierte del 6 al 10 por ciento, el 11 % del 11 al 15 por ciento, un 11 % del 16 al 20 por ciento y finalmente un 7 % invierte del 25 al 30 por ciento.

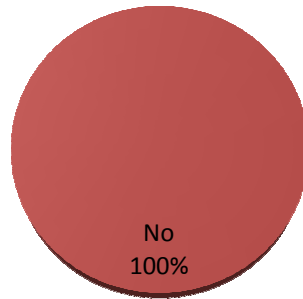


Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 7

En cuanto al estándar de competencia en Servicio al cliente propuesto por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales el 100 % de los empresarios que si capacitan al personal en temas de servicio al cliente, menciona no tener conocimiento de su existencia.

**¿Conoce el estándar de competencia en Servicio al Cliente propuesto por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales ?**



Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 8**

En cuanto a las causas que consideran los empresarios por las que no capacitan al personal en temas relacionados al Servicio al Cliente, resultaron ser en un 52 % de índole económico, en un 39 % debido a la alta rotación de personal y un 9 % por desconocimiento de proveedores del servicio.

## En caso de no impartir capacitación en temas de Servicio al Cliente. ¿cuál considera que es la causa principal?

Desconoce  
proveedores  
del servicio  
9%



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En este apartado se realizarán los comentarios pertinentes a los resultados obtenidos en la investigación de campo que comprende este estudio. Para ello se pretende plantearlo en dos partes. La primera se refiere a la interpretación de resultados, y conclusiones a que se llegó en este estudio, lo cual sugiere enumerar una serie de implicaciones teóricas y prácticas congruentes con los objetivos de investigación planteados en el capítulo introductorio. Por último se efectuarán algunas recomendaciones, que se espera sean de utilidad a empresarios y capacitadores.

Como resultado de las empresas que participaron en las encuestas tenemos que fueron del sector comercial y de servicios, siendo con un 19 % zapaterías, 15 % accesorios para damas, 11 % venta de regalos, 11 % venta de ropa, 7 % estéticas, 7 % tiendas naturistas, 7 % mueblería y un 6 % joyerías.

En cuanto a la pregunta que se refiere al establecimiento de una filosofía del Servicio al cliente, muestra que el 81 % de los encuestados menciona tenerla.

El 62 % de los encuestados no capacita al personal en temas de servicio al Cliente, siendo que un 38 % si lo hace. Este segundo grupo muestra un resultado de capacitar en un 61 % al personal de nuevo ingreso y solamente el 39 % capacita a todo el personal. Lo que puede sugerir que no se presenta una alienación general entre la filosofía de servicio al cliente y los programas de capacitación al personal.

La frecuencia de capacitación es en un 90% una vez al año, un 7 % 2 veces al año y un 3% tres veces al año. En este resultado, cabe mencionar que los



expertos en servicio al cliente sugieren que al menos se lleva a cabo dos veces por año la capacitación relacionados al tema. (Información obtenida en el seminario de Certificación como Líder en Servicio al Cliente, Noviembre 2013, ciudad de México, impartida por Service Quality Institute)

En cuanto a los conceptos específicos de la capacitación, los resultados muestran que el mayor porcentaje 18 %, se enfoca a la importancia del servicio y productos de la organización. Seguido en un 13% en la importancia de la imagen corporativa, en un 12 % cierre de servicio e importancia de la asertividad en el servicio.

Un elemento clave en el servicio al cliente es el manejo de quejas, este concepto es tomado en cuenta para la capacitación, por los empresarios encuestados que si realizan capacitación, solo en un 11 %. Las quejas representan siempre una oportunidad de mejora en las empresas, pero los empleados las evitan porque no se les capacita en cómo manejarlas. Es importante mencionar que la capacitación y manejo de quejas requiere a su vez un sistema de servicio que estimule y simplifique la presentación de éstas, para que pueda aumentar los beneficios.

El elemento de brindar información adicional es tomado en cuenta en un 10 %, el tipo de barrera en la comunicación efectiva en un 8 %. Retomando lo mencionado por Goleman ( 2002) La comunicación es escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes, y las personas dotadas de esta aptitud son efectivas en el intercambio de mensajes, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar , buscan entendimiento mutuo y comparten información de buen grado, fomentando la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas, características fundamentales en personal que realice actividades de servicio al cliente. Se hace referencia a este punto, para poder hacer un análisis de la brecha que aún se presenta entre los criterios que consideran los

empresarios en la capacitación y los que son elementales para un servicio de excelencia al cliente.

Los conceptos de características en la comunicación verbal y no verbal, la diferencia entre servicio y calidad y excelencia en el servicio, así como la importancia de la voz durante la atención a clientes son tomados, únicamente en 3 %. Este elemento es fundamental en la forma en que se transmite una actitud positiva en el proceso del servicio al cliente, ya que el lenguaje corporal responde a más de la mitad de los mensajes que se quiere comunicar, así como el sonido de la voz o la forma en que se dicen las cosas es a veces más importante que las palabras que emplea, (MARTIN, 1998), elementos que de acuerdo a los resultados de las encuestas no se les está dando la importancia que debiera.

Los conceptos de comunicación documental física y electrónica, atención de un cliente en situación de crisis o fuera de control, y la importancia del valor agregado en un 2 %.

Finalmente las técnicas de atención a clientes de acuerdo a su tipología son tomadas en cuenta únicamente en un 1 %. Este resultado es muy bajo considerando que un elemento fundamental en el servicio al cliente es la empatía, definida como la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos (Goleman, 2002).

En relación al monto anual invertido en capacitación en servicio al Cliente, comparado con el que se realiza en publicidad, el 53 % mencionó porcentajes que se encuentran en un rango entre el 1 y el 5 por ciento. Los resultados de las encuestas nos llevan a inferir que los empresarios dan mayor interés a una inversión en publicidad que en la capacitación en servicio al cliente. Citando a Tschohl (2011) , aunque se cuente con una publicidad profesional, los resultados esperado no se darán si el nivel de satisfacción del cliente es bajo, y como se mencionó en el capítulo cuatro, el servicio al cliente, refiriéndose al término como una descripción general de la calidad en el servicio, tiene un efecto multiplicador en los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas ya que se crea un

sentimiento positivo en los clientes , hacia una empresa que brinda un servicio personal de calidad que tendrá como consecuencia aumentar los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Citando a Tschohl (2011), los empresarios no están explotando en su totalidad el potencial de su empresa si tomamos en cuenta que la capacitación en servicio al cliente es una herramienta fundamental y poderosa como lo es la estrategia en marketing y la calidad del mismo producto.

En cuanto al conocimiento que se tiene sobre el estándar de competencia en Servicio al Cliente propuesto por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, el 100 % de los encuestados que si capacitan, mencionó no conocerlo. Lo que indica que los empresarios encuestados no están teniendo un acercamiento eficiente a las herramientas que brindan algunas instituciones de gobierno para aumentar la competitividad económica y el desarrollo educativo, como lo es el Sistema Nacional de Competencias promovido por el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales)

El resultado de las causas de no capacitar en temas en Servicio Al Cliente fueron en un 52% económicas, 39% alta rotación de personal y en un 9 % desconocer proveedores del servicio. Los datos mencionados por Tschohl (2011), nos aportan elementos de sensibilización al empresario, ya que afirma que las inversiones realizadas en programas relacionadas con el servicio puede tener un retorno mayor del 100 por ciento en áreas tan fuertemente competitivas como lo es el comercio minorista, en donde el personal de servicio al cliente es la estrella del equipo, y la lealtad de los clientes es la primera entre las distintas opciones de objetivos que se pueden establecer.

Si nos referimos a la causa relacionada a la alta rotación de personal, es importante mencionar que los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una organización que esté comprometida con la entrega de un servicio excelente a las personas, si la entrega del servicio mejora el índice de rotación de personal

disminuye. El factor de capacitación es elemental también en el tema , ya que cuando un empleado sabe lo que tiene que hacer y cómo hacerlo se muestra más dispuesto a realizar sus actividades, y debería de incluir la capacitación no solamente los aspectos relacionados con las habilidades necesarias para entregar un servicio de calidad al cliente externo, sino, también al cliente interno (Tschohl, 2011), lo que ayuda a mantener un clima laboral armónico y la productividad de los empleados.

Refiriéndonos al elemento de desconocimiento de proveedores de servicio, en el mercado de capacitación en la actualidad se cuenta con una cartera amplia de opciones, brindadas por cámaras, asociaciones, programas de gobierno, opciones que se incluyen en los anexos.

Como resumen de las conclusiones, se puede mencionar que a pesar de que una mayoría de los empresarios encuestados confirman tener establecida una filosofía del servicio al cliente, no se considera como base de estrategia en temas de capacitación al personal. Los elementos considerados como conceptos claves en la capacitación, en los cuales nos basamos en la elaboración del instrumento, son tomados en cuenta por algunos empresarios, pero no en porcentajes significativos.

Al analizar los resultados de las causas que mencionan los empresarios por las que no se llevan a cabo capacitación en los temas referidos, se ha hecho mención en primer lugar a razones de índole económico, por lo que se enfatiza en las conclusiones las propuestas hechas por Tschohl (2011) de los beneficios económicos que representa para la empresa, una filosofía de servicio al cliente, alineada con un sistema eficiente del mismo y programas específicos de capacitación al personal.

## SUGERENCIAS

- Para contar con un panorama más completo se sugiere continuar esta investigación entre el personal empleado en las empresas, ya que su visión complementaría al presente estudio.
- Algunas de las respuestas obtenidas requerirían mayor profundización en su estudio para complementarlo con conceptos como antigüedad de la empresa, preparación y experiencia del empresario y su liderazgo.
- Es básico que para tomar decisiones alineadas y coherentes, en temas de capacitación en servicio al cliente, es fundamental trabajar primero en una estrategia de desarrollo de una organización orientada hacia el servicio, teniendo como base el compromiso de la dirección y el desarrollo de los programas de capacitación como resultado de una DNC.
- Iniciar programas para mejorar la calidad de sus servicios, incluyendo la capacitación al respecto, al mismo tiempo que se invierta en actividades de mercadotecnia.
- Como empresario, mantener contacto permanente con las universidades, cámaras, asociaciones instancias de gobierno que ofrecen tanto programas como fondos destinados a la capacitación, entre ellas se pueden incluir : Instituto Nacional del Emprendedor ( INADEM),Secretaría de Economía ,Coparmex Puebla ,Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico ,Asociación de Centros Comerciales de Puebla ( ACECOP) ,Centro de Innovación y Competitividad Empresarial (CICE) ,Nafinsa,Secretaría del Trabajo y Prevención Social ,México Emprende ,Fondo Pyme ,Instituto Pyme , CONOCER ( Sistema Nacional de Competencias ) ,

Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial CANACO . ( Ver anexo D )

- Como proveedor de capacitación en servicio al cliente, queda la tarea de trabajar con énfasis en la sensibilización de las ventajas de capacitar en el tema de Servicio al cliente, tanto para los empresarios como para enfatizar el beneficio a nivel personal que obtienen las personas, ya que este proceso le permitirá al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades, brindándole al mismo tiempo de las mayores posibilidades de realización personal.
  
- Igualmente como capacitador se requiere estar en contacto constante con las instituciones de gobierno, para vincular al cliente con los programas de apoyo económico en temas de capacitación.

# **BIBLIOGRAFÍA**

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 1 de Agosto de 2014, de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf)

Alles, M. (2008 ). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* . Argentina: GRANICA.

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias*. Argentina : GRANICA.

Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Trillas.

Baskerville, G. (s.f.). *Real Estate* . Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/13044-tiendas-ancla-el-estimulo-del-desarrollo>

Blake, O. (1997). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones* . Argentina 2 a Edición : Ediciones Macchi.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc.Graw- Hill .

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: Mc Graw Hill .

CONOCER. (2010). *Conocer.gob.mx*. Recuperado el 1 de AGOSTO de 2014, de [http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=179](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=179)

Cruz, S. M. (2013). Centros Comerciales en España , situación, evolución e interpretación empírica. *Distribución y Consumo* , 2.

Davenport, T. (2000). *Capital Humano*. México: Mc. Graw - Hill .

Fernández Arena, J. A. (1991 ). *El proceso administrativo* . México : Editorial Diana .

French, W. L. (1995). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL* . México : Pearson.

García Gil, M. (2013 ). *Recursos Humanos lo esencial en la práctica*. México : PANORAMA .

Goleman, D. (2002). *la inteligencia emocional en la empresa* . Madrid : Vergara .

Grados Espinosa, J. A. (2014). *Capacitación y desarrollo de personal* . México : trillas.



- Grados, J. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* . México : Trillas .
- INEGI. (2009). *Módulo de Educación, Capacitación y Empleo MECE 2009* . Recuperado el 1 de AGOSTO de 2014, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemo grafico/mece/mece09/mece09.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemo grafico/mece/mece09/mece09.pdf)
- James, P. (1997). *TQM Gestión de la Calidad Total* . España: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México : Pearson Educación.
- MARTIN, W. B. (1998). *SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE*. MEXICO : trillas.
- Nacional Financiera . (2004). *Nacional Financiera* . Recuperado el 18 de Julio de 2014, de (<http://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/administracion.html> )
- Quijano, P. (2004). *Mida eficazmente la satisfacción del cliente* . MÉXICO : Línea Editorial de Sistemas de Información contable y administrativa computarizados.S.A. de C.V. .
- Reza Trosino, J. C. (2007). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México : Panorama .
- Robbins, S. P. (1987). *Administración teoría y práctica* . México : Prentice may.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. México : Thomson.
- Secretaría de Economía. (2009). *siem.gob.mx*. Recuperado el 1 de Agosto de 2014, de <http://www.siem.gob.mx/siem/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>
- Siliceo Aguilar, A. (2013). *Capacitación y desarrollo de personal* . México : LIMUSA.
- Soriano, C. (1993). *Las tres dimensiones del marketing de servicios* . España: Diaz de Santos,S.A.
- Stoner, J. A. (1984). *Administración* . México : Prentice Hall .
- Tschohl, J. (2011). *SERVICIO AL CLIENTE* . Estados Unidos de América : Best Sellers .
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. Estados Unidos : Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

## Anexo A

Glosario de Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo MECE2009  
(INEGI, 2009)

**AÑO EN QUE TOMÓ EL CURSO.** Indica el año calendario en el que la persona tomó el curso de la capacitación laboral.

**BENEFICIO PRINCIPAL DEL CURSO.** Logro principal obtenido en el trabajo como resultado del curso de capacitación laboral tomado.

**CAUSA PRINCIPAL POR LA QUE NO RECIBIÓ CAPACITACIÓN.** Razón o motivo principal por el cual las personas económicamente activas no han recibido o tomado cursos de capacitación laboral.

**CONDICIÓN DE CAPACITACIÓN LABORAL.** Situación que distingue a la población económicamente activa, según haya tomado o no algún curso de capacitación laboral. Se clasifica en PEA que ha tomado cursos y PEA que no ha tomado cursos.

**CONDICIÓN PARA TOMAR CURSOS DE CAPACITACIÓN LABORAL.** Situación que distingue a la población económicamente activa, según su consideración para tomar o no cursos de capacitación laboral es en un futuro.

**CONDICIÓN DE EVALUACIÓN DEL CURSO.** Situación que distingue a la población económicamente activa, según la hayan evaluado o no en el curso de capacitación laboral que tomó.

**CURSO DE CAPACITACIÓN LABORAL.** Cursos de carácter laboral impartidos en centro de capacitación públicos, privados, sociales o en las propias empresas para mejorar el trabajo a la situación laboral de los trabajadores o bien para cubrir las necesidades de capacitación del personal que labora en la unidad económica. Se excluyen todos los cursos que forman parte de los programas de estudio formales a nivel primaria, secundaria o pre vocacional, preparatoria o equivalente, profesional medio, educación superior y postgrado. Solo se consideraron los cursos que a la fecha del levantamiento estaban concluidos.

**DURACIÓN DEL CURSO.** Número total de horas que dedicó la persona al curso de capacitación laboral. Incluye las horas dedicadas a las dinámicas, ejercicios y

prácticas que forman parte de la capacitación. Las actividades extra-clase o fuera del horario del curso no se contabilizan.

**ESPECIALIDAD DEL CURSO.** Ordenamiento de las especialidades temáticas de los cursos de capacitación laboral en función del sector de actividad económica y de las competencias laborales adquiridas por el trabajador al término del mismo. La especialidad del curso está referida a cada uno de los cursos tomados o que considera debería tomar el trabajador.

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO DEL CURSO.** Organización, institución o persona encargada de cubrir total o mayoritariamente el costo del curso de capacitación laboral.

**HORARIO DEL CURSO.** Se refiere a la relación del curso de capacitación laboral con el horario de trabajo, es decir si el curso lo tomó parcial o totalmente durante el horario de trabajo o fuera de este.

**MECANISMO DE ELECCIÓN DEL CURSO.** Medio a través del cual se determinó o eligió que la persona tomaría el curso de capacitación laboral.

**MODALIDAD DEL CURSO.** Es la forma y medio a través de los cuales la persona obtuvo o desearía obtener los conocimientos objeto del curso de capacitación laboral.

**NÚMERO DE CURSOS TOMADOS.** Cantidad de cursos tomados por la población económicamente activa. En el caso del presente módulo únicamente se contabilizaron como máximo los últimos tres cursos tomados o hasta un total de tres cursos que considera debería tomar.

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).** Personas que durante el periodo de referencia tuvieron o realizaron una actividad económica (población ocupada) o buscaron activamente realizar una (población desocupada).

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA CON CAPACITACIÓN.** Personas económicamente activas (ocupadas o desocupadas) que han tomado cursos de capacitación laboral.

**POBLACIÓ ECONÓMICAMENTE ACTIVA SIN CAPACITACIÓN.** Personas económicamente activas (ocupadas o desocupadas) que no han tomado cursos de capacitación laboral.

**RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE DEBERÍA TOMAR EL CURSO.** Causa o motivo principal por el que la población económicamente considera que debería tomar algún curso de capacitación laboral.

**RELACIÓN DEL TRABAJO CON LA CAPACITACIÓN LABORAL.** Percepción que tiene el trabajador acerca de la relación que guarda su trabajo actual o último con su capacitación laboral.

**TASA DE CAPACITACIÓN.** Porcentaje que representa la población que recibió cursos de capacitación con respecto a la población económicamente activa.

**TIPO DE DOCUMENTO OBTENIDO EN EL CURSO.** Documento que avala o ampara el término o aprobación del curso de capacitación laboral.

**TIPO DE INSTITUCIÓN O PERSONA QUE IMPARTIÓ EL CURSO.** Organización en donde la persona económicamente activa recibió algún curso de capacitación laboral. Estas se clasifican en instituciones públicas, instituciones educativas del sector privado, instituciones autónomas, instituciones del sector social, instituciones extranjeras y no especificadas.

**TIPO DE MATERIALES DEL CURSO.** Elementos auxiliares y/o material didáctico utilizados durante el curso de capacitación laboral para apoyar el aprendizaje.

## Anexo B

### Transcripción de La Ley Federal del Trabajo artículo 3° y Capítulo III Bis

#### Ley Federal del Trabajo artículo 3°

“El trabajo es un derecho y un deber social. 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, como 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 religiosa o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores “.

#### Artículo 153 A

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

#### Artículo 153 B

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

### **Artículo 153 C**

“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”.

### **Artículo 153 D**

“Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

### **Artículo 153 E**

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

### **Artículo 153 F**

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

### **Artículo 153 G**

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos”.

#### **Artículo 153 H**

“Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requerido”.

#### **Artículo 153 I**

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y que sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa”.

#### **Artículo 153 J**

“Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna, y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

#### **Artículo 153 K**



“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo. Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”.

#### **Artículo 153 L**

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

#### **Artículo 153 M**

“En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”.

#### **Artículo 153 N**

“Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”.

#### **Artículo 153 O**

“Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”.

#### **Artículo 153 P**

“El registro de que trata el Artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la se pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3ro Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alega lo que a su derecho convenga”.

#### **Artículo 153 Q**

“Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- II. Comprender todos los pueblos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dicho planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas”.

#### **Artículo 153 R**

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, está los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la

autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

#### **Artículo 153 S**

“Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento , dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153 N y 153 O , o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata”.

#### **Artículo 153 T**

“Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulos, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mita de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o , a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539”.

#### **Artículo 153 U**

“Cuando implantando un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, 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 Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales”.

#### **Artículo 153 V**

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto”.

#### **Artículo 153 W**

“Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registro de que se trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él”.

#### **Artículo 153 X**

“Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejecutar ante las junta de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo”.

Fuente: (Siliceo Aguilar, 2013)



**ESTÁNDAR DE COMPETENCIA**

conocimiento • competitividad • crecimiento

**I.- Datos Generales**

**Código:** EC0305      **Título:** Prestación de servicios de atención a clientes

**Propósito del Estándar de Competencia:**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que desempeñan la función de prestación de servicios de atención a clientes, atienden los requerimientos del cliente, gestionan el servicio requerido por el cliente y obtienen la satisfacción del servicio al cliente.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en el Estándar de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional, por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

**Descripción del Estándar de Competencia:**

El Estándar de Competencia prestación de servicios de atención a clientes contempla las funciones de atender los requerimientos del cliente, identificando el tipo de atención y/o servicio requerido y seleccionando el medio de comunicación por el cual se atenderá al cliente, gestionar el servicio requerido por el cliente, proporcionando la información requerida por el cliente y obtener la satisfacción del servicio al cliente, verificando el grado de satisfacción del cliente y cerrando el servicio requerido del cliente.

También establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que debe contar para realizar un trabajo, así como las actitudes relevantes en su desempeño.

El presente Estándar de Competencia se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

**Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Dos**

Desempeña actividades programadas que, en su mayoría son rutinarias y predecibles. Depende de las instrucciones de un superior. Se coordina con compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico.

**Comités de Gestión por Competencia que lo desarrollaron:**

- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial (AMECAP).
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).
- Sector Turismo.

**Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:**  
03 de octubre de 2012

**Fecha de publicación en el D.O.F:**  
12 de diciembre de 2012

**Periodo de revisión/actualización del EC:**  
4 años

**Tiempo de Vigencia del Certificado de competencia en este EC:**  
5 años

**Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo al Catálogo Nacional de Ocupaciones:**

**Módulo/Grupo Ocupacional:**

0822-07 Recepcionistas  
0823-08 Secretarias

**Ocupaciones asociadas:**

Empleado Información al Público  
Agente de Información  
Recepcionista en General  
Receptora de Quejas  
Recepcionista Hospital  
Recepcionista de Consultorio Médico o Clínica Dental  
Recepcionista de Taller  
Empleado Información Pasajeros (Líneas Aéreas)  
Auxiliar Administrativo  
Operador de Información Nacional  
Telefonista

**Ocupaciones no contenidas en el Catálogo Nacional de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC:**

Empleados y trabajadores de oficinas de atención en los sectores público y privado  
Operadores de Centros de Atención Telefónica

**Clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN):**

**Sector:**

56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desecho y servicios de remediación

**Subsector:**

561 Servicios de apoyo a los negocios

**Rama:**

5619 Otros servicios de apoyo a los negocios

**Subrama:**

5619 9 Otros servicios de apoyo a los negocios

**Clase de Actividad:**

561990 Otros servicios de apoyo a los negocios

El presente Estándar de Competencia, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

**Empresas e Instituciones participantes en el desarrollo del EC**

- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial, A.C. (AMECAP)
- Asociación Mexicana de Bolsas de Trabajo, A.C. (AMEBOT)
- Capithum S. C.
- Bufete de Instructores Profesionales, S.C.
- Asprol de México, S.C.
- Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl
- Espacio Empresarial México, S.A. de C.V.
- Comisión Federal de Electricidad – División de Distribución Valle de México Centro
- Sistemas de Agua de la Ciudad de México
- Genera Bienestar Meed S.C.
- Espacios en Red y Servicios, S.A. de C.V.



**conocer**

conocimiento • competitividad • crecimiento

## ESTÁNDAR DE COMPETENCIA

- Integración de Servicios de Consultoría B & B S.A. de C.V.
- Ixitia, S.C.
- Asociación Mexicana de Entidades Financieras Especializadas (AMFE)
- Intercontinental Hotels Group
- Las Brisas Hotel Collection
- México Emprende CANACINTRA

### Relación con otros estándares de competencia

#### Estándares equivalentes

- Atención al ciudadano en el sector público

#### Estándares relacionados

- EC0016 Atención a comensales en servicios de especialidades
- EC0025 Promoción de servicios de asistencia social
- EC0038 Atención a comensales
- EC0045 Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal
- EC0072 Atención in situ al visitante durante recorridos turísticos
- EC0073 Atención de colisión en crucero a los usuarios de seguros de autos
- EC0094 Venta de productos, mercancías y servicios de manera personalizada en piso

### Aspectos relevantes de la evaluación

<b>Detalles de la práctica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observar en campo o en situación simulada el desempeño del candidato, desde que habilita su área de trabajo, entra en contacto con él, gestiona el servicio y hasta el cierre del mismo.</li></ul>
<b>Apoyos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espacio físico, materiales, equipo, medios y/o instrumentos de registro para brindar la atención.</li></ul>

### Duración estimada de la evaluación

- Evaluación en campo y/o simulada 2 horas.
- Evaluación en gabinete 3 horas.

## II.- Perfil del Estándar de Competencia

### Estándar de Competencia

Prestación de servicios de atención a clientes

### Elemento 1 de 3

Atender los requerimientos del cliente

### Elemento 2 de 3

Gestionar el servicio requerido por el cliente

### Elemento 3 de 3

Obtener la satisfacción del servicio al cliente

## III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia





Referencia	Código	Título
1 de 3	E1034	Atender los requerimientos del cliente

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

- Habilita el área de atención al cliente:
  - Antes de iniciar el servicio,
  - Verificando que el área se encuentre en condiciones de orden y limpieza establecidos por la organización,
  - Preparando sus materiales y herramientas de atención, y
  - Verificando las condiciones de operación del medio de comunicación a utilizar.
- Inicia el contacto con el cliente:
  - Saludando de acuerdo al horario y lineamientos establecidos por la organización,
  - Proporcionando su nombre y puesto de trabajo de acuerdo a las políticas internas de la organización, y
  - Utilizando la imagen corporativa determinada por la organización.
- Identifica el tipo de atención y/o servicio requerido:
  - Utilizando la técnica de atención acorde a la tipología del cliente,
  - Preguntando sobre el requerimiento específico solicitado,
  - Identificando el tipo de servicio y/o productos de la organización relacionado con el requerimiento del cliente, y
  - Confirmando la solicitud del usuario mediante la formulación de preguntas.
- Selecciona el medio de comunicación por el cual se atenderá al cliente:
  - Utilizando alternativas de comunicación de acuerdo a los lineamientos establecidos en la organización y a los requerimientos del cliente,
  - Respetando las condiciones operativas y de seguridad del medio de comunicación seleccionado, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la organización, e
  - Informando al cliente el medio de comunicación por el cual será atendido.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

**CONOCIMIENTOS**

**NIVEL**

- |   |              |
|---|--------------|
| 1. Técnicas de Atención a clientes de acuerdo a su tipología.   | Aplicación   |
| 2. Tipos de barreras en la comunicación efectiva.   | Aplicación   |
| 3. Características de la comunicación verbal y no verbal.   | Comprensión  |
| 4. Tipos de comunicación documental, física y electrónica.  | Conocimiento |
| 5. Información sensible de resguardo de acuerdo a la Ley de Protección de datos personales en posesión de los particulares. | Comprensión  |
| 6. La importancia de Servicios y productos de la organización.  | Comprensión  |
| 7. La importancia de la imagen corporativa organizacional.  | Aplicación   |
| 8. La importancia de la Asertividad en el Servicio.   | Aplicación   |



La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

**RESPUESTAS ANTE SITUACIONES EMERGENTES**

**SITUACION EMERGENTE**

1. La atención de un cliente en situación de crisis o fuera de control.

**RESPUESTAS ESPERADAS**

1. Mantener la calma y compostura, dar contención al cliente y normalizar la situación solicitando la ayuda externa requerida en caso de ser necesario.

**ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES**

1. Amabilidad. La manera en que brinda apoyo e información a los clientes.
2. Tolerancia. La manera en que muestra disposición para comprender y atender las manifestaciones de los clientes.

**GLOSARIO**

1. Cliente: Se entiende por el individuo, que requiere la prestación de servicios o productos, específicos que satisfagan sus necesidades personales.
2. Imagen Corporativa: Se refiere a la proyección de la identidad de la organización que se mantiene de manera uniforme u homologada en el espacio físico, ambiente y personal utilizando un protocolo, logotipo, uniforme y uso de colores institucionales.
3. Medio de Comunicación: Es el canal por el cual se realiza el proceso de comunicación ya sea de carácter, físico, auditivo, visual o electrónico, utilizado para la atención del cliente.
4. Tipología del cliente: Se entiende por la clasificación de individuos que se distinguen por rasgos, señas y estilo de comunicarse durante el servicio de atención.
5. Trato cordial: Es el proceso que se demuestra durante la atención a un cliente en el cual se interpretan acciones, comportamientos y respeto por parte del responsable de la atención al cliente.

Referencia	Código	Título
2 de 3	E1035	Gestionar el servicio requerido por el cliente.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

1. Solicita la información para la atención de los requerimientos del cliente:
  - Recopilando la información proporcionada por el cliente y la específica del servicio, y
  - Mencionando al cliente acerca del aviso de privacidad en el manejo de información personal.
  
2. Registra la información y/o documentos:
  - Utilizando el medio de registro institucional establecido,
  - Requisitando el instrumento de registro institucional establecido,
  - Validando los datos de registro del cliente mediante el cotejo de información del registro con la información de la fuente,
  - Confirmando mediante cuestionamientos y/o afirmaciones que los datos registrados correspondan al requerimiento del cliente,
  - Manteniendo su organización y orden de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización, y
  - Manteniendo la secuencia del registro de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización.
  
3. Proporciona la información requerida por el cliente:
  - Brindando la información de los productos y/o servicios así como beneficios adicionales, y
  - Canalizando al cliente para su atención a través de los mecanismos establecidos por la organización.
  
4. Opera el equipo determinado por la organización:
  - Utilizando el medio correspondiente al requerimiento a realizar,
  - Manteniendo las medidas de seguridad establecidas por la organización, y
  - Observando las medidas de aprovechamiento de recursos materiales según los lineamientos de la organización.
  
5. Mantiene la integridad de los documentos físicos y/o electrónicos.
  - Utilizando el proceso establecido por la organización y conservación de documentos, y
  - Conservando su organización de acuerdo al requerimiento del cliente y lineamientos establecidos en la organización.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

**CONOCIMIENTOS**

1. Importancia de clasificación de información.
2. Importancia de la asignación de claves de registro.
3. La importancia del valor agregado.
4. Diferencias entre "servicio" y "calidad y excelencia en el servicio".
5. Principales medidas de aprovechamiento de los recursos .
6. La importancia de mantener actualizada la información del cliente.
7. Tipos de instrumento de registro.

**NIVEL**

- Comprensión  
 Comprensión  
 Comprensión  
 Comprensión  
 Comprensión  
 Comprensión  
 Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

**ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES**

1. **Responsabilidad.** La manera en que gestiona el servicio de acuerdo a los lineamientos de la organización.
2. **Iniciativa.** La manera en que ofrece alternativas de solución en el marco de la oferta de productos y/o servicios.
3. **Orden.** La manera en que brinda la información acerca de los servicios y/o productos ofertados al cliente.

**GLOSARIO**

1. **Asignación de claves de registro:** Se entiende por aquellos códigos numéricos o alfanuméricos que se asignan a documentos físicos o electrónicos, con el fin de llevar un control específico sobre documentación generada.
2. **Aprovechamiento de los recursos:** Optimizar el uso de todos aquellos medios, naturales, humanos o materiales, que se emplean en el proceso de atención a clientes, evitando su desperdicio y manejo inapropiado.
3. **Clasificación de información:** Proceso mediante el cual se realiza la separación de documentos físicos o electrónicos con la finalidad de ser almacenados o distribuidos a sus destinatarios.
4. **Documentos físicos:** Son todos aquellos, documentos que tienen por característica específica la capturar datos mediante el uso del papel.
5. **Documentos electrónicos:** Son todos aquellos, documentos que tienen por característica específica la capturar datos mediante el uso de herramientas digitales.
6. **Instrumento de registro:** Se refiere a aquel formulario físico y/o electrónico en el que se asienta la información del cliente.
7. **Medio de registro:** Se refiere a la herramienta electrónica o física en la cual se puede captar datos personales y específicos sobre los requerimientos de un cliente.

<b>Referencia</b>	<b>Código</b>	<b>Título</b>
3 de 3	E1036	Obtener la satisfacción del servicio al cliente

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES**

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. Responsabilidad. | La manera en que gestiona el servicio de acuerdo a los lineamientos de la organización.               |
| 2. Iniciativa.      | La manera en que ofrece alternativas de solución en el marco de la oferta de productos y/o servicios. |
| 3. Orden.           | La manera en que brinda la información acerca de los servicios y/o productos ofertados al cliente.    |

**GLOSARIO**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Asignación de claves de registro: | Se entiende por aquellos códigos numéricos o alfanuméricos que se asignan a documentos físicos o electrónicos, con el fin de llevar un control específico sobre documentación generada. |
| 2. Aprovechamiento de los recursos:  | Optimizar el uso de todos aquellos medios, naturales, humanos o materiales, que se emplean en el proceso de atención a clientes, evitando su desperdicio y manejo inapropiado.          |
| 3. Clasificación de información:     | Proceso mediante el cual se realiza la separación de documentos físicos o electrónicos con la finalidad de ser almacenados o distribuidos a sus destinatarios.                          |
| 4. Documentos físicos:               | Son todos aquellos, documentos que tienen por característica específica la capturar datos mediante el uso del papel.  |
| 5. Documentos electrónicos:          | Son todos aquellos, documentos que tienen por característica específica la capturar datos mediante el uso de herramientas digitales.  |
| 6. Instrumento de registro:          | Se refiere a aquel formulario físico y/o electrónico en el que se asienta la información del cliente.   |
| 7. Medio de registro:                | Se refiere a la herramienta electrónica o física en la cual se puede captar datos personales y específicos sobre los requerimientos de un cliente.                                      |

<b>Referencia</b>	<b>Código</b>	<b>Título</b>
3 de 3	E1036	Obtener la satisfacción del servicio al cliente

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:



**DESEMPEÑOS**

1. Verifica el grado de satisfacción del cliente:
  - Preguntando de forma oral o escrita si su requerimiento ha sido cubierto,
  - Brindando información adicional de otros productos y/o servicios, e
  - Informando sobre el procedimiento de quejas y sugerencias,
2. Cierra el servicio requerido del cliente:
  - Expresando que se mantiene a su disposición para brindar apoyo o información adicional, y
  - Despidiéndose de acuerdo al horario y lineamientos establecidos.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

**CONOCIMIENTOS**

**NIVEL**

1. La importancia de la voz durante la atención del cliente.
2. Elementos de cierre del servicio.

Comprensión  
Aplicación

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

**ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES**

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 1. Perseverancia. | La manera en que demuestra interés permanente en el logro de la satisfacción del requerimiento del cliente. |
|-------------------|---|

**GLOSARIO**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Importancia de la voz durante la atención del cliente: | Proceso de modulación y entonación oral para brindar la atención del cliente, utilizando la comunicación verbal como herramienta base de la oferta de productos y/o servicios. |
| 2. Cierre del servicio:                                   | Concluir de manera general el proceso de servicio brindado a fin de lograr la satisfacción de necesidades específicas del cliente.   |
| 3. Brindar información adicional:                         | Complemento de carácter exclusivo en el cual se realiza la oferta de servicios y/o productos relevantes y de clasificación específica a los clientes.                          |

## Anexo D

### Listado de instituciones, programas de Apoyo a la PYME mexicana, y proveedores de capacitación en Servicio al Cliente

- Instituto Nacional del Emprendedor ( INADEM)  
<https://www.inadem.gob.mx/>
- Secretaría de Economía  
<http://www.economia.gob.mx/>
- Coparmex Puebla  
<http://www.coparmexpuebla.org.mx/>
- Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico  
<http://www.secotrade.puebla.gob.mx/>
- Asociación de Centros Comerciales de Puebla ( ACECOP)  
<http://acecop.com.mx/>
- Centro de Innovación y Competitividad Empresarial (CICE)  
<http://plus.google.com/106009190314515337872/about?gl=mx&hl=es-419>
- Nafinsa  
<http://www.nafin.com/portaInf/content/home/home.html>
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social  
<http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>
- México Emprende  
<http://www.mexicoemprende.org.mx/>
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial AC  
<http://www.amecap.org.mx/>
- Fondo Pyme  
<http://www.fondopyme.gob.mx/>
- CONOCER ( Sistema nacional de competencias )  
<http://www.conocer.gob.mx/>
- Service Quality Institute  
<http://www.servicequality.net/>
- Educa México ( Página Web )  
<http://www.educaedu.com.mx/atencion-al-cliente>

