



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Psicólogo Industrial,**

TEMA:

**“CAPACITACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS “SAN ISIDRO””.**

AUTOR: Aguayo Condo Carlos Javier

TUTORA: Ing. Rosero Burbano Andrea Lucia

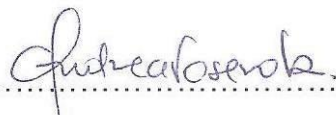
Ambato - Ecuador

2015

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE
GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

CERTIFICA:

Yo, Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano, con C.C.: 0401083951 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“CAPACITACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS “SAN ISIDRO”**”, desarrollado por el egresado Aguayo Condo Carlos Javier, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano

0401083951

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente Informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



.....
Aguayo Condo Carlos Javier

C.C.: 1804780052

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “**CAPACITACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS “SAN ISIDRO”**”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
Aguayo Condo Carlos Javier

C.C.: 1804780052

AUTOR

*Al Consejo Directivo De La Facultad De Ciencias
Humanas y de la Educación:*

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“CAPACITACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS “SAN ISIDRO”**., presentada por el Sr. CARLOS JAVIER AGUAYO CONDO egresado de la Carrera PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción: Octubre-Febrero 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora
Miembro del Tribunal
CI: 170718607-6



Mg. Psic. Yanet Diaz Martin
Miembro del Tribunal
CI: 175637313-8

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a todas esas personas que de alguna manera siempre me apoyaron.

Aguayo Condo Carlos Javier

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora por guiarme, al gran esfuerzo y voluntad que me llevo realizar este trabajo investigativo

Aguayo Condo Carlos Javier

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. HOJAS PREELIMINARES

PORTADA	i
PÁGINA APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
PÁGINA AUTORÍA DEL TRABAJO	iii
PÁGINA CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	iv
PÁGINA APROVACIÓN DEL TRIBUNAL	v
PÁGINA DEDICATORIA	vi
PÁGINA AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
EXECUTIVE SUMMARY	xvii

B. TEXTO

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Análisis crítico	5
1.4. Prognosis	5
1.5. Formulación del problema	6
1.6. Interrogantes	6
1.7. Delimitación del objeto de investigación	6
1.8. Justificación	7
1.9. Objetivos	8

1.10. General	8
1.11. Específicos	8

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	11
2.3. Fundamentación legal	11
2.4. Categorías fundamentales	17
Subordinación conceptual	17
Capacitación de personal	20
Evaluación de desempeño	29
Desarrollo organizacional	36
Gestión del talento Humano	40
Calidad Total	46
La mejora continua	51
Concepto de cultura	55
Cultura organizacional	55
Clima organizacional	59
Servicio	62
Cliente	64
2.5. Hipótesis	65
2.6. Señalamiento de las variables	65

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de investigación	66
3.2. Nivel de investigación	66
3.3. Población o muestra	67

3.4.	<i>Operacionalización de variables</i>	68
3.5.	<i>Plan de recolección de información</i>	70
3.6.	<i>Plan de procesamiento de la información</i>	71

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	<i>Análisis de los resultados</i>	72
4.2.	<i>Interpretación de datos</i>	72
4.3.	<i>Verificación de hipótesis</i>	91
4.3.1.	<i>Planteamiento de la hipótesis</i>	91
4.3.2.	<i>Nivel de significación</i>	91
4.3.3.	<i>Descripción de la población</i>	91
4.3.4.	<i>Especificación del estadístico</i>	91
4.3.7.	<i>Decisión</i>	95

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	<i>Conclusiones</i>	96
5.2.	<i>Recomendaciones</i>	96

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1.	<i>Título</i>	97
6.1.1.	<i>Datos informativos</i>	97
6.2.	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	98
6.3.	<i>Justificación</i>	99
6.4.	<i>Objetivos</i>	99
6.4.1.	<i>Objetivo General</i>	99

6.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	99
6.5. <i>Análisis de Factibilidad</i>	100
6.6. <i>Fundamentación</i>	100
6.7. <i>Metodología Modelo operativo</i>	102
6.8. <i>Administración</i>	104
6.9. <i>Previsión de la evaluación</i>	104
<i>Guía de Capacitación de Personal</i>	107
<i>Bibliografía</i>	130
<i>Anexos</i>	132
<i>Anexo N°1</i>	134
<i>Anexo N°2</i>	134
<i>Anexo N°3</i>	135

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N°1: Población</i>	67
<i>Tabla N°2: Operacionalización de la variable independiente</i>	68
<i>Tabla N°3: Operacionalización de la variable dependiente</i>	69
<i>Tabla N°4: Plan de recolección de la información</i>	70
<i>Tabla N°5: Pregunta 1</i>	72
<i>Tabla N°6: Pregunta 2</i>	74
<i>Tabla N°7: Pregunta 3</i>	75
<i>Tabla N°8: Pregunta 4</i>	76
<i>Tabla N°9: Pregunta 5</i>	77
<i>Tabla N°10: Pregunta 6</i>	78
<i>Tabla N°11: Pregunta 7</i>	79
<i>Tabla N°12: Pregunta 8</i>	80
<i>Tabla N°13: Pregunta 9</i>	81
<i>Tabla N°14: Pregunta 10</i>	82
<i>Tabla N°15: Pregunta 11</i>	83
<i>Tabla N°16: Pregunta 12</i>	84
<i>Tabla N°17: Pregunta 1</i>	85
<i>Tabla N°18: Pregunta 2</i>	86
<i>Tabla N°19: Pregunta 3</i>	87
<i>Tabla N°20: Pregunta 4</i>	88
<i>Tabla N°21: Pregunta 5</i>	89
<i>Tabla N°22: Pregunta 6</i>	90
<i>Tabla N°23: DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO</i>	92
<i>GRADOS LIBERTAD</i>	92
<i>Tabla N°24: Frecuencia observada</i>	93
<i>Tabla N°25: Frecuencia esperada</i>	93
<i>Tabla N°26: CÁLCULO DEL CHI CUADRADO</i>	94
<i>Tabla N° 27: Costo de la Propuesta</i>	97
<i>Tabla N°28: Metodología Modelo operativo</i>	102

<i>Tabla N°29: Apreciación directa de personas para el DNC (entrevista)</i>	111
<i>Tabla N°30 Apreciación directa de personas para el DNC (discusión en grupo)</i>	112
<i>Tabla N°31: Programación de actividades de capacitación</i>	118
<i>Tabla N°32: Presupuesto de capacitación</i>	119
<i>Tabla N°33: Descripción de la capacitación</i>	121
<i>Tabla N°34: Monitoreo de la ejecución del programa de capacitación</i>	124
<i>Tabla N°35: Evaluación de la actividad de la capacitación (del facilitador)</i>	127
<i>Tabla N°36: Evaluación de la efectividad de la capacitación (del socio)</i>	129

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 1: Árbol de problemas</i>	4
<i>Gráfico N°2: Categorías fundamentales</i>	17
<i>Gráfico N°3: Subordinación conceptual: Variable Independiente</i>	18
<i>Gráfico N°4: Subordinación conceptual: Variable Dependiente</i>	19
<i>Gráfico N°5: Resultados Porcentuales- Pregunta 1</i>	72
<i>Gráfico N°6: Resultados Porcentuales- Pregunta 2</i>	74
<i>Gráfico N°7: Resultados Porcentuales- Pregunta 3</i>	75
<i>Gráfico N°8: Resultados Porcentuales- Pregunta 4</i>	76
<i>Gráfico N°9: Resultados Porcentuales- Pregunta 5</i>	77
<i>Gráfico N°10: Resultados Porcentuales- Pregunta 6</i>	78
<i>Gráfico N°11: Resultados Porcentuales- Pregunta 7</i>	79
<i>Gráfico N°17: Resultados Porcentuales- Pregunta 8</i>	80
<i>Gráfico N°13: Resultados Porcentuales- Pregunta 9</i>	81
<i>Gráfico N°14: Resultados Porcentuales- Pregunta 10</i>	82
<i>Gráfico N°15: Resultados Porcentuales- Pregunta 11</i>	83
<i>Gráfico N°16: Resultados Porcentuales- Pregunta 12</i>	84
<i>Gráfico N°17: Resultados Porcentuales- Pregunta 1</i>	85
<i>Gráfico N°18: Resultados Porcentuales- Pregunta 2</i>	86
<i>Gráfico N°19: Resultados Porcentuales- Pregunta 3</i>	87
<i>Gráfico N°20: Resultados Porcentuales- Pregunta 4</i>	88
<i>Gráfico N°21: Resultados Porcentuales- Pregunta 5</i>	89
<i>Gráfico N°22: Resultados Porcentuales- Pregunta 6</i>	90
<i>Gráfico N°23: REPRESENTACION GRÁFICA DEL CHI CUADRADO</i>	94
<i>Gráfico N° 24: Pasos para la capacitación</i>	108
<i>Gráfico N° 25: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</i>	109
<i>Gráfico N° 26: Método de apreciación directa de personas</i>	110
<i>Gráfico N° 27: Defina objetivos de Capacitación</i>	115
<i>Gráfico N° 28: Defina indicadores de mejora</i>	116

<i>Grafico N° 29: Preguntas clave para el diseño de su programa de capacitación</i>	<u>116</u>
<i>Grafico N° 31: Aspectos importantes de evaluación</i>	<u>125</u>

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLÓGIA INDUSTRIAL
RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “CAPACITACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS “SAN ISIDRO””.

AUTOR: Aguayo Condo Carlos Javier

TUTOR: Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo fue realizado en la Cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” con la razón de determinar las falencias y la necesidad de capacitación de los socios de la cooperativa, para lo cual se manejó una encuesta, y así conseguir información relevante acerca del tema.

Ya obtenida la información se la proceso estadísticamente para determinar si la hipótesis era válida. Una vez comprobada la hipótesis se llevó acabo la proposición de conclusiones y recomendación con en el fin de buscar posibles soluciones al problema.

Se llegó a la conclusión de crear una guía de capacitación como propuesta, con el objetivo de que sea la base para realizar capacitaciones de cualquier índole que deseen tanto los directivos como los socios de la cooperativa, con esto evaluar y mejorar el rendimiento del desempeño laboral.

Palabras Claves: Capacitación, servicio, cliente, guía, programa, investigación, evaluación, desempeño, rendimiento, laboral.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF SOCIAL SCIENCES AND EDUCATION
CAREER OF: INDUSTRIAL PSICOLOGY

TOPIC: "TRAINING AND CUSTOMER SERVICE COOPERATIVE
TRANSPORT TRUCK "SAN ISIDRO"

AUTHOR: Aguayo Condo Carlos Javier

TUTOR: Ing. Andrea Lucia Rosero Burbano

EXECUTIVE SUMMARY

This research work was conducted in the Cooperative transport trucks "San Isidro" with S. Reason determine the shortcomings and the need for training of members of the cooperative, to which it Handling a survey and to obtain information About the subject relevant.

Information is obtained and the process statistically S. para determine if the hypothesis Valid time. After verifying the hypothesis just I took the proposition belong Conclusions and Recommendation in order to find solutions to the Potential Problem.

He came to the conclusion Create a training guide as a proposal, Aiming the sea based on paragraph conduct training over any kind Wishing Both executives and partners of the cooperative, with this and evaluate v Improve Performance of work performance.

Keywords: training, service, customer, Guide Program, Research, evaluation, Performance, Performance, labor.

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el trabajo de investigación abarca las dos variables que son la variable independiente Capacitación y la variable dependiente el servicio al cliente que son los parámetros investigados.

El proyecto de Investigación está estructurado de seis capítulos, los mismos que se detallan a continuación.

Capítulo I. El Problema, consta de; Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Marco Teórico contiene: Antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo III. Metodología, contiene: Modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados contiene: Análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI. Propuesta contiene: Datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Capacitación y el servicio al cliente en la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En el Ecuador la capacitación laboral o formación profesional como también se la denomina, es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la mayor y más apropiada calificación para el mismo.

Al considerar la población según grupo de ocupación, la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo de septiembre de 2005, muestra que un poco más del 25 % de la PEA corresponde a trabajadores no calificados que son aquellas personas que carecen de las condiciones requeridas para desempeñar satisfactoriamente una ocupación de cualquier nivel de calificación.

En 2012, 570 personas del sector de transporte público se capacitaron en el Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua, en temas de Economía Popular y Solidaria.

Un año después, 2.433 conductores, pertenecientes a 78 cooperativas de transporte de la provincia, alcanzaron 40 horas de este módulo.

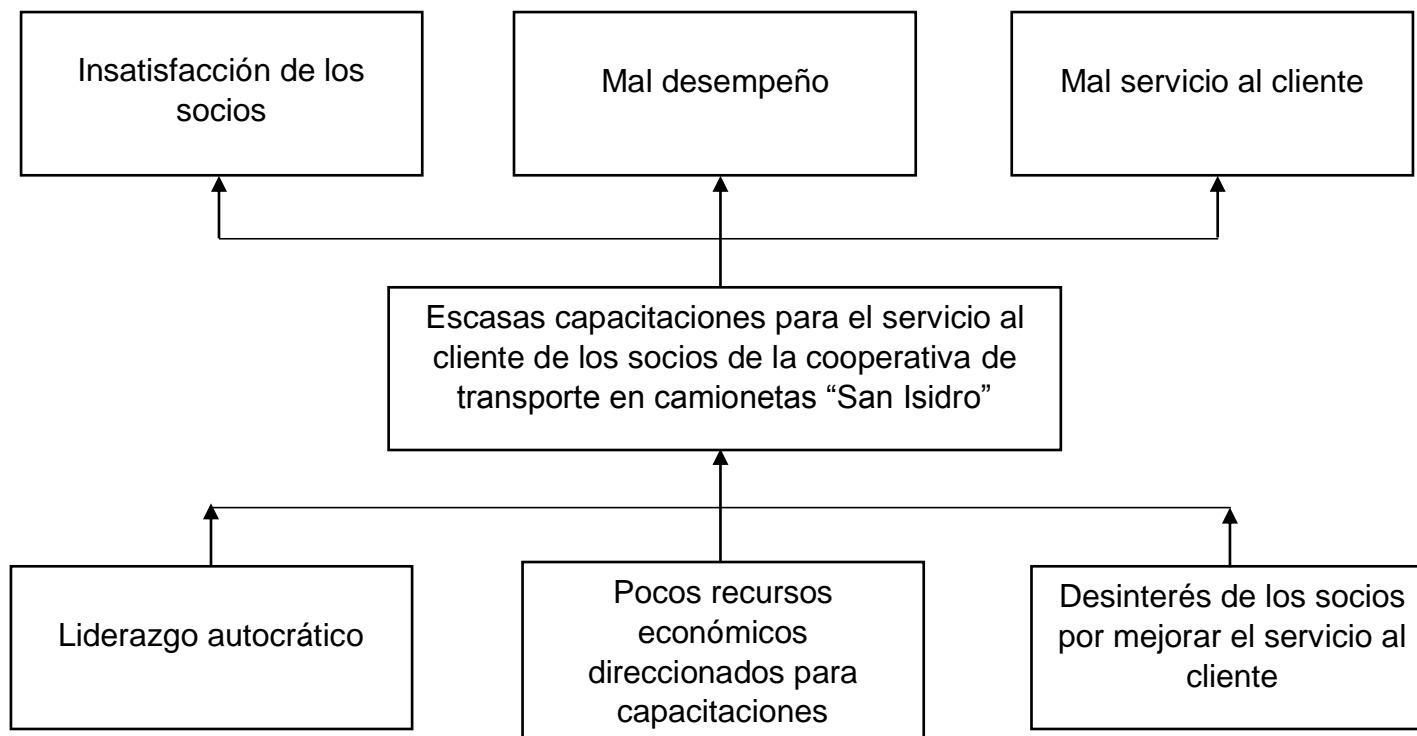
En cuanto a la cobertura por cantones, el 87% de los beneficiarios trabaja en cooperativas de Ambato, es decir 68, el 7% (5 cooperativas) pertenece al cantón Baños de Agua Santa, el 4% (3

cooperativas) es de Pelileo y al restante 1% pertenece una cooperativa de Píllaro y una de Patate.

De este total, el 57% corresponde a asociaciones de taxis; el 27%, a camionetas; el 11%, a buses; y el 6%, a volquetas y otros.

1.2.2 Árbol de problemas

Grafico N° 1: Árbol de problemas



Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier
Fuente: Observación directa

1.3 Análisis crítico

La escasez de capacitaciones para el servicio al cliente de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” se ve reflejada por un liderazgo autocrático que busca el beneficio de manera unilateral, por lo cual los socios se ven insatisfechos por lo que ha logrado la dirección en el tiempo de mando o cuanto ha beneficiado a los socios y así mismo a la institución.

Los pocos recursos económicos direccionados para capacitaciones generan un mal desempeño laboral, el desarrollo de la institución se ve retrasado. El desconocimiento de implantar un sistema de capacitaciones apto para el mejoramiento de la cooperativa y el desempeño de los socios.

A su vez el desinterés por parte de los mismos socios por mejorar el sistema de servicio al cliente, ese estado del ser humano por acostumbrarse a lo que ya se ha hecho. La mala imagen institucional se ve reflejada por el mal servicio que brinda la cooperativa. Los socios no exigen lo que les corresponde dentro de la institución por lo cual la directiva no busca desarrollar sistemas que sustente el desarrollo profesional de las personas que conforman la “San Isidro”.

1.4 Prognosis

Al persistir las escasas capacitaciones y el deficiente servicio al cliente en la cooperativa “San Isidro” las personas preferirán utilizar el servicio de otras instituciones para el traslado de su mercadería. Perderán los socios fidelidad y confianza de parte su clientela; se verán afectados en el aspecto económico al reducirseles el número viajes a realizar diariamente. La institución adquirirá un prestigio manchado por este aspecto y se varan obligados a parar las

unidades de trabajo por la escasez de clientela, tendrán que bajar los costos de servicio y reducirán sus ingresos.

1.5 Formulación del problema

¿Cómo influye la capacitación de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” en el servicio al cliente?

1.6 Interrogantes

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”?
- ¿Cuál es la calidad de servicio al cliente de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”?
- ¿Cómo se relacionan las necesidades de capacitación de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” y la calidad de servicio al cliente?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones al problema?

1.7 Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido:

CAMPO: Desarrollo organizacional

AREA: Gestión del talento humano

ASPECTO: Capacitación

TEMA: Capacitación y servicio al cliente en la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

PROBLEMA: La capacitación incide en el servicio al cliente de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

DELIMITACION TEMPORAL: Periodo Octubre 2014 – Febrero 2015

DELIMITACION ESPACIAL: Socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” y clientes.

1.8 Justificación

El *interés* por conocer la necesidad de capacitar al personal y así mismo desarrollar su talento en cuanto al servicio al cliente. Elementos claves e importantes para el avance de la institución de forma económica e intelectualmente. El proyecto busca detectar las necesidad de los socios por desarrollar su talento y además encontrar fallas las cuales nos van ayudar a mejorar y dar servicio al cliente de calidad, este aspecto es por el cual, la cooperativa genera ingresos económicos y de gran interés de investigación para los socios. Los clientes buscan satisfacer sus necesidades de servicio y los socios incrementar su capital que es importante para el desarrollo de la institución. Al cambiar la calidad de servicio, se implantará un nuevo concepto de eficacia de servicio; mantendrán e incrementarán los usuarios de la cooperativa.

Es *importante* detectar elementos que afectan el desempeño normal de los socios de la cooperativa, medio por el cual esta adquiere posición dentro del mercado, al detectar las falencias buscaremos medios por los cuales se pueden remediarlas, unos de estos medios es la capacitación. Es así como; la capacitación se convierte en un mecanismo importante para el desarrollo de la institución.

En la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” no se han realizado investigaciones de esta índole por esta razón es una idea *original* que dentro de la institución se investigue acerca de las capacitaciones que han recibido y a su vez el impacto que tiene con relación al servicio al cliente.

Es *factible* desarrollar esta investigación gracias al apoyo tanto de los socios como también de la directiva de la institución. Ellos están dispuestos a colaborar en cada uno de los procesos que ayuden a mejorar el desempeño y la imagen de la institución.

1.9 Objetivos

1.10. General

Determinar la influencia de la capacitación de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” en el servicio al cliente.

1.11. Específicos

- Determinar las necesidades de capacitación de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro
- Establecer la calidad de servicio al cliente de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”
- Relacionar las necesidades de capacitación de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” y la calidad de servicio al cliente.
- Buscar posibles soluciones al problema.

CAPITULO II

MARCO ADMINISTRATIVO

2.1 Antecedentes investigativos

Para la siguiente investigación se han tomado conclusiones de otros trabajos de la misma índole.

De la investigación de Inés de las Mercedes Quinatoa Ortiz acerca del: *Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio y su incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO*, se toma la siguiente conclusión:

“La atención al cliente está centrada solo en la transacción económica y se deja de lado la satisfacción completa del cliente en sus necesidades”.

“El cliente busca cada vez una atención de calidad con propiedades que satisfagan las necesidades propuestas del mismo”.

El servicio al cliente debe estar direccionado a saciar al cliente en todas las expectativas propuestas por la institución, de la misma manera debe existir innovación en el servicio, implementando nuevas estrategias de atención y servicio al cliente por parte de la organización para mantenerse a la vanguardia con su competencia. También de Juan Carlos Marfetán Álvarez acerca de: *El talento humano y su incidencia en la competitividad de los Instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía*, concluyendo:

“La capacitación es el conjunto de procesos organizados comprometidos a generar conocimientos, desarrollar habilidades y al cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, las capacitaciones en una empresa deberían ser

consideradas como una inversión más no como un gasto, pues siempre es necesario optimizar el trato al cliente”.

Las capacitaciones son indispensables para el desarrollo profesional de los colaboradores de una organización. Las capacitaciones no deben ser vistas como una obligación, sino, como un beneficio a corto plazo para la institución, el personal con las competencias necesarias para desempeñar su cargo se ve motivado y direccionado a contribuir al logro de metas y objetivos institucionales. Se toma de la investigación de Ángela Maribel Franco Serrano, acerca de: *El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas*, la siguiente conclusión:

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

Las capacitaciones ayudan a las empresas a mejorar su productividad y a su vez obtener beneficios tanto para la institución como para el desarrollo intelectual del personal.

De la investigación de Gabriela Alexandra Pérez Pico, con el tema de: *“la calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la cooperativa de transportes “Flota Pelileo”*, se toma las siguientes conclusiones:

“La cooperativa se encuentra empeñada en la renovación del servicio de transporte y atención en las oficinas, a fin de conservar la creciente demanda de este servicio con excelente calidad”.

“La calidad de atención que existe dentro de la cooperativa es buena pues los empleados hacen su mayor esfuerzo ya que no han recibido curso de capacitación, pero esto debe otorgarse para que mejoren y tengan clientes fijos y su relación con ellos sea más clara, concisa y oportuna.”

Para brindar un servicio de calidad las empresas deben innovar en la atención al cliente, cambiar estrategias e implementar planes de capacitación para que el colaborador se sienta capaz de satisfacer todas las necesidades expuestas por su consumidor.

2.2 Fundamentación filosófica

La presente investigación es de carácter crítico-propositivo debido a que busca; interpretar, comprender y explicar el problema en base a las causas y consecuencias que se desembocan del mismo.

Es crítico ya que analiza y cuestiona los efectos y causas que afectan a las personas involucradas en la investigación, haciendo hincapié en los resultados de los instrumentos utilizados.

Es propositivo porque, plantea alternativas de solución que permitirán establecer acciones para tratar al problema que se va a investigar.

2.3 Fundamentación legal

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL CAPITULO IV DE LOS DELITOS DE TRANSITO

Art. 127.- Será sancionado con, prisión de tres a cinco años, suspensión de la licencia de conducir por igual tiempo y multa de veinte (20) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general, quien ocasione un accidente de tránsito del que resulte la muerte de una o más personas, y en el que se verifique cualquiera de las siguientes circunstancias:

- a) Negligencia;
- b) Impericia;
- c) Imprudencia;

- d) Exceso de velocidad;
- e) Conocimiento de las malas condiciones mecánicas del vehículo;
- f) Inobservancia de la presente Ley y su Reglamento, regulaciones técnicas u órdenes legítimas de las autoridades o agentes de tránsito.

Art. 129.- Será sancionado con prisión de uno a tres años, suspensión de la licencia de conducir por igual tiempo, multa de quince (15) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general, quien ocasione un accidente de tránsito del que resulte la muerte de una o más personas, y en el que se verifique que la circunstancia del accidente se debió a cansancio, sueño o malas condiciones físicas del conductor, con sujeción a los parámetros específicos establecidos en el Reglamento a esta Ley.

La misma multa se impondrá al empleador que hubiere exigido o permitido al conductor trabajar en dichas condiciones.

REGLAMENTO PARA EL TRANSPORTE COMERCIAL DE CARGA LIVIANA Y MIXTO DEL ECUADOR

TÍTULO I

DEL OBJETO, ORGANIZACIÓN Y ÁMBITO OPERACIÓN

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 5.- De los procesos.- Las cooperativas y compañías de transporte de carga liviana y mixta deberán mantener protocolos de seguridad aprobados por la ANT, procesos de selección, contratación, evaluación, control y capacitación de sus conductores; programas de mantenimiento de su flota de acuerdo a metodologías y formatos definidos por la Agencia Nacional de Tránsito, procesos que estarán a disposición por la ANT para su revisión.

TÍTULO III

DE LAS OPERADORAS

CAPÍTULO I

DEL SERVICIO EN CARGA LIVIANA Y MIXTA

Art. 21.- Las operadoras de transporte comercial de carga liviana y mixta deberán tener una infraestructura mínima que cuente con áreas de administración, atención al público, área de espera, equipo informático de computación y mobiliario que permita el desarrollo de su objeto social, en el domicilio de la operadora. Esta infraestructura será requisito para otorgar el permiso de operación o en su en efecto la renovación del mismo.

TITULO V
DE LOS USUARIOS
CAPITULO I
DERECHOS DEL USUARIO

Artículo 37.- Son derechos de los usuarios de transporte comercial de carga liviana y mixta:

- a. Presentar reclamos por escrito a la Operadora por incumplimiento del servicio prestado, dentro del plazo de 96 horas de acontecido el hecho, caso contrario se pondrá en conocimiento de la autoridad competente de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a fin de que sea sancionada de conformidad a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento.
- b. Contratar un servicio de calidad y ser transportado con las seguridades establecidas en la Ley, Reglamentos y Normas vigentes.
- c. Informar de manera clara respecto del horario, ámbito de operación y operadora, los mismos que deberán estar expuestos al público.
- d. Las demás previstas en la Ley.

CAPITULO II

OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS

Artículo 38.- Son obligaciones de los usuarios de transporte comercial de carga liviana y mixta:

- a. No distraer la atención del conductor del vehículo ni entorpecer la labor del mismo cuando éste se encuentre en marcha.
- b. Viajar en los lugares habilitados para los usuarios procurando no dificultar el paso en los lugares destinados al tránsito de personas.
- c. Respetar los vehículos e instalaciones, especialmente los mecanismos de apertura y cierre de los vehículos así como los dispositivos de seguridad.
- d. Las demás previstas en la Ley.

LEY ORGANICA DE DEFENZA DEL CONSUMIDOR

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo

referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

CAPITULO V RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

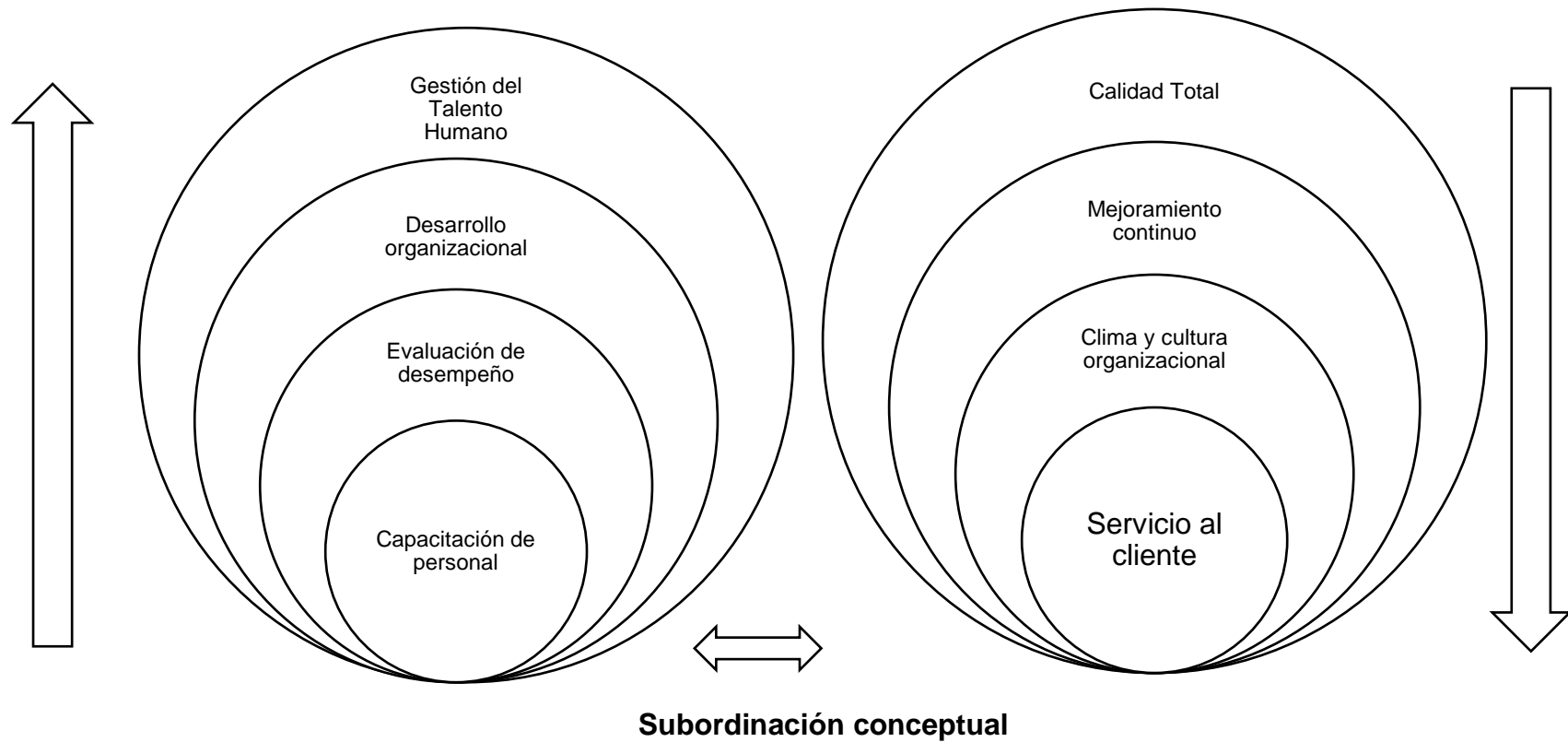
Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

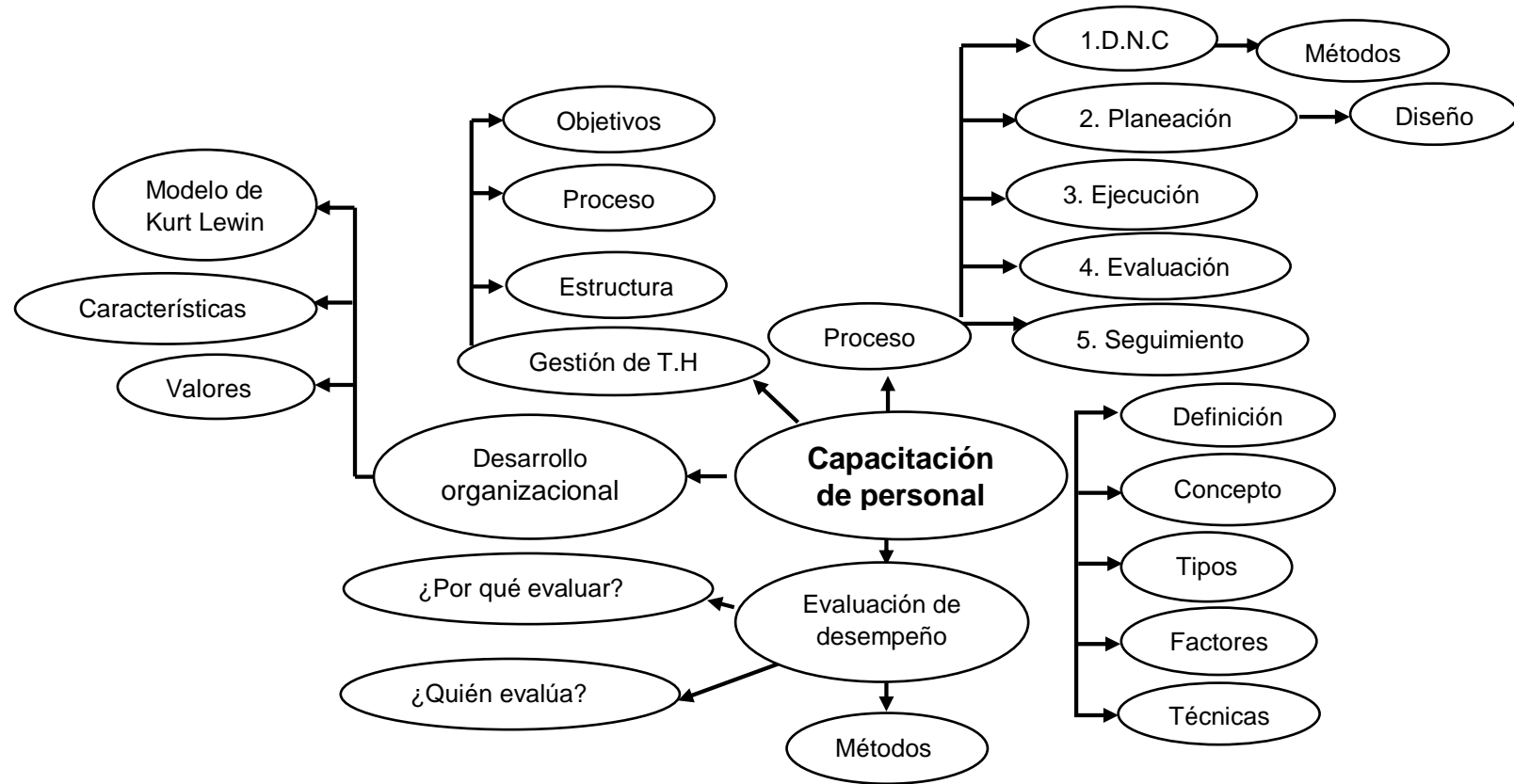
2.4 Categorías fundamentales

Grafico N°2: Categorías fundamentales



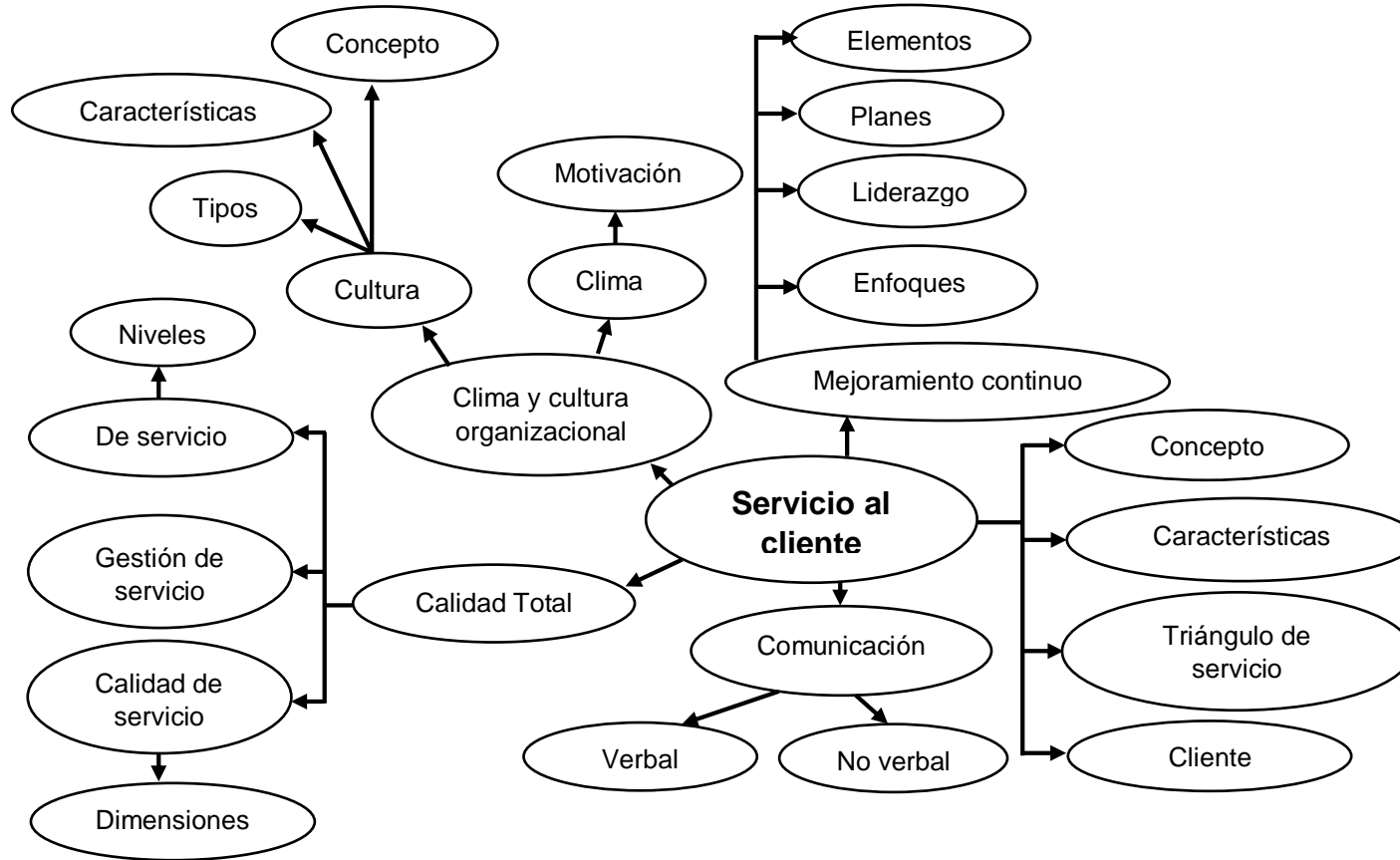
Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier
Fuente: Observación Directa

Grafico N°3: Subordinación conceptual: Variable Independiente



Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier
 Fuente: Observación directa

Grafico N°4: Subordinación conceptual: Variable Dependiente



Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier
Fuente: Observación directa

Capacitación de personal

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia. (CHIAVENATO, 2009)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa una empresa u

organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras.

La capacitación es un proceso continuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento continuo de los resultados. A partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente sus competencias.(SILICEO, 2006)

La capacitación es una parte de la gestión del talento humano muy importante que busca desarrollar profesionalmente al personal de una organización. Las organizaciones deben investigar las necesidades que sus empleados tengan en cuanto su desarrollo personal para desempeñarse eficazmente dentro de su puesto de trabajo y con esto mejorar la productividad de la empresa.

Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. *El apoyo de la alta gerencia.* Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
2. *El compromiso de los especialistas y los generalistas.* Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.

3. *Los avances tecnológicos.* Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y la internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
4. *La complejidad de la organización.* Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.
5. *Los principios del aprendizaje.* El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los

programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.

6. *Otros procesos de la administración de personal.* Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la elección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias

en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

1. *El análisis organizacional*, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. *El análisis de los recursos humanos*, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. *El análisis de la estructura de puestos*, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. *El análisis de la capacitación*, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Diseño del programa de capacitación

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y

cohesionado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.

Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Tipos de capacitación

1. La *capacitación en el puesto* es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
2. Las *técnicas de clase* utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos

de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Técnicas de capacitación

1. Lecturas. La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo

o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

2. Instrucción programada. Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.
3. Capacitación en clase. Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.
4. Capacitación por computadora (Computer based training, CBT). Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).

5. E-learning. Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. *Costo*: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. *Calidad*: qué tan bien cumplió las expectativas.
3. *Servicio*: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. *Rapidez*: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. *Resultados*: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto. La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirk Patrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. *La reacción* es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al

participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.

2. *Lo aprendido* evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. *El desempeño* evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. *El resultado*. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:
5. *El rendimiento de la inversión*, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.(CHIAVENATO, 2009)

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña,

las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- 1. Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar,

mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.

El equipo de trabajo

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable

La evaluación hacia arriba

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la

eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

La comisión de evaluación del desempeño

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

El órgano de recursos humanos

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa

e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

Métodos de evaluación

Escalas gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las

verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación. El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

Elección forzada

El método de la elección forzada surgió para eliminarla superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.(CHIAVENATO, 2009)

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno.(CHIAVENATO, 2009)

El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral.

Un buen desarrollo permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente. Una de las características del desarrollo es el grado de compromiso de todos los individuos, el que haya una integración con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados.(PINTO, 2012)

El modelo de cambio de Kurt Lewin

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin Propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Características del D.O.

El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - Problemas de destino (¿A dónde desea ir la organización?).
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - **Mejoramiento de la capacidad interpersonal.**
 - Transferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos.
 - Administración por equipos.
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

Los valores del D.O.

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. ***Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.***
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el D.O. para alcanzar sus objetivos?

1. Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
2. Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
3. Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
4. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes. (GUÍZAR, 2008)

Al hablar de desarrollo organizacional enfocado al talento humano, encontraremos la cultura (identidad) organizacional que una empresa desarrolla con el tiempo. Las personas como se desenvuelven dentro de la infraestructura organizacional unas con otras, los mandos altos con los bajos y a su vez en su mismo departamento. La identidad proyecta al cliente que consume el producto o servicio que ofrece.

El desarrollo organizacional busca cambios que beneficien tanto a la empresa como también al talento humano y a su vez se adapten a las necesidades del cliente. Estos beneficios se ven reflejados en los objetivos de la organización. Al conseguirlo no solo se beneficia la empresa sino también el personal que trabaja para conseguirlos.

Desarrollo de personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.(CHIAVENATO, 2009)

Gestión del talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura

organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios

objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra-empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las

organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear

condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estructura del órgano de gestión del talento humano

Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intra-departamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.

Influencias ambientales internas: Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.(CHIAVENATO, 2009)

Calidad Total

Calidad total se trata de un proceso de gestión que comienza con la detección de las necesidades del cliente. Continúa con el diseño del producto o servicio de acuerdo a las especificaciones dictaminadas por el cliente, por el sistema, por una norma, por una reglamentación o por la organización. Sigue con un tercer paso que es el "... resultado de la manera como se ejecute el proceso de producción para obtener las especificaciones formuladas.

La Gestión de la Calidad total implica que todos los procesos de trabajo se realicen al menor costo posible, reduciendo en ellos los costos operativos a partir de la eliminación del desperdicio.

El liderazgo de la Alta Gerencia para la Gestión de la Calidad Total se realiza en la medida que facilita la participación, educándonos para educar y capacitándonos para, capacitar. Cuando realiza el trabajo en equipo o facilita la cohesión y cuando no traslada todo el peso de los cambios a sus subordinados, es decir cuando comparte por igual el riesgo y los beneficios. *La calidad total en los servicios* es el resultado de un proceso de mejoramiento continuo de todos los procesos de trabajo en la empresa, el cual se alcanza implantando la gerencia de la Calidad, a través de ejecutar los pasos de lo que aquí hemos llamado la rueda de la Calidad Total en los servicios.(GALVIZ, 2011)

Calidad Total de Servicio

Es la situación en la cual, una empresa otorga calidad y servicios superiores a sus clientes, propietarios y empleados.

Significa que todas las características, actos e información deben aumentar la capacidad de producir valor para el cliente.

Existen cinco niveles de calidad en el servicio que debemos definir, para encontrar en cuál estamos ubicados individualmente:

Fuera de competencia

Analicemos el caso de un comercio de barrio que durante 20 años estuvo presente dando atención a su clientela, hasta que de pronto se instala un

competidor en la vereda de enfrente. El comerciante empieza a ver que sus clientes se vuelcan a su nuevo proveedor y finalmente su negocio quiebra. Nuestro amigo comerciante se excusa diciendo: "me mato la competencia". Ahora bien, podemos ver que no le valieron sus 20 años de trayectoria, sus menores costos de aprendizaje y sus conocimientos del mercado objetivo. Podemos concluir que lo único que hizo la aparición de un nuevo comercio en el barrio fue manifestar su incompetencia oculta. Este caballero estaba fuera de competencia pero no lo sabía. La globalización está causando el mismo efecto y debido a que se trata de un proceso que aparenta ser irreversible.

Mediocridad

Este nivel es el máximo al que se puede aspirar descuidando las expectativas de los clientes detalladas en cada momento de la verdad. Es como pretender aprobar un examen ignorando la mayoría de las preguntas. Saber responder adecuadamente algunas no garantiza nunca una buena nota. Como todos los humanos somos buenos en algo y también malos en alguna otra cosa, nuestros clientes perciben el promedio de nuestro desempeño en forma de mediocridad.

Presencia y Responsabilidad

En este nivel es donde las empresas empiezan a invertir su dinero para dar un mejor servicio. Lamentablemente en la mayoría de los casos su falta de investigación demuestra que invierten en cosas que no mejoran para nada la calidad percibida por el cliente. Las empresas creen que porque han gastado dinero en tal o cual programa de capacitación, o han agregado tal o cual complemento a su servicio habitual, han mejorado la calidad y esto es absurdo. Nos hace recordar al servicio militar, donde todas las mañanas uno se levanta bien temprano, aunque nunca sabe para qué.

Compromisos serios

Un compromiso es una promesa hecha de a dos, por lo tanto en este nivel las empresas manifiestan su vocación de saber qué es lo que quieren los clientes y se comprometen a dárselo. Una verdadera fidelización empieza

a lograrse en este nivel, más allá de nuestros programas de puntaje, viajeros frecuentes, etc. Solo se puede lograr un compromiso serio investigando, preguntando y dando prioridad al concepto de calidad de nuestros clientes, sacrificando nuestros prejuicios y preconceptos.

Excelencia

Es el nivel más alto, donde se superan las expectativas del cliente, es donde están las ventajas competitivas sustentables. Es importante una gran capacidad de autocrítica y receptividad, para conocer a fondo al cliente, apuntando la estrategia, los sistemas y las personas al objetivo de dar satisfacción total. La diferencia estará en el valor que se suma a cada acción o procedimiento, buscando sorprender al cliente, con una organización que centra en el cliente su estrategia, sus sistemas y su personal.(TIGANI, 2006)

Gestión de servicio

En un proceso de Gestión de la calidad total en la Gestión del Servicio, su gerencia implica más que el desarrollo de métodos de cómo ser amable con el cliente. Implica innovación en las formas de estructurar el trabajo, de dirigir a las personas que tienen a su cargo misiones de servicio y en la manera de comunicarles a los clientes la calidad. La mayoría piensa que es necesario definir concretamente lo que es Gerencia del Servicio.

Se opta por compartir la definición de Karl Albrecht:

"La gerencia de servicios, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio"

La gestión de servicio esta direccionada a la mejora de la calidad del servicio al cliente, cambiar estrategias para atraer más clientes, así como también supervisar con eficacia al personal que se tenga a cargo. Este personal que constantemente se desenvuelve con el cliente y proyecta la identidad de la institución, debe estar capacitado para dar un servicio de excelencia.

Calidad de servicio

Generalmente la calidad de servicio se define como un compuesto de numerosos elementos o características de calidad, (cortesía, oportunidad o rapidez en la entrega, producto libre de defectos al momento de la entrega, precios justos, etc.), evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Por tanto, "... un servicio de calidad no es solo "ajustarse a las especificaciones", como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes –independientemente de lo diestramente que lo realicen no están dando u servicio de calidad.(GALVIZ, 2011)

7 Dimensiones de la Calidad del Servicio

Respuesta

La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Si se trata de servicio hospitalario, la falta de capacidad de respuesta puede ser trágica. A mi criterio, la capacidad de respuesta es como el primer servicio en el tenis. Cuando se ha errado el primero hay que ser muy cuidadoso en el segundo, para no perder.

Atención

Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además, invitado a regresar.

Comunicación

Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que su utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos

hablando. Es espantoso esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada, etc.

Accesibilidad

¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?

Amabilidad

Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad.

Credibilidad

Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas, indica falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.

Comprensión

Debemos esforzarnos por entender que es lo que nuestro servicio significa para el cliente. Para un técnico que repara refrigeradores, un servicio puede significar un cambio de termostato, pero para el cliente es solucionar algo que afecta la alimentación de su familia. Para un vendedor de inmobiliaria, atender a un cliente puede significar completar su turno, pero para la pareja que lo visita, significa ver su futuro "nido de amor" y el lugar donde crecerán sus hijos. La sala de recepción de un hospital y también las salas de emergencias ¿comprenderán lo que sus servicios significan para sus clientes?; ¿Podemos creer que somos tan importantes e imprescindibles que nuestros clientes soportarán pacientemente nuestros desplantes?(TIGANI, 2006)

La mejora continua

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.(AGUILAR, 2010)

La creación de una cultura de mejora continua en una Organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las Organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la Organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la Organización: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.

Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos de línea y no sólo de los departamentos “staff” o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deben ejercer el liderazgo y constituirse en los “propietarios” y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento “staff” que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios.

Los elementos de la cultura de la mejora continua

En el reto de implantar en la Organización una cultura de mejora continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la Organización hacia la mejora del desempeño y así lo contemplan los diferentes Modelos de Autoevaluación como veremos más adelante.

Orientación hacia el cliente del servicio (ciudadano o usuario interno)

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Un servicio centrado en los ciudadanos (o en los clientes internos de la Organización) tiene en cuenta las preocupaciones de los ciudadanos, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y,

por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

Liderazgo

Como hemos dicho en el párrafo anterior, la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora precisos. Este liderazgo debe ejercerse en todos los niveles de responsabilidad de la Organización, cada uno estimulando las iniciativas y consiguiendo mejoras en el nivel donde se encuentren, tanto si ofrecen servicios a clientes externos (ciudadanos) como a clientes internos de la Organización. Es necesario que cada responsable de la Organización establezca en su nivel, una cultura basada en:

- Motivar al personal a sentir que forma parte de un “equipo”.
- Que el personal dispone en su medio de trabajo del margen de maniobra, las competencias, las posibilidades y el poder necesarios para tomar decisiones.
- Crear un contexto de aprendizaje constante.
- Apoyar y motivar a sus empleados en lugar de imponer controles estrictos.

Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma. El personal es el activo más importante de cualquier Organización. La contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la

satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

Las personas de la organización son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directa o indirectamente están al servicio de los clientes / ciudadanos. Este criterio debe referirse a la satisfacción de todas las personas de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una Gestión por Procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

Planes de mejora continua

Como ya se ha indicado, los objetivos de mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Organización. La mejora de los servicios que proporciona una Organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la Organización una cultura de la medición en su sentido más amplio. Es una realidad

incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Pero, por supuesto, no basta sólo con medir. Además, las decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos obtenidos en estas mediciones: lo que esperan los clientes, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, lo que se logra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. En el caso de la calidad del servicio, nada puede sustituir al hecho de conocer lo que está sucediendo.(MERINO, 2003)

Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Cultura organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales

se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. *Regularidad de los comportamientos observados.* Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. *Normas.* Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores dominantes.* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. *Filosofía.* Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. *Reglas.* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional.* La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Tipos de cultura Organizacional

1. *Sistema 1. Autoritario coercitivo:* un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:
 - *Proceso de decisión:* totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
 - *Sistema de comunicaciones precario y vertical:* solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
 - *Relaciones interpersonales:* se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
 - *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

2. *Sistema 2. Autoritario benevolente.* Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:
 - *Proceso de decisión:* centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia

y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.

- *Sistema de comunicaciones*: relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
 - *Relaciones interpersonales*: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
 - *Sistema de recompensas y sanciones*: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.
3. *Sistema 3. Consultivo*. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:
- *Proceso de decisión*: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
 - *Sistema de comunicaciones*: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
 - *Relaciones interpersonales*: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.

- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
- 4. *Sistema 4. Participativo.* Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:
 - *Proceso de decisión:* totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
 - *Sistema de comunicaciones:* los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas

Clima organizacional

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

Utilización de las teorías de la motivación

1. *Las recompensas monetarias* son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Como vimos, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones.

Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. El salario, como refuerzo condicionante, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados de segundo nivel.

- El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.
- Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

2. *Las recompensas extramonetarias* se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extramonetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.

3. *El enriquecimiento de las tareas* es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.⁶¹ Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto

motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. En otras palabras, se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. El enriquecimiento vertical consiste en la asignación de actividades cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de actividades más simples o menos importantes. El enriquecimiento horizontal es la migración lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad, dificultad o importancia. El primer tipo de enriquecimiento hace que el trabajo crezca y se vuelva más complejo, mientras que el segundo hace que el trabajo se vuelva multifuncional.

Herzberg ofrece algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación:

- *Nuevo aprendizaje*. Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas y de crecer psicológicamente.
 - *Realimentación directa*. La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño. La realimentación es esencial.
 - *Programación*. La persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo.
 - *Control de recursos*. La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
 - *Responsabilidad personal*. La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.
 - *Singularidad*. Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.
4. La flexibilización del horario de *trabajo* es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas

al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales.(CHIAVENATO,2009)

Servicio

El servicio al cliente es el conjunto de las estrategias y la comunicación que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial. Prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona.

El servicio al cliente se enfoca en satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. Los beneficios que obtiene el cliente al llenar sus expectativas. El servicio es intangible es por esto que este debe estar enfocado en motivar al usuario a mantenerse fiel al servicio que se proporciona, creando un servicio de calidad acorde a las necesidades del cliente

Aspectos a reforzar la relación con el servicio

- **Servicio Interno:** Son los procesos que se desarrollan dentro de la institución para que el servicio refleje una norma de excelencia.
- **Servicio Externo:** Es el mensaje que se proyecta al exterior en relación con el servicio proporcionado por la institución y que difícilmente puede ser superado.

Características del servicio

El servicio como resultado final de un proceso, tiene las siguientes características:

- No genera propiedad
- Es indivisible
- No es reprocesable
- No se puede almacenar
- Está asociado a la satisfacción de una necesidad temporal
- El cliente siempre interviene en su generación(ESTRADA, 2007)

El triángulo del servicio

Aquí lo que desarrollamos brevemente son los factores claves a gerenciar en los servicio por estar presentes en toda empresa de servicio quien se califique como exitosa. Ellos son:

- Clara y compartida estrategia de servicio.
- Personal de contacto con fortalezas personales para la atención al cliente.
- Sistemas amables para el cliente

Una clara estrategia de servicio: Es desarrollar una estrategia que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Es elaborar una guía de actuación para toda la organización: Desarrollar el servicio a lo interno y a lo externo, cumplir con la promesa de servicio para alcanzar confiabilidad.

Personal atento al cliente: Es, estimular y dar todos los medios a los empleados para que mantengan su atención fija en las necesidades de los clientes. Un empleado de la línea de enfrente debe alcanzar un buen nivel de sensibilidad y voluntad de ayudar. Todos deben comprometerse y obligarse voluntariamente y de buena gana (al compartir los valores del servicio) a cumplir la promesa de servicio.

Sistemas amables para el cliente: Se refiere esto a que "...El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, esté verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos,

métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: "todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades"(GALVIZ, 2011)

Cliente

Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios.

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

Comunicación verbal

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la "vía oral".

Aspectos que debe cuidar:

- El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
- El acento: Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- El tono y la entonación: No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- El uso del lenguaje: No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente/ la clienta. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.
- Saber escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente/ la clienta y el vendedor/ la vendedora.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación llamado “lenguaje corporal”, se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación es a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos.

Los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones:

- Reemplazar las palabras.
- Repetir lo que se dice (adiós con palabras y adiós con la mano).(PUCESE, 2013)

2.5. Hipótesis

La capacitación incide en el servicio al cliente de los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

2.6. Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Capacitación

Variable dependiente: Servicio al cliente

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de investigación

— **De campo:**

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

— **Bibliográfica-documental:**

Es una parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

3.2. Nivel de investigación

- **Correlacional:** esta investigación se ubica en el nivel correlacional (asociación de variables) porque, puede medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un momento determinado. Se persigue a determinar el grado y el sentido – positivo o negativo – en el cual las variaciones en una o varias

variables (independientes) determinan la variación en otras (dependientes).

La utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. La correlación no busca dar una explicación de causalidad a la relación entre las variables, máxime cuando la co-variación no implica necesariamente que dicha relación exista.

- Descriptiva: en las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La descripción se utiliza para frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos.

3.3. Población o muestra

Ya que la población es pequeña se encuestará a las 63 personas

Población: **63 personas**

Tabla N°1: Población

Población a investigar	
Descripción	Número
Socios	43
Clientes	20

Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier
Fuente: Observación directa

3.4. Operacionalización de variables

Tabla N°2: Operacionalización de la variable independiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La capacitación es un proceso continuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento continuo de los resultados. A partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente sus competencias.	Proceso	Detección	-¿Se ha planeado dentro de su institución una capacitación?	Encuestas
		Planeación	-¿Los directivos se han preocupado por implantar capacitaciones?	
		Ejecución	-¿Se ha realizado un análisis de necesidades en la institución?	
		Evaluación	-¿Se diseñan planes para futuras capacitaciones?	
	Competencias	Seguimiento	-¿Se mantiene un seguimiento a las capacitaciones recibidas?	
		Conocimientos	-¿Maneja los conocimientos necesarios para su puesto?	
Mejora continua	Habilidades	-¿Sus habilidades son las adecuadas para su cargo?		
	Actitudes	-¿Su actitud es la indicada para desempeñar su puesto?		
Mejora continua	Personal	-¿Usted requiere capacitaciones continuamente?		
	Institucional			

Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier
Fuente: Observación directa

Tabla N°3: Operacionalización de la variable dependiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El servicio al cliente es el conjunto de las estrategias y la comunicación que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.	Estrategias	Atracción	-¿Le es atractivo el servicio que se le da?	Encuesta
		Retención	-¿Considera usted que la gente prefiere su servicio?	
		Recuperación	-¿Le gusta usar el servicio de la cooperativa?	
		Mantenimiento	-¿Se ha mantenido usando el servicio por un extenso lapso de tiempo?	
	Comunicación	Fidelización	-¿Le es fiel al servicio de la cooperativa?	
		Verbal	-¿Comprende fácilmente lo que necesitan sus clientes?	
Satisfacción	No verbal	-¿Le es fácil comunicarse con la persona que le brinda el servicio?		
	Eficacia	-¿Es atendido con rapidez?		
		Eficiencia	-¿Atiende a sus clientes con rapidez?	

Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier

Fuente: Observación directa

3.5. Plan de recolección de información

Tabla N°4: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos propuestos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	De los socios de la Cooperativa en camionetas "San Isidro" de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua
¿Sobre qué aspectos?	Capacitación de personal y servicio al cliente
¿Quién?	Investigador Aguayo Condo Carlos Javier
¿Cuándo?	Septiembre 2014 a febrero de 2015
¿Dónde?	Cooperativa en camionetas "San Isidro"
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas (Anexo N°1 y 2)
¿Con qué?	Cuestionario estructurado
¿En qué situación?	Bajo condiciones de respeto, profesionalismo investigativo y absoluta reserva y confidencialidad

Elaboración: Aguayo Condo Carlos Javier
Fuente: Observación directa

3.6. Plan de procesamiento de la información

Para la recolección de información se empleara el siguiente procedimiento, para obtener la información necesaria sobre capacitación y servicio al cliente con la finalidad de lograr los objetivos específicos.

Se aplicará la investigación a los 43 socios y 20 clientes de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” a través de una encuesta.

CAPITULO IV

MARCO ADMINISTRATIVO

4.1. Análisis de los resultados

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de campo utilizando la técnica de encuesta para los socios y clientes de la cooperativa se obtiene el siguiente análisis:

4.2. Interpretación de datos

Tabla N°5

1. ¿Se ha planeado dentro de su institución una capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	21	49%
No	22	51%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

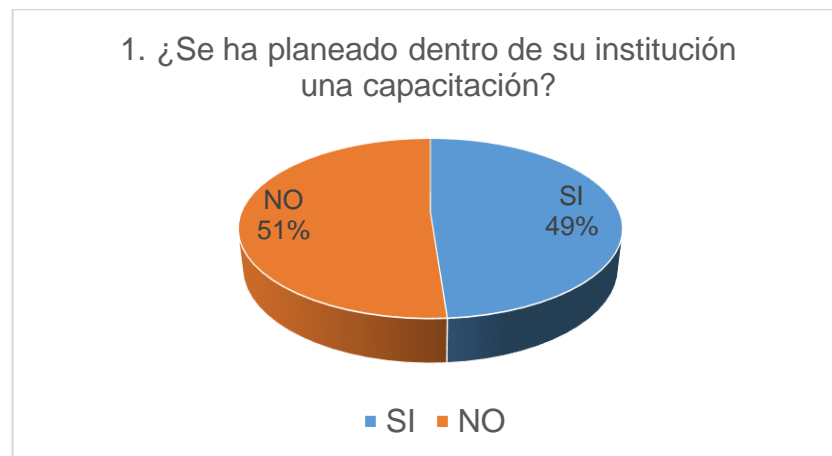


Gráfico N°5: Resultados Porcentuales- Pregunta 1

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 51% de la población encuestada dice que dentro de la institución no se ha planeado una capacitación, mientras que el 49% dice que si se han planeado.

Más de la mitad de la población dice que no se han planeado capacitaciones dentro de la institución, por lo tanto deberían instaurarse planes de capacitación dentro de la cooperativa.

Tabla N°6

2. ¿Los directivos se han preocupado por implantar capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	20	47%
No	23	53%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

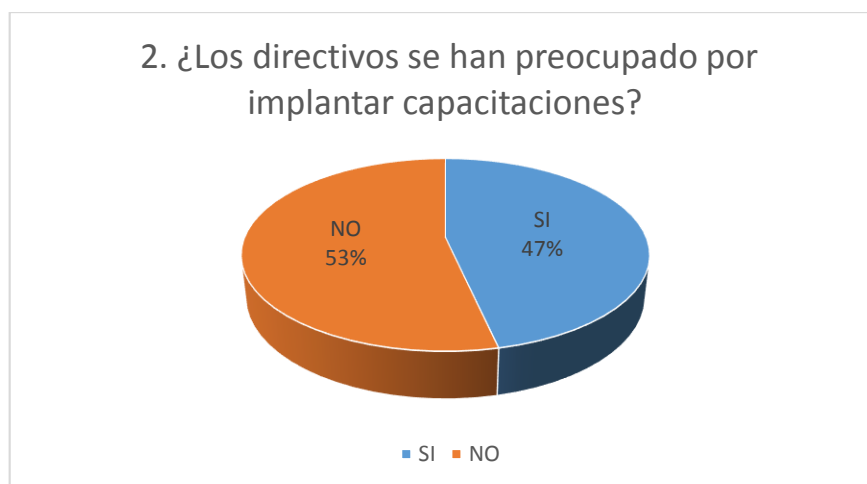


Gráfico N°6: Resultados Porcentuales- Pregunta 2

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 53% de los encuestados dice que los directivos no se preocupan por implantar capacitaciones, mientras tanto que el 47% dice que si se han preocupado por implantarlas.

Más del 50% de personas encuestadas cree que la directiva no se preocupa por capacitar al personal. Se debería tomar más responsabilidad en cuanto al tema de capacitaciones por parte de la directiva.

Tabla N°7

3. ¿Se ha realizado un análisis de necesidades en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	11	26%
No	32	74%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°7: Resultados Porcentuales- Pregunta 3

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 74% de los encuestados señala que en la institución no se ha realizado un análisis de necesidades y solo el 23% dice que si se ha hecho.

La directiva de la institución debería preocuparse por realizar este tipo de procesos para conocer cuáles son las falencias de los socios, ya que con ello podrá ayudar al desarrollo profesional de los mismos.

Tabla N°8

4. ¿Se diseñan planes para futuras capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	7	16%
No	36	84%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°8: Resultados Porcentuales- Pregunta 4

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 84% de la población encuestada dice que no se diseñan capacitaciones futuras y el 16% dice que sí.

Se demuestra con esta pregunta que en la cooperativa no se diseñan un plan de capacitación antes de impartirla o ni si quiera se realiza la capacitación. Lo cual debería implantarse también en la cooperativa.

Tabla N°9

5. ¿Se mantiene un seguimiento a las capacitaciones recibidas?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	10	49%
No	33	51%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

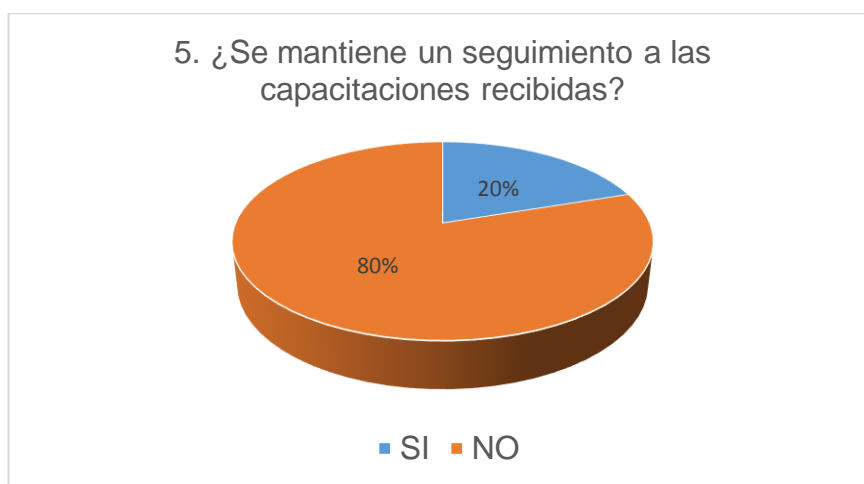


Gráfico N°9: Resultados Porcentuales- Pregunta 5

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 80% de los socios dice que no se ha mantenido un seguimiento a las capacitaciones recibidas, mientras que solo el 20% dice que si lo ha hecho.

Se destaca una gran desatención y falta de responsabilidad a los socios por parte de la directiva de la misma.

Tabla N°10

6. ¿Maneja los conocimientos necesarios para su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	19	44%
No	24	56%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

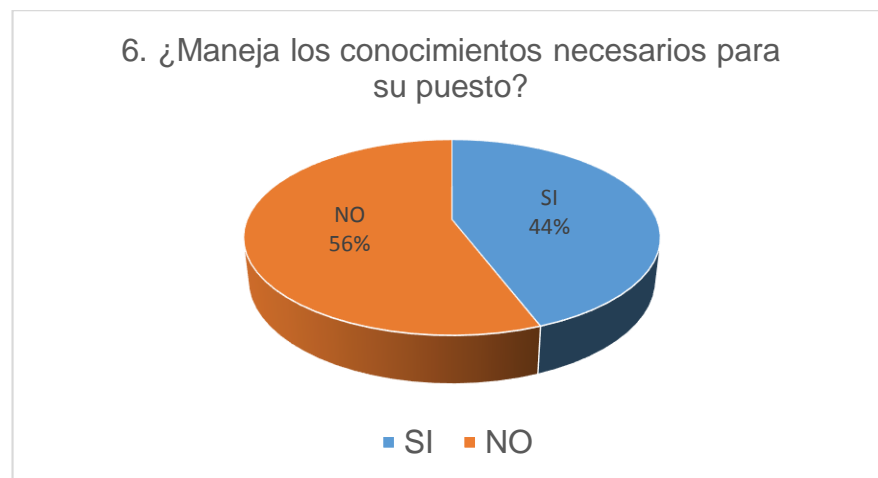


Gráfico N°10: Resultados Porcentuales- Pregunta 6

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 56% de la población encuestada dice que no maneja los conocimientos necesarios para su puesto, y el 44% dice que si los maneja.

Es notorio que en la cooperativa deberían implantarse planes de capacitación ya que más de la mitad de los encuestados dice no tener los conocimientos necesarios para su cargo.

Tabla N°11

7. ¿Sus habilidades son las adecuadas para su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	22	51%
No	21	49%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°11: Resultados Porcentuales- Pregunta 7

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 51% de los encuestados dice que sus habilidades son adecuadas para el cargo y el 49% dice lo contrario.

Es notorio que algunos socios les hacen falta desarrollar sus habilidades para desempeñarse adecuadamente en su cargo.

Tabla N°12

8. ¿Su actitud es la indicada para desempeñar su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	31	72%
No	12	28%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°17: Resultados Porcentuales- Pregunta 8

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 72% de los encuestados señala que su actitud es la indicada para desempeñar su puesto y solo un 28% dice que no es su actitud adecuada.

La actitud de la mayoría de socios es la indicada para desempeñar el puesto pero de la misma manera se debe tratar de que todos cumplan con esta competencia.

Tabla N°13

9. ¿Usted requiere capacitaciones continuamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	34	79%
No	9	21%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

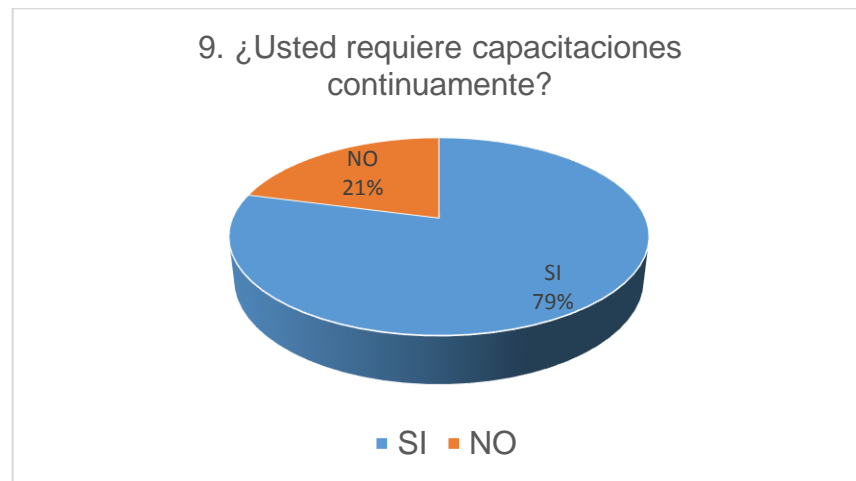


Gráfico N°13: Resultados Porcentuales- Pregunta 9

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 79% de los socios encuestados nos menciona que requiere capacitaciones continuas, mientras que solo el 21% dice que no las requiere.

Las capacitaciones ayudan a desarrollar el talento humano, son indispensables y por lo cual, para tener un amplio desarrollo se debe capacitar al personal continuamente.

Tabla N°14

10. ¿Considera usted que la gente prefiere su servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	30	70%
No	13	30%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

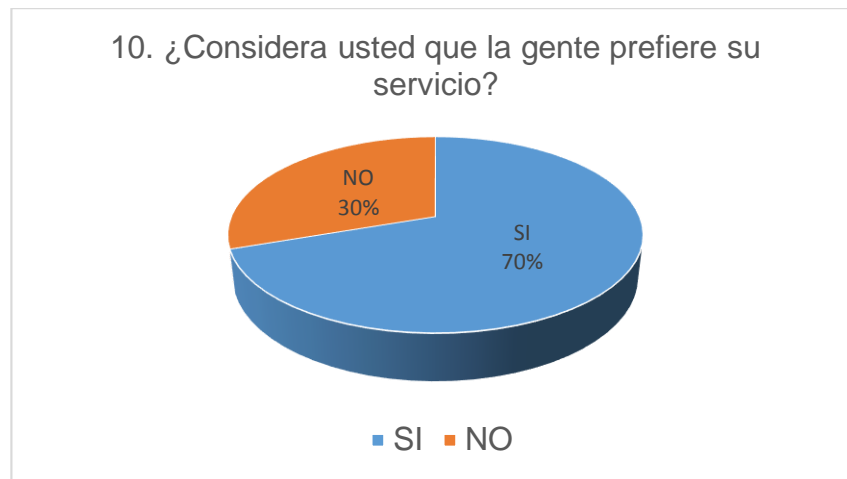


Gráfico N°14: Resultados Porcentuales- Pregunta 10

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 70% de la población encuestada nos señala que la gente prefiere su servicio, mientras que el 30% nos dice que no lo prefieren.

La gente prefiere un servicio de calidad por lo cual hay que mejorar en este aspecto de lo contrario los usuarios utilizaran el servicio de la competencia, que satisfaga sus necesidades.

Tabla N°15

11. ¿Comprende fácilmente lo que necesitan sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	27	49%
No	16	51%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

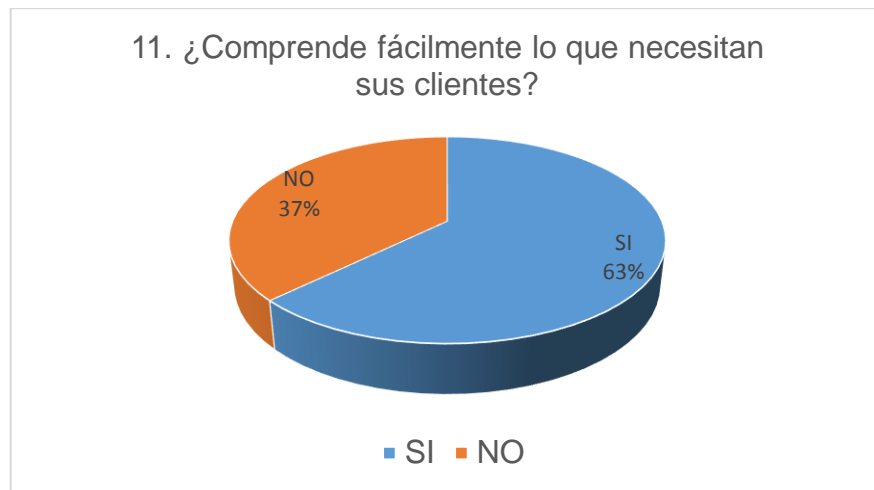


Gráfico N°15: Resultados Porcentuales- Pregunta 11

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 63% de los encuestados señala que le es fácil comprender lo que necesitan sus clientes y el 37% nos indica que no es fácil comprender.

Dar un servicio de calidad depende mucho de comprender al cliente, por lo cual se debería desarrollar a los socios en este aspecto

Tabla N°16

12. ¿Atiende a sus clientes con rapidez?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	27	63%
No	16	37%
Total	43	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

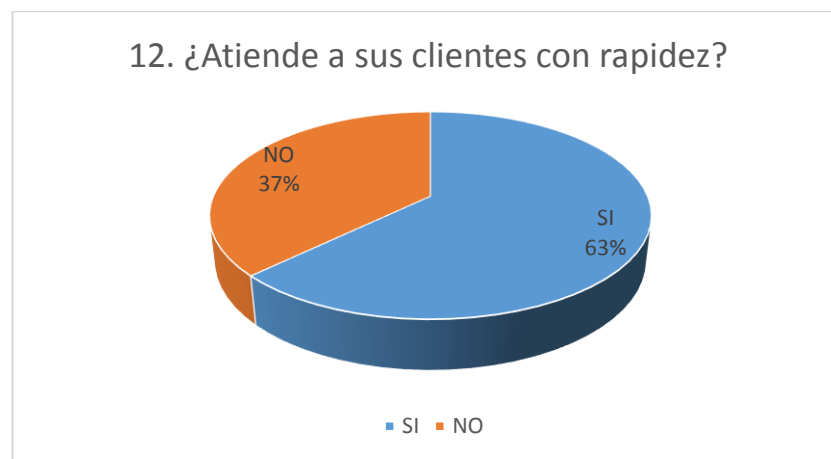


Gráfico N°16: Resultados Porcentuales- Pregunta 12

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 63% de los encuestados dice que atiende a sus clientes con rapidez, mientras que el 37% dice que no lo hace.

La eficacia al dar servicio al cliente, depende mucho de la rapidez con la que se pueda satisfacer al cliente, por lo cual se debería mejorar en este aspecto con una mejor atención.

Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a clientes de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

Tabla N°17

1. ¿Le es atractivo el servicio que se le da?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

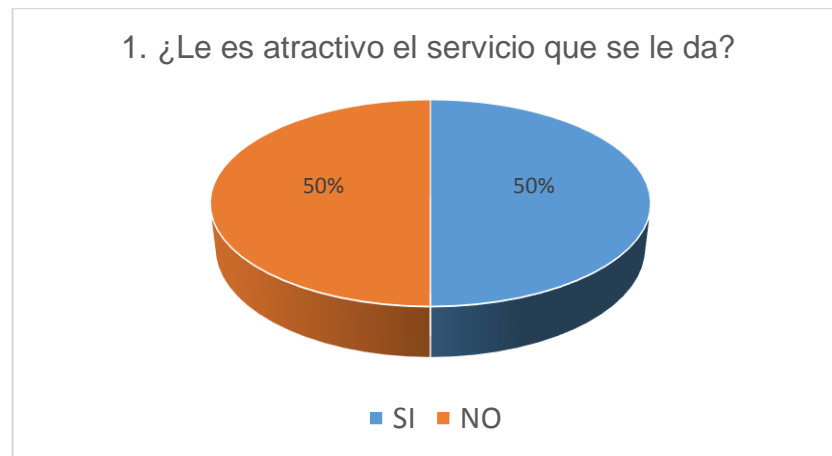


Gráfico N°17: Resultados Porcentuales- Pregunta 1

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 50% de los clientes encuestados dice que si es atractivo el servicio y el otro 50% dice que no lo es.

Hacer que el servicio al cliente sea atractivo es lo que le diferenciará a la cooperativa de las otras de sus competencia. Por lo cual se debe implementar un servicio al cliente que sea la imagen de la cooperativa.

Tabla N°18

2. ¿Le gusta usar el servicio que da la cooperativa?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	8	40%
No	12	60%
Total	20	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°18: Resultados Porcentuales- Pregunta 2

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: El 60% de los encuestados señalan que no le gusta el servicio de la cooperativa, mientras que el 40% dice que si le gusta.

El servicio que se brinda en la cooperativa debe ser de calidad para que el cliente se sienta a gusto en la atención que recibe. La amabilidad con la que es recibido, será un factor importante para que el cliente se fidelice a la cooperativa.

Tabla N°19

3. ¿Se ha mantenido usando el servicio por un extenso lapso de tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

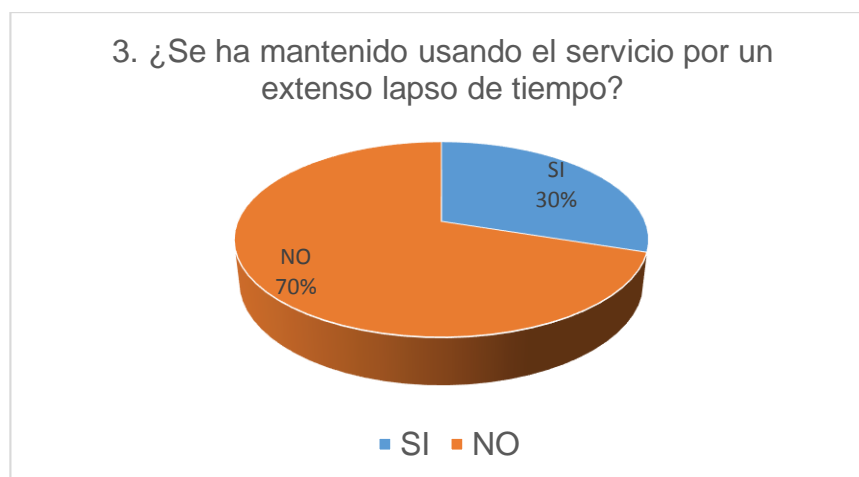


Gráfico N°19: Resultados Porcentuales- Pregunta 3

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: El 70% de la población encuestada señala que no se ha mantenido por un extenso lapso de tiempo usando el servicio de la cooperativa y solo un 30% dice que sí.

Dependiendo del servicio que se le brinda al cliente, este se va a mantener ocupando los servicios de la cooperativa, es de gran importancia tener al cliente satisfecho.

Tabla N°20

4. ¿Le es fiel al servicio de la cooperativa?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

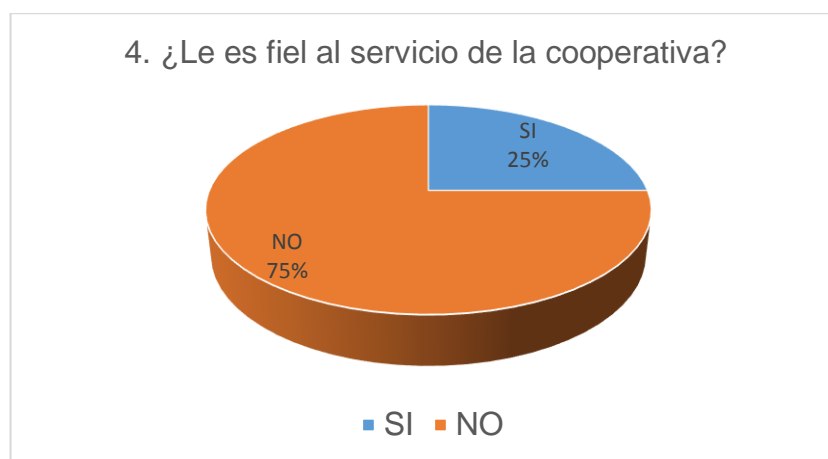


Gráfico N°20: Resultados Porcentuales- Pregunta 4

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 75% de las personas encuestas menciona que no le es fiel a la cooperativa, mientras que un 25% dice que si lo es.

El gran número de cooperativas de transporte de la misma índole hace que la gente prefiera usar el servicio que está a la mano, es por esta razón que en la cooperativa “San Isidro” se debería mejorar el servicio al cliente para diferenciarse de la competencia.

Tabla N°21

5. ¿Le es fácil comunicarse con la persona que le brinda el servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°21: Resultados Porcentuales- Pregunta 5

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: El 75% de los clientes encuestados señala que no le es fácil comunicarse con la persona que le brinda el servicio, mientras que el 25% dice que si lo es.

La comunicación es esencial para dar un buen servicio por lo cual los socios deberían ser instruidos para atender a sus clientes, la comunicación evitará malos entendidos entre socio y cliente, además de que mejorará la imagen de la cooperativa.

Tabla N°22

6. ¿Es atendido con rapidez?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos Si	3	50%
No	17	50%
Total	20	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier



Gráfico N°22: Resultados Porcentuales- Pregunta 6

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Análisis e interpretación: el 85% de las personas encuestadas menciona que no es atendido con rapidez y solo el 15% nos dice que sí.

La eficacia y la eficiencia con que es atendido el cliente conllevan a mejorar el servicio y la imagen de la cooperativa. La falta de comunicación puede afectar que el servicio sea rápido y oportuno.

4.3. Verificación de hipótesis

4.3.1. Planteamiento de la hipótesis

Ho La capacitación no incide en el servicio al cliente de los socios de la cooperativa.

Hi La capacitación si incide en el servicio al cliente de los socios de la cooperativa.

4.3.2. Nivel de significación

$\alpha = 0,05$

4.3.3. Descripción de la población

La encuesta se aplicó a 43 socios y 20 clientes de la cooperativa de transporte en camionetas "San Isidro".

4.3.4. Especificación del estadístico

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X²= Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

CRITERIO: Rechace la hipótesis nula si: $x_c^2 \geq x_t^2 = 7,815$

Tabla N°23
DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO
GRADOS LIBERTAD

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599

Donde x_c^2 es el valor del Chi cuadrado calculado y x_t^2 es el Chi teórico de la tabla el mismo que se lo obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05)

GL = (Renglon 4) (Columna 2)

GL= Grados de libertad.

GL= (4-1) (2-1)

GL = (3) (1) =3

Donde el x_t^2 es 7,815

4.3.5. Frecuencia observada

Tabla N°24

Pregunta	Si	No	Subtotal
¿Se ha planeado dentro de su institución una capacitación?	21	22	43
¿Usted requiere capacitaciones continuamente?	34	9	43
¿Se ha realizado un análisis de necesidades en la institución?	11	32	43
¿Es atendido con rapidez?	3	17	20
TOTAL	69	80	149

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

4.3.6. Frecuencia esperada

Tabla N°25

Pregunta	Si	No	Subtotal
¿Se ha planeado dentro de su institución una capacitación?	19,912	23,087	43
¿Usted requiere capacitaciones continuamente?	19,912	23,087	43
¿Se ha realizado un análisis de necesidades en la institución?	19,912	23,087	43
¿Es atendido con rapidez?	9,261	10,738	20
TOTAL	69	80	149

Fuente: encuesta

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Tabla N°26
CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
21	19,912	1,087	1,182	0,059
22	23,087	1,087	1,182	0,059
34	19,912	14,087	198,450	9,966
9	23,087	14,087	198,450	8,595
11	19,912	8,912	79,437	3,989
32	23,087	8,912	79,437	3,440
3	9,261	6,261	39,209	4,233
17	10,738	6,261	39,209	3,651
149	149		CHI	33,987

Fuente: Resultados de cálculo del Chi cuadrado
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

REPRESENTACION GRÁFICA DEL CHI CUADRADO

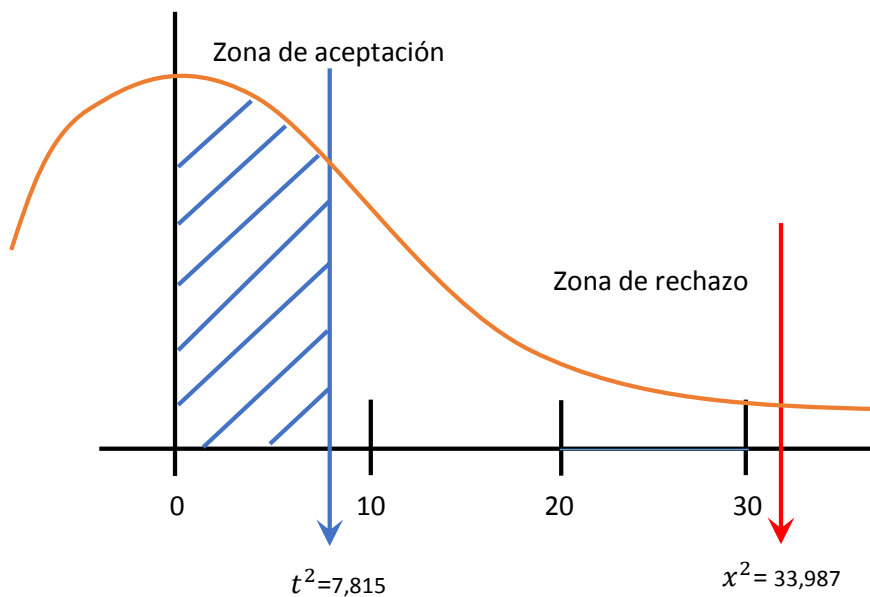


Gráfico N°23: REPRESENTACION GRÁFICA DEL CHI CUADRADO
Fuente: encuesta
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

4.3.7. DECISIÓN

Para 3 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 se obtiene una tabla CHI cuadrado de 7,815 y como el valor calculado es de **33,987** se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice : La capacitación si incide en el servicio al cliente de los socios de la cooperativa.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En la cooperativa existe una evidente necesidad de capacitación debido a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.
- El servicio al cliente es deficiente como se demuestra en la estadística de las encuestas realizadas a los clientes. Ellos se encuentran insatisfechos con la cooperativa.
- Las necesidades de capacitación afectan la calidad de servicio al cliente, las estrategias que se utilizan con el usuario no son competitivas.

5.2. Recomendaciones

- Establecer un ciclo de capacitaciones que ayuden a mejorar el desarrollo profesional de los socios y la calidad de servicio para la institución.
- Mejorar la calidad de servicio mediante la implantación de una guía de capacitación enfocada al servicio al cliente que ayude a los socios a desenvolverse en su puesto de manera eficiente y el usuario se sienta satisfecho.
- Establecer nuevas estrategias de servicio que permitan al beneficiario sentirse a gusto con la prestación que brinda la cooperativa y lograr crear una guía de capacitación que permita a los socios desarrollarse profesionalmente y brindar un servicio de calidad.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Título

Guía de Capacitación enfocada al servicio al cliente para mejorar la calidad y satisfacción al usuario de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

6.1.1. Datos informativos

Institución ejecutora: Cooperativa de Transporte en camionetas “San isidro”

Beneficiarios: socios y clientes

Teléfono: 0969762362-Washington Supe Presidente de vigilancia (Encargado)

Ubicación: Barrio: Calicanto Parroquia Picaihua, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

Responsable: Luis Punguil (Presidente)

Investigador: Carlos Aguayo

Equipo técnico responsable: Presidente, Socios

Presupuesto:

Tabla N° 27: Costo de la Propuesta

Aspectos	Valor
Equipo de computo	50 \$
Copias e impresiones	30 \$
Transporte	20 \$
Materiales de oficina	20\$
Talento humano	400\$
Total	520\$

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Financiamiento: Recursos propios de la cooperativa

6.2. Antecedentes de la propuesta

La propuesta de crear una guía de capacitación que facilite la elaboración de programas de desarrollo personal, nace de la investigación realizada previamente en la cooperativa, al encontrar necesidades en los socios. Resultados tales como: pedir capacitarse continuamente o la falta de iniciativa para crear programa de instrucción.

La Cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”, no presenta investigaciones previas acerca del Tema que se ha indagado, tampoco se han implantado: planes, programas, manuales y guías de capacitación para mejorar el desarrollo personal de los socios, razón por la cual es de gran importancia elaborar esta guía ya que con esta podrán diseñar planes para capacitaciones de cualquier índole y no únicamente el servicio al cliente.

Como antecedente de investigación para realizar la guía se ha tomado la propuesta con el nombre: *“Diseñar un Programa de capacitación para el personal operativo que permita incrementar la productividad de la empresa Lavadora Chelo’s del Cantón Pelileo”*, autor: Viviana Carolina Torres Medina ya que poseía parámetros claves para el desarrollo del proyecto, tales como; conceptos básicos y guía para crear un programa de capacitación, objetivos metas, estrategias que quería lograr con su programa, tablas de descripción y presupuesto.

Todos estos parámetros están ligados para desde ahí crear una guía de fácil uso y que sirva de instrumento para desarrollar programas de capacitación en cualquier periodo.

6.3. Justificación

La guía de capacitación es importante porque, le permitirá a la cooperativa instruir a sus socios y mejorar el desempeño profesional, tener un cliente satisfecho a través de este se mejoraran sus ingresos económicos y la imagen de la cooperativa.

Se establecerá una guía en la cual los directivos puedan guiarse para planificar programas de formación de cualquier índole que sea necesaria para el desarrollo personal de los socios en cualquier período.

Se evaluará el desempeño de los colaboradores, con el objetivo de adaptarse a los cambios que el desarrollo organizacional obliga a tomar, mediante la gestión de talento humano.

Se implantar calidad total para el servicio, con actuación del mejoramiento continuo y en base al clima y cultura de la institución que se enfoca en el comportamiento organizacional con el cliente externo e interno de la cooperativa formando satisfacción y motivación laboral.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Crear una guía de capacitación para los socios de la cooperativa en camionetas “San Isidro” acerca del servicio al cliente.

6.4.2. Objetivos específicos

- Socializar la guía de capacitación con los socios de la cooperativa en camionetas “San Isidro”.
- Implantar la guía de capacitación en la cooperativa en camionetas “San Isidro” para mejorar su calidad.
- Evaluar la aplicación de la guía de capacitación en los socios de la cooperativa en camionetas “San Isidro”

6.5. Análisis de Factibilidad

Factibilidad organizacional

Los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” están dispuestos a reunir sus esfuerzos y a cumplir cualquier cambio que signifique una mejora continua en la atención a sus clientes.

Factibilidad Económica

La cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro” está en capacidad de solventar los gastos que ayuden a mejorar el desempeño de los socios.

Factibilidad Administrativa

La cooperativa cuenta con una sede propia la cuenta con la infraestructura y logística necesaria para realizar cualquier tipo de capacitación

6.6. Fundamentación

Guía de capacitación

La guía tiene el propósito de facilitar al lector el aprendizaje del tema en forma auto administrable de manera clara, sencilla y con aplicación inmediata. (SECRETARÍA DEL TRABAJO Y LA PREVISIÓN SOCIAL MÉXICO D.F, 2008)

La Guía establece los lineamientos teórico-metodológicos necesarios para dirigir el proceso de capacitación en cuanto a detección de necesidades, elaboración y ejecución de programas específicos, donde se incluye la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje; así como, el otorgamiento de créditos, oficios de reconocimiento y constancias, y finalmente la evaluación de los programas específicos de capacitación. En ella se han incluido algunos formatos con el propósito de estructurar un sistema

práctico para la administración del proceso de capacitación; sin embargo, éstos pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades específicas de cada una de las áreas responsables.

Finalmente, es importante señalar que el propósito de esta Guía no es cubrir la totalidad de conocimientos o información que debe manejar el responsable de capacitación, sino que éste deberá incursionar en la bibliografía necesaria que le permita ampliar su campo de conocimientos en la materia y enfocarlo a la solución de la problemática particular de su unidad y por ende de la Institución y de la sociedad en su conjunto.(SECRETARIA DE SALUD MÉXICO D.F, 2001)

Objetivo

Proporcionar los elementos sustantivos para la aplicación de los principios técnicos y pedagógicos en la elaboración de un programa de capacitación, de acuerdo a los elementos que lo componen.

Programa de capacitación

La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.(SECRETARÍA DEL TRABAJO Y LA PREVISIÓN SOCIAL MÉXICO D.F, 2008)

6.7. Metodología Modelo operativo

Tabla N°28: Metodología Modelo operativo

Frase	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo	Participantes
Socialización	Socializar la propuesta con los directivos de la cooperativa "San Isidro"	Presentación de la guía ante los socios Charlas de socialización de la guía, su uso y el enfoque hacia el servicio al cliente Reuniones de trabajo con autoridades	Autorización Proyector Computador Materiales de oficina	Investigador: Carlos Aguayo	Enero de 2015	43 personas
Planificación	Planificar el diseño de la guía	Planificación de capacitación de la Cooperativa de Transporte en camionetas "San Isidro"	Material de oficina. Computador.	Investigador: Carlos Aguayo	Febrero- Marzo de 2015	6 personas
Ejecución	Ejecutar el diseño final y realizar capacitación de la guía	Temática de capacitación: -Relaciones Humanas -Estrategias de servicio al cliente.	Materiales de oficina. Propuesta. Computador.	Investigador: Carlos Aguayo	Julio de 2015	44 personas

		<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación efectiva. -Servicio en transportes -Calidad y gestión de servicio -Trabajo en equipo -Liderazgo -Calidad Total -Evaluación de desempeño -Mejora continua 				
Evaluación	<p>Evaluar las actividades</p> <p>Comprobar los logros obtenidos de la guía</p>	<p>Seguimiento de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta 	<p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Diseño preliminar</p> <p>Materiales de oficina.</p> <p>Videos</p>	Investigador: Carlos Aguayo	Agosto de 2015	43 personas

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

6.8. Administración

La responsabilidad directa estará a cargo del Presidente de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”, en coordinación con la directiva institución, ellos serán los encargados de usar la guía e implantar programas de capacitación, de acuerdo a las necesidades que se presenten en la cooperativa y al alcance económico de la misma. Así mismo, ellos serán los encargados de llevar un seguimiento a las competencias adquiridas.

6.9. Previsión de la evaluación

Las siguientes preguntas ayudarán a cumplir la tarea de evaluación:

1. ¿Quiénes solicitan evaluar?

Cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

2. ¿Por qué evaluar?

Para determinar las competencias adquiridas con la creación de programas de desarrollo de personal mediante una guía de capacitación.

3. ¿Para qué evaluar?

Para evaluar la guía los directivos de la cooperativa llenaran una encuesta con el objetivo de verificar la efectividad de dicha guía de capacitación.

4. ¿Qué evaluar?

Evaluaremos la guía de capacitación.

5. ¿Quién evalúa?

Directivos y el investigador (Carlos Aguayo) de ser necesario.

6. ¿Cuándo evaluar?

La evaluación se realiza un mes después de la capacitación con el objetivo de verificar la efectividad de la guía.

7. ¿Cómo evaluar?

Se utilizara una encuesta (Anexo N°3).

8. ¿Con qué evaluar?

Se evaluará con una encuesta (Anexo N°3).

GUIA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

ELABORADA POR: CARLOS AGUAYO
PARA: LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS "SAN ISIDRO"
2015

Guía de capacitación de personal

Introducción

Una guía de capacitación es una herramienta utilizada para dar un panorama amplio a la creación de programas de capacitación y evitar ciertos contratiempos al contratar a un profesional para realizar un trabajo que lo puede realizar por su cuenta.

La guía que a continuación se describe es de fácil uso y además esta ilustrada con fichas para cada paso que debe realizar antes, durante y después de una capacitación. El lenguaje utilizado es simple, adecuado para su desenvolvimiento.

Se fragmenta la guía en 4 simples pasos a realizar, los cuales están enfocados en puntos clave para el desarrollo de una capacitación. Se encuentran herramientas para el diagnóstico de necesidades (DNC), objetivos de capacitación, elaboración, ejecución, evaluación de programas de capacitación.

Objetivos de la guía de capacitación

Crear programas de capacitación propios en la cooperativa por parte de la directiva de la misma.

Mantener a los socios capacitados en temas que ellos necesiten para su desarrollo profesional.

Reducir el tiempo al crear un programa de capacitación.

Esta guía de capacitación se desarrolla en 4 pasos los cuales son:

1. Diagnóstico de necesidades capacitación.
2. Elaborar el programa de capacitación

3. Ejecutar el programa de capacitación.
4. Evaluar la capacitación

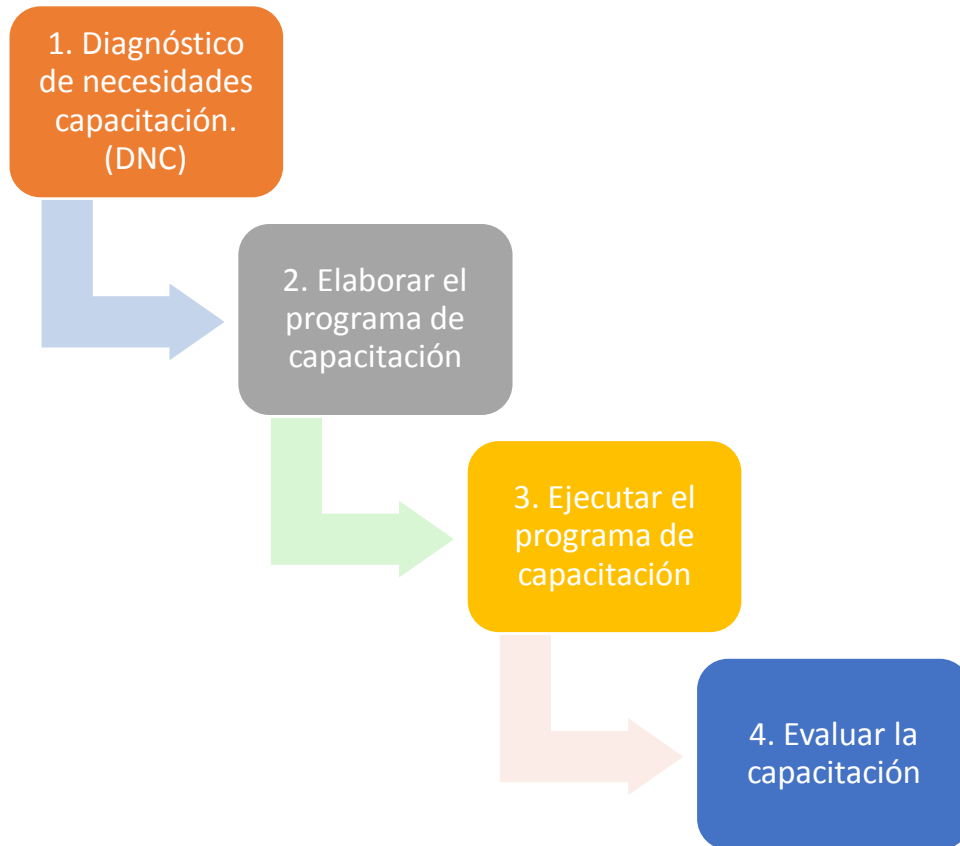


Grafico N° 24: Pasos para la capacitación
Fuente: Observación directa
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Paso N°1

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación tienen como objetivo principal planificar los procesos de formación del recurso humano basado en información objetiva, confiable y oportuna que permita responder de manera eficaz, por medio de procesos sistematizados de aprendizaje, a necesidades reales respecto a la capacidad del personal para cumplir la Misión de la institución y lograr las metas trazadas.

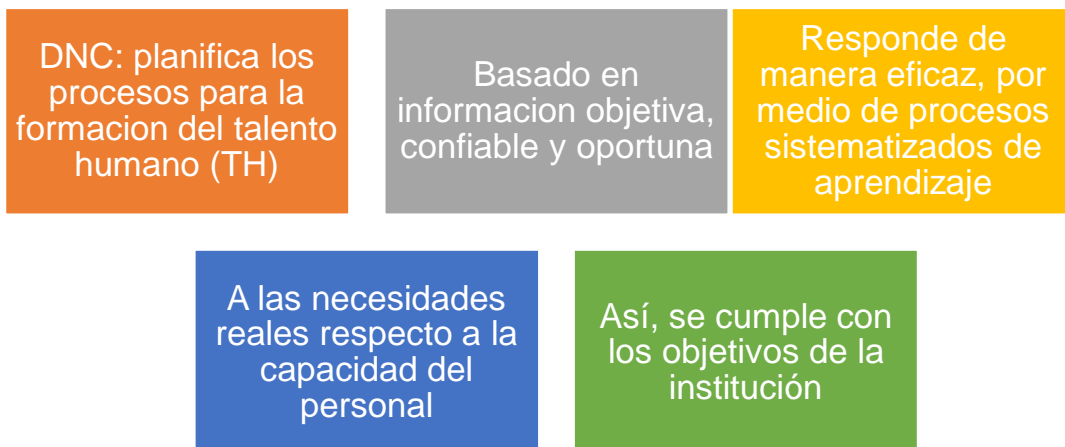


Grafico N° 25: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Fuente: Observación directa
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

La guía se va a enfocar en determinar las necesidades de capacitación a través de: la apreciación directa de las personas, esta técnica busca información por medio de entrevistas y cuestionarios auto aplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los socios y uso del tiempo.

También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño de los socios.



Grafico N° 26: Método de apreciación directa de personas
Fuente: Observación directa
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

La siguiente ficha le ayudará a detectar necesidades de capacitación

Ficha N° 1 A/B
Apreciación directa de personas para el DNC
Instructivo

Objetivo de la ficha: Detectar necesidades de capacitación apreciando directamente a las personas por medio de una entrevista individual o discusión en grupo.

- En la **Ficha N°1A** se anotará la fecha y hora de la entrevista con el socio, el nombre del entrevistado.
- En el área de **temas** usted anotara previo a la entrevista **palabras claves** acerca de lo que quiera tratar con el entrevistado y las cuales le van a facilitar diagnosticar necesidades de capacitación. En el área de **notas** usted anotará las **respuestas** del entrevistado respecto a sus palabras claves. En este caso por tratarse de servicio al cliente en el área de temas ya se indican los temas de los cuales se puede discutir (Se puede añadir más si es necesario).
- En otros aspectos usted redactará apreciaciones que tuvo acerca del entrevistado y que no influían en sus palabras claves o estaban fuera de los temas a tratar pero que son importantes anotarlas.
- En la **Ficha N°1B**, que trata de discusiones en grupo o entrevista grupal se realizará el mismo proceso que la en la **Ficha N°1A**, solo que se hará constar el nombre, número de cédula y firma de los participantes de la discusión.

Tabla N°29

Ficha N° 1A		Apreciación directa de personas para el DNC (entrevista)	
Fecha de la entrevista:		Hora:	
Nombre del entrevistado:			
Temas y aspectos claves a ser discutidos durante la entrevista:			
Temas: -Relaciones Humanas -Estrategias de servicio al cliente. -Comunicación efectiva. -Servicio en transportes -Calidad y gestión de servicio -Trabajo en equipo -Liderazgo -Calidad Total -Evaluación de desempeño -Mejora continua		Notas:	
Otros aspectos resultantes de la entrevista:			

Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Tabla N°30

<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones Humanas -Estrategias de servicio al cliente. -Comunicación efectiva. -Servicio en transportes -Calidad y gestión de servicio -Trabajo en equipo -Liderazgo -Calidad Total -Evaluación de desempeño -Mejora continua 	<p>Notas:</p>
<p>Otros aspectos resultantes de la entrevista:</p>	

Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Paso N°2

Elaborar el programa de capacitación

Determinar los objetivos de capacitación

Luego que ha determinado cuáles son las necesidades de capacitación en la institución, defina los objetivos que quiere lograr con el Programa de Capacitación.

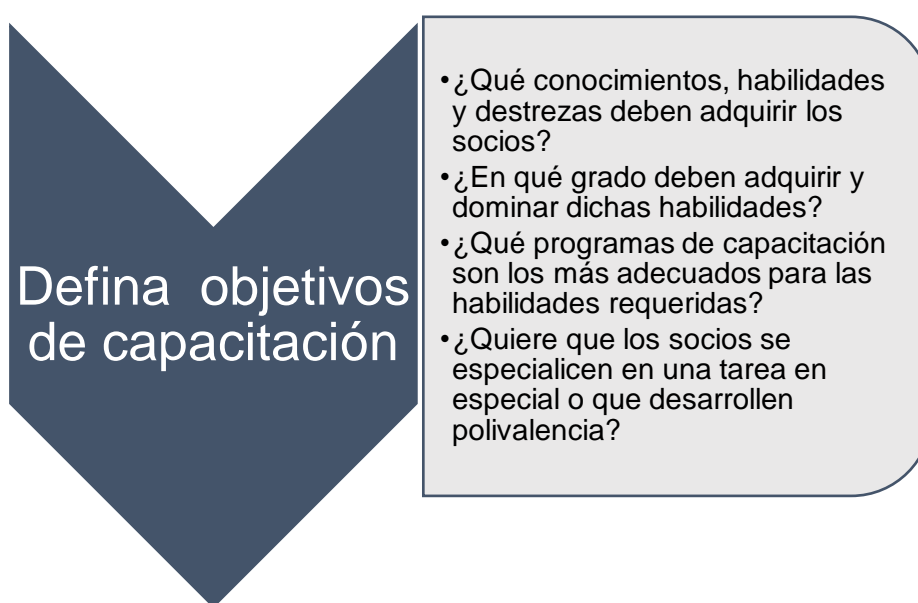


Grafico N° 27: Defina objetivos de Capacitación

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Una vez definidos los objetivos que se quiere lograr con la capacitación, es conveniente determinar algunos Indicadores de Mejora que le ayuden a verificar si el programa de capacitación ha alcanzado sus objetivos con respecto a las mejoras en la cooperativa.

Defina indicadores de mejora

- ¿En qué porcentaje ha mejorado la calidad del servicio al cliente?
- ¿En cuánto ha mejorado la motivación de los socios?
- ¿Los clientes reciben ahora una mejor atención de parte de los socios?
- ¿Se ha logrado reducir los problemas de eficiencia en cuanto al servicio al cliente?

Grafico de mejora

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

N° 28: Defina indicadores

El éxito en la implantación de un programa de capacitación depende de la elección de los medios adecuados, para los socios adecuados y desarrollado en las condiciones adecuadas. En términos más concretos, las siguientes preguntas pueden ayudar a decidir la instauración del programa:

Preguntas clave para el diseño de su programa de capacitación

- ¿Tiene disponible un presupuesto para el Programa de Capacitación?
- ¿Quién participará en el programa?, ¿Cuántos socios participarán?
- ¿Quién impartirá la capacitación?, ¿Qué medios se utilizarán?, ¿Conferencias, debate de casos, talleres, charlas?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje que alcancen?, ¿Conocimientos básicos, adquirir nuevas habilidades, desarrollar al máximo las habilidades ya existentes?

Grafico N° 29: Preguntas clave para el diseño de su programa de capacitación

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Para lo cual se han diseñado dos fichas con su respectivo instructivo las cuales serán llenadas por el encargado:

Ficha N°2

Programación de actividades de capacitación

Instructivo

Objetivo de la ficha: programar actividades de capacitación identificadas en el DNC y facilitar los procesos logísticos y administrativos para su desarrollo eficiente.

- Tomando como fuente de información la **ficha N°1 A/B**, determine según a importancia la planificación de la formación de los socios, los temas de capacitación que se programarán para un período determinado y su secuencia en la programación.
- Después de completar el proceso de planificación de la formación de los socios, complete la información requerida para cada casilla.

Cuando la Institución contrate los servicios de Facilitadores, deberá:

- Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.
- Confirmar el local en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, la comida contratados.
- Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con la firma del Presidente de la cooperativa y el socio deberá firmar de acuse de recibo.
- Chequear personalmente por lo menos 1 hora antes de que inicie la capacitación, el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador. (Proyector, computadora, pizarra, hojas, bolígrafos, marcadores, etc.)
- Evaluar capacitación y facilitador por parte de participante.

Tabla N°31

Ficha N°2	Programación de actividades de capacitación				
Código					
Periodo	Del :		al:		
Temas de capacitación	Participantes	Número de participantes	Fecha programada	Lugar	Facilitador
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Una vez descrita la información en la ficha de actividades de capacitación (ficha N°2), vamos a elaborar un presupuesto para evaluar el alcance financiero que nos va a conllevar dicha instrucción.

Tabla N°32

Descripción	Cantidad	Valor	Costo Total
Total			

Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

En la casilla que de “descripción” vamos a anotar el producto, instrumento o persona que vamos a necesitar para la capacitación, en la siguiente la cantidad, valor, el costo total y por ultimo obtendremos un total final de los gastos para la capacitación

Ficha N°3

Descripción de la capacitación

Instructivo

Objetivo de la ficha: poseer información detallada de cada actividad de capacitación para facilitar el monitoreo y la evaluación.

- Llene los campos con los datos solicitados de la capacitación.
- Solo use un formato por actividad o evento de capacitación.
- Se define actividad o evento de capacitación a un proceso completo con el mismo objetivo y temas de desarrollo, sin importar su duración (horas, días, semanas, meses), su frecuencia (diario, semanal, quincenal) o su modalidad (charla, taller, presencial, a distancia, etc.)

Tabla N°33

Ficha N°3	Descripción de la capacitación			
Código				
Nombre de la capacitación				
Objetivo general				
Objetivos específicos				
Modalidad	Conferencia <input type="checkbox"/>	Taller <input type="checkbox"/>	Seminario <input type="checkbox"/>	Otro:
Fecha de inicio	Fecha de finalización	Jornada (horas)	Frecuencia(diaria/semanal)	Total de horas
Facilitador (Empresa o persona)				Firma
Participantes				
Nombre		Cédula de identidad	Firma	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total de participantes				

Firma de Responsable _____

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Paso N°3

Ejecutar el programa de capacitación

La ejecución es decir, ha llegado el momento en el que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

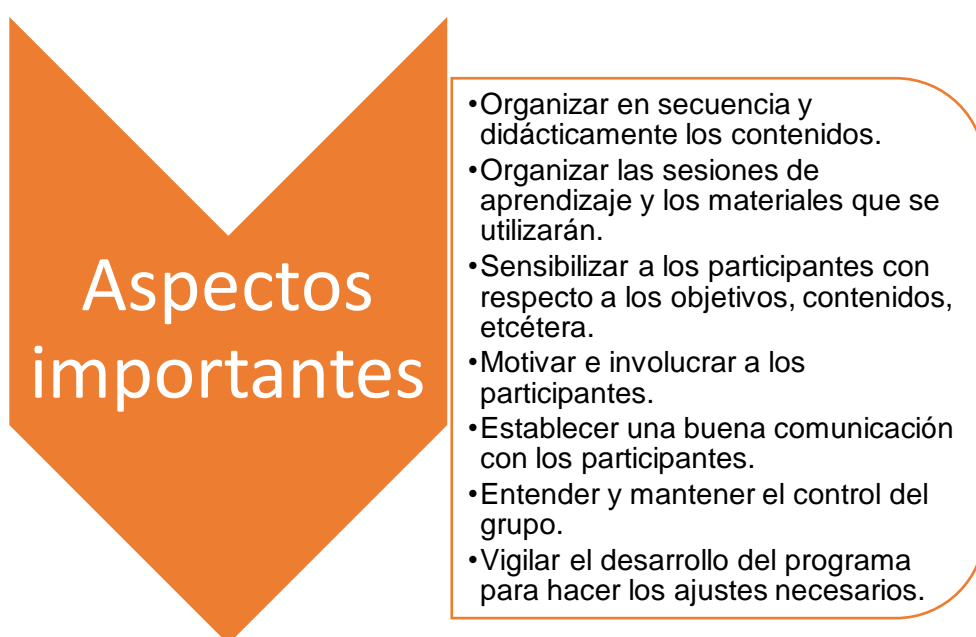


Grafico N° 30: Aspectos Importantes
Fuente: Observación directa
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

De la misma manera se ha elaborado una ficha para el monitoreo de la ejecución de la capacitación en el tiempo requerido.

Ficha N°4

Monitoreo de ejecución del programa de formación

Instructivo

Objetivo de la ficha: Llevar un registro escrito y ordenado que indique el cumplimiento de las capacitaciones para los períodos determinados en la **Ficha N°2**.

- Se copiará los mismos datos que se anoten en la Ficha N°2 y en el mismo orden, excepto el nombre del facilitador.
- El período debe coincidir exactamente con el período anotado en la **Ficha N°2** en la línea “**Período del ___ al ___**”.
- Se utilizará este instrumento para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.
- En la columna “se ejecutó” deberá anotar la palabra “**Sí**” cuando la actividad se haya realizado, no importa si se realizó en una fecha diferente a la programada. Anotará la palabra “**No**” si la capacitación no se realizó en la fecha programada y no se reprogramó para el período indicado en la línea “Período del ___ al ___”.
- En la columna “fecha de ejecución” anotará la fecha real de ejecución, ya sea que el evento se haya realizado en la misma fecha que aparece en la columna **fecha programada** o que se haya realizado en una fecha diferente, pero en el mismo período registrado en la línea “**Período del ___ al ___**”.

Tabla N°34

Ficha N°4	Monitoreo de la ejecución del programa de capacitación				
Código					
Periodo	Del:		al:		
Tema de capacitación	Objetivo de la capacitación	Número de Participantes	Fecha programada	Se ejecutó (Si/No)	Fecha de Ejecución

Observaciones:.....

 Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Paso N°4

Evaluar la capacitación

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación.

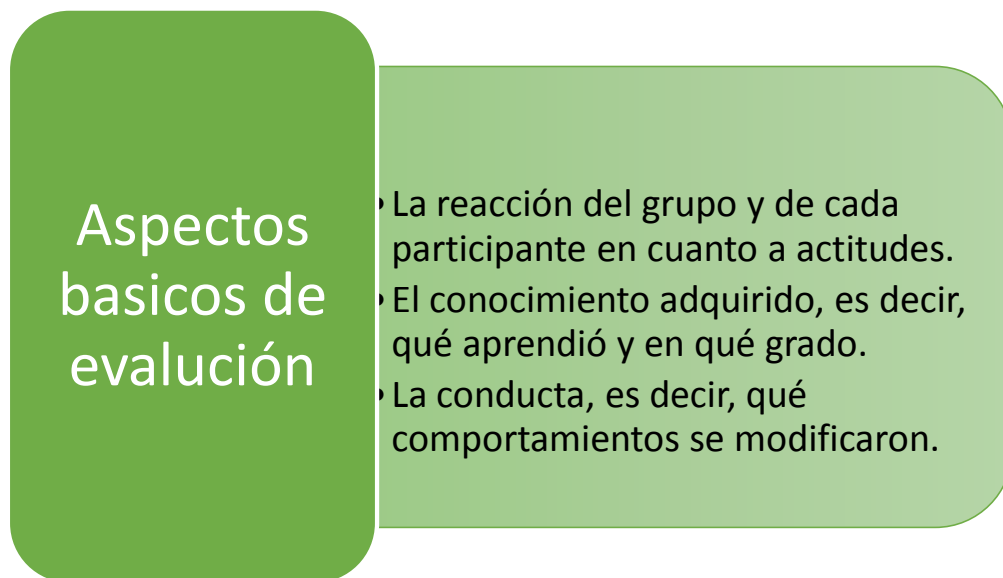


Grafico N° 31: Aspectos importantes de evaluación

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Carlos Aguayo

También debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Para lo cual se han diseñado dos fichas que evaluarán tanto al facilitador del curso como también al socio.

Ficha N°5

Evaluación de la actividad de capacitación (Facilitador)

Instructivo

Objetivo de la ficha: Evaluar la calidad metodológica, y los aspectos de organización de las actividades de capacitación.

- La ficha evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al final de la actividad.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).

Tabla N°35

Ficha N°5	Evaluación de la actividad de la capacitación (del facilitador)			
Código				
Nombre de la capacitación				
Objetivo general				
Fecha de inicio				
Fecha de finalización				
Modalidad	Conferencia <input type="checkbox"/>	Taller <input type="checkbox"/>	Seminario <input type="checkbox"/>	Otro:
Facilitador:				
Instrucciones:	Marque con una "X" en la casilla que mejor encaje su opinión, de acuerdo con los siguientes parámetros.			
Puntuación	Significa	Puntuación	Significa	
1.	Excelente	1.	Mucho	
2.	Muy bueno	2.	Suficiente	
3.	Bueno	3.	Poco	
4.	Necesita mejorar	4.	Muy poco	
5.	Deficiente	5.	Nada	
Aspectos a evaluar	1	2	3	4
1. Lleno sus expectativas				
2. Los temas le sirvieron				
3. El tema fue claro				
4. Puntualidad al asistir				
5. Se cumplieron los horarios				
6. El lugar fue adecuado				

Comentarios:.....

 Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

Ficha N°6

Evaluación de la efectividad de la capacitación (Socio)

Instructivo

Objetivo de la ficha: Evaluar la efectividad de la capacitación impartida

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al terminar el período establecido para determinar si la capacitación generó cambios en el desempeño de la persona capacitada.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).

Tabla N°36

Ficha N°6	Evaluación de la efectividad de la capacitación (del socio)			
Código				
Nombre del socio:			Fecha:	
Datos de la capacitación				
Nombre de la capacitación				
Facilitador				
Lugar				
Fecha				
Horario de la capacitación				
Efectividad de la capacitación				
Descripción	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Se cumplió con el objetivo.				
2. Los conocimientos teóricos adquiridos.				
3. La aplicación de los conocimientos en el campo.				
4. Mejoró la ejecución de su trabajo				
5. Mejoró su productividad				
Efectividad medible				
25%	50%	75%	100%	

Observaciones (¿Por qué?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Firma de Responsable

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Aguayo Condo Carlos Javier

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, J. (2010). *La mejora continua*. Oaxaca: Limusa.

CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.pp: 4-5-6-11-12-13-15-16-369-371-372-373-375-376-377-378-379-381-382-383-384-385-386-387-388.

ESTRADA, W. (2007). *SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE*. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. pp: 10-11-12

FRANCO, A. (2011). “*EL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE CARROCERIAS VARGAS*”. Ambato. pp: 70-71

GALVIZ, G. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta. pp: 42-56-57-61-68-69

GUÍZAR, R. (2008). *Desarrollo Organizacional- Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. pp: 10-11-44-45-46-89

HIDALGO, L. (1998). *GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN*. Perú: MINISTERIO DE SALUD, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. snp.

LEY ORGANICA DE DEFENZA DEL CONSUMIDOR, ECUADOR.

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL, ECUADOR

MARFETÁN, J. (2012). “*El talento humano y su incidencia en la competitividad de los Instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía*”. Ambato. pp: 88-89-90

MERINO, V. (2003). *PROCESOS DE MEJORA CONTINUA Revisión 01*.

PÉREZ, A. (2011). “*LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “FLOTA PELILEO”*”. 53-54. Ambato. pp: 53-54

PINTO, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C. pp: 12

PUCESE, E. (2013). *Manual de atención al cliente*. Esmeraldas: Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM.

QUINATO, I. (2011). *“Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio y su incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO.”*. Ambato. pp: 100-101.

REGLAMENTO PARA EL TRANSPORTE COMERCIAL DE CARGA LIVIANA Y MIXTO DEL ECUADOR

RODRIGUEZ, Y. (2004). *CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS*. Bogotá.

SECRETARÍA DE SALUD, MÉXICO D.F. (2001). *GUÍA TÉCNICA PARA LA OPERACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN*. SECRETARÍA DE SALUD. snp.

SILICEO, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Balderas: Limusa, S.A. . pp: 12-13

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVENCIÓN SOCIAL, MÉXICO D. F. (2008). *Guía de capacitación "Elaboración de programas de capacitación"*. México D.F: Dirección General de Capacitación . pp: 7-9-11

Telégrafo, E. (2012). Choferes conocieron sobre economía popular. *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/306-choferes-conocieron-sobre-economia-popular.html>

TIGANI, D. (2006). *Excelencia en el servicio*. Liderazgo 21. pp: 26-27-28-29-31-32-33-34-35-36

TORRES, V. (2011). *“CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAVADORA DE JEANS CHELO’S DEL CANTÓN PELILEO”*. 74-75-76-77-78-79. Ambato. pp: 74-75-76-77-78-79

VINUEZA, F. (2007). *Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y Formación Profesional-Informe final*. 6-7-9-10-11. Quito. pp: 6-7-9-10-11

Anexos

Anexo N°1

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Carrera de Psicología Industrial

Encuesta dirigida a: los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

OBJETIVO: Investigar cómo influye la capacitación de los socios de la cooperativa “San Isidro” en el servicio al cliente

INSTRUCCIONES: lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos lo más apegado a la verdad

CUESTIONARIO

N°	Pregunta	Si	No
1	¿Se ha planeado dentro de su institución una capacitación?		
2	¿Los directivos se han preocupado por implantar capacitaciones?		
3	¿Se ha realizado un análisis de necesidades en la institución?		
4	¿Se diseñan planes para futuras capacitaciones?		
5	¿Se mantiene un seguimiento a las capacitaciones recibidas?		
6	¿Maneja los conocimientos necesarios para su puesto?		
7	¿Sus habilidades son las adecuadas para su cargo?		
8	¿Su actitud es la indicada para desempeñar su puesto?		
9	¿Usted requiere capacitaciones continuamente?		
10	¿Considera usted que la gente prefiere su servicio?		
11	¿Comprende fácilmente lo que necesitan sus clientes?		
12	¿Atiende a sus clientes con rapidez?		

Gracias por su colaboración

Anexo N°2

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Carrera de Psicología Industrial

Encuesta dirigida a: los clientes de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

OBJETIVO: Investigar cómo influye la capacitación de los socios de la cooperativa “San Isidro” en la atención al cliente

INSTRUCCIONES: lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos lo más apegado a la verdad

CUESTIONARIO

N°	Pregunta	Si	No
1	¿Le es atractivo el servicio que se le da?		
2	¿Le gusta usar el servicio que da la cooperativa?		
3	¿Se ha mantenido usando el servicio por un extenso lapso de tiempo?		
4	¿Le es fiel al servicio de la cooperativa?		
5	¿Le es fácil comunicarse con la persona que le brinda el servicio?		
6	¿Es atendido con rapidez?		

Gracias por su colaboración

Anexo N°3

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Carrera de Psicología Industrial

Encuesta dirigida a: los socios de la cooperativa de transporte en camionetas “San Isidro”

OBJETIVO: Evaluar la aplicación y funcionamiento de la guía de capacitación.

INSTRUCCIONES: lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos lo más apegado a la verdad

CUESTIONARIO

N ^o	Pregunta	Si	No
1	¿La guía lleno sus expectativas?		
2	¿Ha mejorado su trabajo gracia a la aplicación de la guía?		
3	¿Sirvió la guía de capacitación para mejorar en su trabajo?		
4	¿Aprendió en las capacitaciones?		
5	¿Es más productivo ahora que antes de las capacitaciones?		

Comentarios:.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración