

20  
25

308923



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**DESARROLLO DE HABITOS Y ACTITUDES EN LOS EMPLEADOS  
DE UNA EMPRESA, PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN LA  
ATENCION Y EL SERVICIO A LOS CLIENTES**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE.  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
MARIA GUADALUPE GUIZA LEMUS**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSEFINA MATILDE BALMORI IGLESIAS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1993



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I. EDUCACION.....	5
I.1. Conceptos de la educación.....	5
I.2. Raiz etimológica.....	7
I.3. Características de la educación..	8
I.4. El proceso de enseñanza-aprendi - zaje.....	9
I.4.1. Componentes del Proceso de enseñanza-aprendizaje.....	10
1.4.1.1. Enseñanza.....	10
1.4.1.2. Aprendizaje.....	11
1.4.2. Tipos de aprendizaje.....	12
1.5. Actitudes y valores.....	14
I.6. Desarrollo de Actitudes.....	15
I.6.1. Características de la - - actitud.....	16
I.6.2. Elementos de las actitudes	16
I.6.3. Funciones de las actitudes	19
I.6.4. Formación, desarrollo y -- cambio de actitud.....	19

I.6.5. Diferencia entre actitud y otros términos.....	21
I.6.6. Medición y evaluación de la actitud.....	23
I.7. Campo afectivo	24
I.8. Hábitos.....	26
I.8.1. Clasificación del hábito...	27
I.8.2. Formación de los hábitos...	28
I.9. Educación de adultos	33
I.9.1. Características del aprendizaje de adultos.....	33
I.10. Capacitación de adultos	37
I.10.1. Detección de necesidades de capacitación (DNC).....	38
I.10.1.1. Necesidad.....	39
I.10.1.2. Tipos de necesidades.....	40
I.10.1.3. Procedimiento para determinar necesidades de capacitación.....	42
CAPITULO II. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	47
II.1. Las personas y las organizaciones	48
II.1.1. Qué es una organización..	49

II.1.2. Qué es el comportamiento organizacional.....	51
II.1.3. Elementos clave del comportamiento organizacional.....	51
II.2. Clima organizacional.....	53
II.2.1. Propiedades del clima organizacional.....	54
II.2.2. Determinaciones específicas del clima organizacional.....	55
II.3. Naturaleza de la persona.....	56
II.3.1. El hombre como persona... II.3.1.1 Distinción entre individuo y persona.....	57 58
II.3.2. Diferencias individuales.....	59
II.3.3. Motivación..... II.3.3.1. Incentivación..	63 64
II.4. Modelo multidimensional de interacción entre personas y organización.....	66
II.4.1. Factores básicos externos.....	68
II.4.2. Factores básicos internos.....	68

<b>CAPITULO III. SERVICIO</b>	<b>71</b>
<b>III.1. Conceptos básicos.....</b>	<b>73</b>
<b>III.1.1. Servicio.....</b>	<b>73</b>
<b>III.1.2. Comprador.....</b>	<b>75</b>
<b>III.1.3. Cliente.....</b>	<b>75</b>
<b>III.1.4. Proveedor.....</b>	<b>76</b>
<b>III.2. Calidad de servicio.....</b>	<b>77</b>
<b>III.2.1. Concepto de calidad...</b>	<b>77</b>
<b>III.2.2. Relación entre servi-</b> <b>cio y calidad.....</b>	<b>78</b>
<b>III.2.3. Calidad de servicio...</b>	<b>80</b>
<b>III.3. Satisfacción de las necesidades</b> <b>del cliente.....</b>	<b>85</b>
<b>III.3.1. Atributos del producto</b>	<b>86</b>
<b>III.3.2. Los momentos de la - -</b> <b>verdad.....</b>	<b>90</b>
<b>III.3.3. Las garantías del - -</b> <b>servicio.....</b>	<b>92</b>
<b>III.4. La capacitación de los emplea -</b> <b>dos para el servicio.....</b>	<b>94</b>

CAPITULO IV.	PROGRAMA INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	98
IV.1.	Descripción de la empresa.....	100
IV.2.	Programas a realizar para la satisfacción de los clientes.....	102
IV.3.	Curso del teléfono.....	103
IV.3.1.	El cambio cultural.....	104
IV.4.	Detección de necesidades de capacitación.....	105
IV.5.	Resultados que se desean obtener con la presente DNC.....	106
IV.6.	Descripción del proceso de DNC...	106
IV.6.1.	Diseño y selección de los instrumentos.....	106
IV.6.2.	Procedimiento para la recopilación de información	111
IV.7.	Descripción de las actividades del procedimiento para la recopilación de información.....	112
IV.8.	Validación cuantitativa y cualitativa de los resultados.....	115
IV.9.	Propuesta de un Temario a impartir.....	145

<b>CAPITULO V.</b>	<b>CURSO DE CAPACITACION "USO ADECUADO DEL TELEFONO".....</b>	<b>146</b>
	V.1. Educadores y educandos.....	146
	V.1.1. Educandos.....	146
	V.1.2. Educadores.....	147
	V.2. Contenido temático.....	148
	V.3. Metodología.....	150
	V.4. Logística del curso.....	151
	V.5. Lugar.....	151
	V.6. Objetivos generales y particulares	151
	V.6.1. Objetivo general del curso.	151
	V.6.2. Objetivos particulares, --- tiempos y técnicas.....	152
	V.7. Recursos.....	159
	V.8. Evaluación.....	160
	V.8.1. Evaluación del curso, ins-- tructor e instalaciones....	160
	V.8.2. Monitoreo.....	161
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>165</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>170</b>



## INTRODUCCION

Actualmente, las empresas mexicanas están enfrentando el reto de competir en el mercado mundial, lo cual implica un gran esfuerzo puesto que no todas cuentan con los elementos necesarios para la producción de bienes y servicios de la calidad exigida por los clientes. Este desafío, que al mismo tiempo es una gran oportunidad, se hará mas patente antes de terminar este siglo, es decir, cuando las fronteras proteccionistas sean reducidas o eliminadas totalmente.

Sin embargo, para que las empresas logren el nivel de competitividad requerido por los mercados mundiales, será necesario contar, entre otras cosas, con recursos humanos calificados y capacitados. Aci, las empresas mexicanas han comenzado a hacer mayor énfasis en la capacitación y desarrollo del personal; estos puntos son básicos para lograr un servicio de calidad.

Por otra parte, la asimilación de los conceptos de servicio y calidad solamente se podrán llevar a cabo a través de un programa de capacitación integral bien planeado y estructurado, que considere las necesidades e intereses de los clientes, de los accionistas de las empresas y de los empleados.

En este contexto, esta tesis aplica los conceptos sobre educación de los adultos al desarrollo de hábitos y actitudes en los empleados de una empresa con el objetivo de mejorar el nivel de servicio en la atención a los clientes. De esta manera, este trabajo está estructurado en dos partes: La primera, contiene el fundamento de cómo aprovechar los conceptos de educación, desarrollo organizacional y las recientes investigaciones de servicio para mejorar las actitudes de los empleados. La segunda, presenta los lineamientos de un programa integral de capacitación para dar a conocer los conceptos de servicio a los empleados, formando nuevos hábitos y desarrollando nuevas actitudes. Además, muestra en detalle un curso de capacitación con alto impacto en la atención a los clientes que es el "uso adecuado del teléfono".

Con base en la estructura antes descrita, los tres primeros capítulos de esta tesis son una investigación bibliográfica que se elaboró siguiendo el método inductivo, en donde en el primer capítulo se analizan diferentes conceptos de educación que han manejado educadores y filósofos a través de la historia desde Aristóteles hasta nuestros tiempos, lo cual está basado principalmente en los siguientes libros:

- "Principios de Pedagogía sistemática" de García Hoz y
- "Pedagogía sistemática" de Ferrández y Sarramona.

En el segundo capítulo, se presentan diversas afirmaciones acerca del comportamiento organizacional y el nuevo concepto del empleado dentro de la empresa; la bibliografía básica es:

- "El comportamiento organizacional" de Davis y Newstrom

En el tercer capítulo se consideran las recientes y novedosas investigaciones acerca del servicio a los clientes en diferentes empresas del mundo; la bibliografía consultada es:

- "Dirección por servicio" de Joan Ginebra, et. al.
- "Calidad de Servicio" de Leonard L. Berry, et. al.
- "El placer de servir" de Ron McCann
- "¿Qué es el control de calidad?" de Kaoru Ishikawa

Los dos últimos capítulos de esta tesis, son la parte práctica siguiendo un método cuasi-experimental, en la que se propone un programa y un curso de capacitación para modificar las actitudes de los empleados de una empresa de servicio.

Así, para definir este programa fue necesario elaborar un proceso de detección de necesidades de capacitación con base principalmente en dos técnicas: el cuestionario y las mesas redondas. Después de aplicar estas dos técnicas se analizó la información recopilada de la cual se derivó un temario preliminar como base para elaborar el curso, el cual se

definió con el nombre de "Uso Adecuado del Teléfono". Este curso se integró básicamente por 5 partes:

- Temario.
- Material didáctico, el cual incluye toda una gama de ejercicios diseñados y seleccionados especialmente para el tipo de auditorio al que va dirigido y que además de facilitar el aprendizaje fueran especialmente atractivos y novedosos.
- Los objetivos tanto del curso como de los temas.
- Lugar en que se impartirá el curso.
- Tiempos aproximados y requeridos.

Además, en los anexos está desglosado un plan de sesión detallado en donde se pueden apreciar éstos y otros aspectos importantes del curso.

En suma, en esta tesis se aprovechan los conceptos de la educación de los adultos y de la didáctica, para satisfacer una de las necesidades más apremiantes de las empresas y organizaciones mexicanas dispuestas a elevar la calidad y el servicio de atención a sus clientes, para competir más efectivamente en los mercados nacionales e internacionales.

## CAPITULO I EDUCACION

### I.1. Conceptos de la Educación

La educación es tan antigua como el hombre mismo, desde que existe el hombre existe el concepto de educación, es algo intrínseco a su naturaleza.

A lo largo de la historia se han dado diferentes opiniones en torno a la educación y, de acuerdo a cada filósofo o pedagogo son los matices y tendencias de cada época en la evolución y desarrollo del ser humano.

Por la importancia de sus autores, a continuación se citan algunas definiciones de educación; las cuales están clasificadas de acuerdo a la idea principal que cada autor desea manifestar:

- Primeramente están aquellas que nos dan la Idea de Perfeccionamiento.

Platón: "educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y la perfección de que son capaces".

Kant: "la educación es el desenvolvimiento de toda perfección que el hombre lleva en su naturaleza".

García Hoz: "la educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas"

- Quienes ven en la educación un medio para alcanzar el fin del hombre.

Dante: "el objeto de la educación es asegurar al hombre la eternidad".

Spencer: "la función de educar es preparar la vida completa".

- Las que nos dan la idea de ordenación u organización.

Aristóteles: "la educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético".

Herbart: "la educación es el arte de construir, edificar y dar las formas necesarias".

- Autores que identifican la educación como ayuda o auxilio

Debesse: "la educación no crea al hombre, le ayuda a crearse a sí mismo".

Rusquets: "la educación es la actualización radicalmente humana que auxilia al educando para que, dentro de sus posibilidades personales y de las circunstancias, viva con la mayor dignidad y eficiencia".

- Aquellas que hacen referencia al proceso de sociabilización.

Durkheim: "la educación tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exigen de él la sociedad política y el medio social al que está destinado".(1)

1. cf. FERRANDEZ, A., SARRAMONA, J., La Educación Constantes y Problemática Actual, p.17-21

Después de haber analizado varios conceptos de educación, es conveniente hacer referencia a sus raíces etimológicas:

## I.2. Raíz Etimológica

Educación, deriva de dos voces latinas:

e-ducere, que proceden del verbo educere o ex-ducera.

e ó ex;	la raíz tiene una significación
	de dirección, significa
	fuera, hacia afuera.
ducere ó	quiere decir conducir, llevar.
ducere;	

Por lo tanto, educación, desde el punto de vista etimológico significa "conducir o llevar hacia afuera".(2)

Es importante aclarar que otros autores como Ferrández y Sarramona han sustentado la procedencia del verbo latino "educere - are", que significa "criar, amamantar o alimentar". Y juzgan erróneo el concepto de educación procedente del verbo latino "educere - ere", y según afirman significa: "extraer de dentro", "sacar de dentro a afuera". Y, agregan que "esto equivaldría a considerar la educación; como tarea más de desarrollo que de construcción".(3)

2. cfr. ELIAS, E., Ciencia de la Educación, p.58

3. FERRANDEZ, A., SARRAMONA, J., op.cit. p.17

Al respecto Tusquets afirma sobre la posible dualidad etimológica, que si procediera del término latino "educere" deberíamos hablar de "educción" (eductivo), en vez de educación. (4)

Ahora que ya se han analizado inclusive, las raíces etimológicas de la educación, y que se tiene una idea más completa en su amplitud y consecuencias del término; se enlistarán a manera de síntesis las características principales que se han venido manejando y que identifican a la educación:

### I.3. Características de la Educación

- \* Es un proceso permanente e inacabado a lo largo de toda la vida humana.

- \* Pretende el perfeccionamiento del individuo como persona.

- \* Es un proceso esencialmente dinámico entre dos personas.

- \* Proporciona los medios y ayudas necesarias para alcanzar las metas del hombre, partiendo de la aceptación consciente y creadora del sujeto.

- \* Busca la inserción activa y consciente del ser personal en el mundo social.

- \* Es el estado resultante, aunque en constante perfeccionamiento, supone una situación duradera -no definitiva-, distinta del estado original -natural- del hombre.

4. cfr. TUSQUETS, J., Teoría de la Educación, p.16



#### I.4. El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Tradicionalmente , enseñar era un proceso de transmisión, mientras que aprender era más bien uno de recepción; que se daban por lo general entre dos sujetos: profesor y alumno.

Pero en la actualidad es importante comprender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el alumno y no en el profesor, lo que quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de los educandos , son una de las claves del éxito de la función educativa.

Por lo tanto se puede decir que, el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o elaborado, para el logro de ciertos objetivos previamente planteados, los cuales deben centrarse principalmente en el grupo o en el discente.

De ahí que "la enseñanza ayuda a aprender, estimulando la máxima intervención de la persona que aprende. La enseñanza no es pues la causa del aprendizaje, sino un factor condicionante que el profesor deberá encaminar y estimular en las actividades y las experiencias"(5). Para que de esa forma pueda valorar y evaluar el desarrollo y los resultados en el comportamiento y conducta del educando.

Para lograr eficiencia en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, se deben considerar seis elementos didácticos fundamentales que son: el alumno, el profesor, los objetivos, la materia, las técnicas de enseñanza y el medio geográfico, económico, cultural y social (6).

#### I.4.1. Componentes del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Una vez descrito el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, es necesario conocer más detalladamente sus componentes:

##### I.4.1.1. Enseñanza

Etimológicamente la palabra enseñanza viene del latín "Insignare" que significa "señalar".

"Se entiende por enseñanza una manera de conducir al educando a reaccionar ante ciertos estímulos, para que sean alcanzados determinados objetivos, y no la enseñanza en el sentido de que el profesor enseñe alguna cosa a alguien" (7).

Es decir, el papel del educador es el de facilitador entre las experiencias y los conocimientos y el educando.

El Doctor Victor García Hoz, dice que el profesor llama la atención del discípulo para que éste se ponga frente a las cosas; aquí la realidad es la que enseña; pero cuando un hombre ha puesto previamente una señal en una cosa, algo se interpone entre la realidad y el discente: se interpone el hombre, el profesor.

---

6. cfr. NERICI, I., Hacia una Didáctica General Dinámica, p.54

7. NERICI, I., op.cit., p.87

En este caso no es la realidad la que enseña, sino la humanidad (8).

#### I.4.1.2. Aprendizaje

Como ya se planteó anteriormente, la idea de que la tarea fundamental de la didáctica es pues la dirección de la enseñanza y del aprendizaje, a continuación se describen diferentes ideas del concepto.

Para J. M. Villalpando, "el aprendizaje consiste en la manera como el alumno responde a la acción del maestro, esto es, cómo asimila a su persona y por propio esfuerzo el caudal de cultura que está al alcance de su grado evolutivo" (9).

Alejandro Acevedo afirma que: "es aprendizaje cuando se puede medir: la aprehensión de una habilidad concreta; la aprehensión de un conocimiento concreto, y la consecución de un cambio de actitud" (10).

De acuerdo con Nerici, "es el proceso por el cual se adquieren nuevas formas de comportamiento o se modifican formas anteriores" (11).

Concluyendo, el aprendizaje es un proceso mediante el cual se obtienen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes a través de experiencias vividas que producen algún cambio en el modo de

8. cfr. GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática., p.177-178

9. VILLALPANDO, J.M., Manual de Psicotécnica Pedagógica., p.260.

10. ACEVEDO, A., Aprender Jugando., Introducción

11. NERICI, I., op.cit., p.214.



ser o actuar. El aprender, sea aprendizaje intencional o no, brinda la oportunidad de crecer, de asimilar la realidad y aun transformarla de tal manera que se logre una existencia más plena y más profunda.

#### I.4.2. Tipos de Aprendizaje

Al respecto un equipo de educadores, reunidos en los Estados Unidos poco después de la segunda guerra mundial bajo la dirección de Benjamin S. Bloom, publicaron una clasificación de objetivos educacionales, o niveles del aprendizaje, dividida en tres campos: cognoscitivo, afectivo, y psicomotriz.(12).

##### - Conocimientos (Intellectual)

Utiliza la memoria mecánica para reconocer nombres, fechas, gustos, hechos, fórmulas, etc., es decir, aprender de memoria.

En otro de sus niveles ejercita en mayor grado la memoria lógica, al fijar circunstancias y causalidades, pudiendo llegar a abstracciones, definiciones o generalizaciones. A través de la abstracción, también logra retener hechos, relaciones y acontecimientos.

##### - Habilidades (Psicomotriz)

En este tipo de aprendizaje se pretende alcanzar habilidades motoras sujetas al control del pensamiento o fácilmente automatizables.

**Automatizables**

gesticular, caminar de modo determinado, lavarse los dientes, bafarse, etc.

**No Automatizables**

dibujar, escribir, tocar determinados instrumentos, el uso de ciertas herramientas.

**- Actitudes (Afectivo-Emotivo)**

Este tipo de aprendizaje es muy importante cuando se desea capacitar al individuo para sentir y apreciar la naturaleza y las diversas formas de expresión del hombre, como: las actitudes, los ideales y la voluntad. Abarca el aspecto emotivo de la personalidad con lo cual se procura alcanzar posiciones definidas que orientan el comportamiento.

Se sabe que el presente trabajo es la propuesta de un programa para desarrollar y modificar actitudes en los empleados de una empresa, con el objeto de mejorar la calidad en la atención y el servicio a los clientes, por lo tanto se le va a dar énfasis al tipo de aprendizaje actitudinal o emotivo, para lograr en las personas esas formas de comportamiento deseadas ante situaciones de trato con los clientes; sin olvidar que para lograr nuestro objetivo también debemos considerar los tipos de aprendizaje cognoscitivo y psicomotriz.

### I.4.3. Actitudes y Valores

Ampliando lo relacionado con el tipo de aprendizaje actitudinal, Nérici afirma que las actitudes representan posiciones actuales de comportamiento, esto es, formas de reacción frente a circunstancias presentes tales como la veracidad, la obediencia, la tolerancia, la honestidad, el respeto al prójimo, etc. Los ideales representan formas de comportamiento que deben ser alcanzados, como puntos de convergencia de todos los esfuerzos del individuo.

Los ideales se pueden situar en diversas esferas de los valores humanos, si bien los sectores más solicitados son el político, el filosófico y el religioso.

Hay también otra división en este tipo de aprendizaje que es el volitivo : se refiere al dominio de la propia voluntad, racionalización y sociabilización de los impulsos y deseos del ser humano.

El aprendizaje volitivo, tiene por objeto llevar al hombre a controlar su voluntad, de modo que no se convierta en un manejo de impulsos egoístas. Tiende, asimismo a posibilitar al individuo al mantenimiento de una conducta de firmeza cuando su voluntad flaquea, a fin de no ser explotado por sus semejantes (13).

---

13. cfr. NERICI, I., op.cit., p.219.

## 1.6. Desarrollo de Actitudes

La investigación bibliográfica de este tema es fundamental en el desarrollo del presente trabajo porque es uno de los objetivos que se pretende alcanzar en la parte práctica de esta tesis, es decir, la modificación de hábitos y actitudes en las personas. En el siguiente punto se trata el tema de hábitos, que de igual manera reviste una gran importancia.

"El término actitud, proviene del latín actus, que significa hecho, disposición a hacer" (14).

Por otra parte, en el Diccionario de las ciencias de la educación (15), se cita ampliamente el concepto y se define como: "predisposición relativamente estable de conducta".

El término actitud proviene de la psicología social, su incorporación a distintas ciencias sociales como la pedagogía, psicología de la personalidad, psicología del aprendizaje, sociología; lo han convertido en polizémico, es decir, el inventario de definiciones es muy numeroso e irreductible.

Al respecto, el Instituto de Pedagogía Nacional de París, en noviembre de 1986, en las jornadas de trabajo sobre actitudes, ofreció la siguiente síntesis:

14. Diccionario Enciclopédico de Educación Especial, p.54

15. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p.33

- \* Es una reacción positiva o negativa;
- \* Es una manera de ser global,
- \* Es una acción, un comportamiento ante una situación.
- \* Es una toma de conciencia del propio comportamiento;
- \* Es la relación entre lo que se hace y lo que se dice  
que se hace;
- \* Es una predeterminación
- \* Es algo inherente a la persona, impulsa a la acción,  
forma parte de la personalidad.

Como se puede observar, en la presente síntesis se están considerando aspectos específicamente personales y no de grupo o de interacción. (16)

#### I.6.1. Características de la actitud

- Es una predisposición, no se confunde con la conducta
- Incluye procesos cognitivos y afectivos
- Es referencial, evoca a un objeto o sector de la realidad
- Es relativamente estable
- Involucra todos los ámbitos o dimensiones del sujeto.

#### I.6.2. Los elementos básicos que conforman las actitudes son:

- Componente cognitivo; que incluye desde procesos perceptivos, neuronales, hasta los cognitivos más complejos.



- Componente afectivo; abarca reacciones subjetivas positivas o negativas, de acercamiento o huida, de placer o dolor, hacia el objeto de referencia.
- Componente comportamental o reactivo; tiende a resolverse en la acción de una manera determinada.

Al respecto, en el diccionario enciclopédico de educación especial (17), se describe que "el problema y el desacuerdo se plantean al intentar discriminar cuál es el componente principal o central; el grado en que cada uno de los componentes participa; la clarificación de sus interacciones. Estas discrepancias dan lugar a diversos posicionamientos y propuestas, tanto teóricas como experimentales.

- La metodología cuantitativa insistirá en hallar las correlaciones entre los componente. Los resultados (abundantísimos) son muy variables y, por tanto, de difícil integración. Además, la metodología utilizada (modelos ex-post-facto, técnicas correlacionales, supuestos de isomorfismo verbal-conductual, etc.) no permite mayores posiciones que las de identificar la presencia de los factores descritos.

- Los que quieren ver en el componente afectivo el eje de las actitudes (Cook, Sellitz, Elms...) acaban por declarar que en su tesis subyace la propuesta de que es la gratificación (placer) la base y justificación de la conducta humana, lo que resulta difícil de sostener con datos.

Ocurre, sin embargo, que en las actitudes el vector afectivo es más visible que en otros procesos, y esta característica ha sido tomada como la más relevante, incluso en el ámbito de la educación (taxonomías de Bloom Kratwohl, García Hoz, las sitúan en el ámbito afectivo).

- Otros quieren ver en la conducta la clave de las actitudes (Breer, Locke, Janis). Al subrayar los problemas de génesis apelan a procesos de aprendizaje y reconocen que la conducta es la causa (origen) de las actitudes, porque sin ella no se elaboran.

- Desde el acercamiento cognitivo (Osgood, Tanenbaum, Staats, Brehm, Vicklun, Festinger) se quiere destacar que, siendo la clave el aprendizaje, en este proceso son básicos los problemas perceptuales, atencionales, de procesamiento de la información, etc., se valora y reconoce la presencia de la afectividad, pero sólo como componente facilitador".

Existen también otras posturas que pretenden dar explicación a las actitudes, y a los elementos básicos que las conforman. (iô)

- Modelos instintivistas: las actitudes quedan explicadas en términos de "impulsos innatos", "sinfonía de instintos", o "disposicionalismo cualitativista".

- Modelos tradicionales: la actitud es una estructura o sistema de elementos cognitivos, afectivos y conductuales. La vinculación

entre estos elementos ha sido estudiada mediante coeficientes de correlación, que no consiguen explicar la pretendida vinculación de la actitud con la conducta.

- Modelos referenciales: la actitud se explica como un proceso de imitación del sistema social percibido. Claramente dan razón de la normalización de las actitudes en una comunidad, pero no explican los casos individuales.

- Modelos conductistas: el comportamiento es la causa de las actitudes; ponen el acento en la génesis y, por tanto, apelan a modelos de aprendizaje y a sucesivas jerarquizaciones de variables intermedias.

### I.6.3. Funciones de las Actitudes

- Funciones facilitadoras de la conducta, pero no produce la conducta.
- Funciones motivacionales; nivel operativo anti/pro, que promueve la ruptura de la indiferencia.
- Funciones orientativas; facilita la emergencia de la respuesta adecuada, y
- Funciones estabilizadoras; conforma consistencias/rasgos de personalidad.

### I.6.4. Formación, desarrollo y cambio de Actitud

La educación pretende, en definitiva, la formación valiosa de la personalidad y siendo la actitud la estructura básica de ésta, la

formación, desarrollo y cambio; es un problema central en las ciencias de la educación.

La formación y el desarrollo de actitudes, será entendida diferente (y aun antagónicamente), según el modelo científico al que se adscriba, ya que lo decisivo va a ser la génesis de las actitudes tanto para facilitar y orientar su formación, así como para la elaboración de programas de cambio. De este modo, las coberturas teóricas, los diseños y las estrategias educativas, etc., van a depender del marco científico de referencia.

En síntesis cabe señalar que la formación y desarrollo de actitud en el contexto de cada corriente científica; con todo, y a nivel de generalización se pueden distinguir las variables o factores básicos de estos procesos.

- El marco sociocultural en el que se desarrolla la vida del sujeto,
- el grupo social de pertenencia-referencia.
- el clima en el que se producen las interrelaciones (objetivas y personales),
- los valores y contenidos culturales predominantes
- los modos, condiciones, situaciones, etc., de los procesos de aprendizaje (importancia de los sistemas de enseñanza),
- la congruencia de los modelos a los que se está expuesto y los tipos de relación (los procesos de imitación o de aprendizaje vicario son fundamentales),
- las posibilidades de puestas en acción, condiciones, resultados, evaluación social, etc.,
- la experiencia vital acumulada,

- las características específicas de cada sujeto (dimensiones cognitivas, afectivas, rasgos de personalidad.).

En definitiva, hay que tener presente que las actitudes se van conformando, consolidando o cambiando a lo largo de la vida. Este proceso es tanto más decisivo en las primeras etapas educativas, en donde normalmente se da el proceso de formación más que el de desarrollo y cambio.

#### I.6.5. Diferencia entre la actitud y otros términos

Es importante distinguir el término de actitud con los de creencia, opinión, estereotipo, tendencia, talante, humor; las diferencias son notables:

- Las actitudes son relativamente estables, mientras que aquellas cambian con facilidad, es decir, una nueva información, opinión, vivencia son suficientes para provocar su mutación o cambio total.

Las actitudes, por el contrario, son más duraderas y requieren una mayor frecuencia y calidad de propuesta, vivencia, etc., para alterarse de modo relevante.

- La génesis y el proceso de elaboración y configuración de actitudes proviene de la acumulación y decantación de experiencias, informaciones, vivencias, resonancias; y de los efectos de los procesos de equilibración o integración. Mientras que las otras estructuras citadas se construyen por procesos elementales, lo que les confiere un carácter transitorio y situacional; en definitiva, menos estable.

- Las actitudes se muestran y operan como estructuras activas o sistemas, interrelacionados con otros de igual o diferente entidad, es decir, organizaciones, redes de hábitos, conceptos, consistencias; lo que las convierte en unidades funcionales y dinámicas de la personalidad. Mientras que las opiniones, creencias, etc., están aisladas o poco interrelacionadas y en todo caso excesivamente vinculadas a otras cuantitativa y cualitativamente.

Resumiendo (19), se ha considerado la opinión como algo más pasivo, más intelectual, más fluctuante que la actitud; el estereotipo, particular específico de actitud que expresa el hecho de que un grupo social defiende su integridad; el comportamiento considerado como una manifestación objetivamente observable, pero que puede no reflejar obligatoriamente una misma actitud en dos individuos diferentes.

En definitiva, lo que parece que caracteriza las actitudes es una cierta constancia "a", una cierta tendencia "a".

Finalmente las conductas son la traducción práctica de las actitudes y se estabilizan por medio de la formación de hábitos.

Como en las actitudes, en la conducta no se parte de cero. Existen en el hombre una serie de valores que hay que hacer conscientes y reforzar para que se conviertan en motivantes de una repetición cada vez más asimilada de acciones.

Muchas veces se trata de la substitución de un hábito por otro. Pedagógicamente esto no se logra mediante una sesión, o un curso,

## ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO:

GUJBA LEON MARÍA GUADALUPE

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO\*

Desarrollo de los libros y  
guías de los estudiantes de la Facultad de Pedagogía en  
la biblioteca de la Facultad de PedagogíaACUSE DE RECIBO  
SELLO Y FIRMA DE  
LA BIBLIOTECA'

ESCUELA O UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CARRERA

PEDAGOGÍA

FECHA

DÍA

15

MES

Febrero

AÑO

1993

- \* Favor de llenar por triplicado con letra de molde
- \* Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- \* Exigir que le sellen y le firmen las dos copias

sino que exigen un seguimiento continuo y un mecanismo de auto-evaluación constante.

#### I.6.6. Medición y evaluación de la actitud

La medición y la evaluación de la actitud es un tema central, tanto para la investigación científica como para la práctica educativa. Es importante hacer notar que no hace mucho, la metodología utilizada ha sido repetitiva y basada fundamentalmente en un pretendido isomorfismo entre expresión verbal de la conducta y la conducta misma.

Las técnicas utilizadas han sido también casi sin excepción los cuestionarios, inventarios, encuestas; que complementaba el propio sujeto sometido a análisis (subjetivismo) y siempre, en el mejor de los casos, unidireccionales.

Los esfuerzos para mejorar los enfoques metodológicos y los técnicos son actualmente una de las líneas de investigación más acusadas, lo que ha permitido configurar nuevos y más precisos instrumentos de medición.

Un esquema comprensivo de las metodologías adecuadas para esa medición de la actitud puede ser:

- Informes de "uno mismo". Cuestiones cerradas/cuestiones abiertas: aplicación individual o colectiva.
- Técnicas proyectivas: reacciones a estímulos semiestructurados.
- Formulación de opiniones: selección de imágenes, escritos, noticias; que se presentan al sujeto para que las comente.
- Ensayo: propuesta de un tema que el sujeto desarrolla; indirectamente muestra un sector de actitud.



- Reacciones fisiológicas ante el objeto referencial de actitud (respuestas psicogalvánicas), salivación, dilatación pupilar.
- Escalas de actitud: autocalificación en escalas pro/contra graduadas.
- Diferencial semántico: trata de medir la dirección e intensidad de las reacciones a palabras y conceptos (integración, afectividad, cognición).
- Observación de conductas: utilización de inventarios, cuestionarios cerrados o abiertos. La repetitividad de conductas y contextos posibilita la identificación de consistencias; expresión de la actitud.

Actualmente, se utilizan enfoques multimetodales y por tanto, presencia simultánea de variadas técnicas. Igualmente, los aspectos cuantitativos, es decir, estadísticas; se han beneficiado notablemente al incorporar los tratamientos de análisis multivariante. (20)

### 1.7. Campo Afectivo

Como se citó anteriormente, al campo afectivo se le dará mayor énfasis puesto que es principalmente en donde residen o se ubican la actitudes.

Según Nérici (21), el criterio que sirve de base para la discriminación de las categorías de los objetivos en el campo afectivo, es el grado de interiorización en que una actitud,

20. cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p.38

21. cfr. NERICI, I., *op.cit.*, p.189-192

interés, valor o apreciación, puede revelarse en la conducta de un individuo.

Los objetivos del campo afectivo son aprehendidos por la observación del comportamiento del individuo a través de diversas situaciones de la vida, habida cuenta de que no todos se revelan por medio de las pruebas usuales para verificar el aprendizaje. Se aprehenden mejor, como ya se dijo, observando el comportamiento del individuo.

En el campo afectivo los objetivos se revelan a través de la recepción, la respuesta, la valorización y la organización y caracterización por un valor o un complejo de valores.

**Recepción;** éstos objetivos son alcanzados cuando una persona se sensibiliza ante ciertos estímulos. Esto ocurre cuando el individuo se dispone a prestar atención a algo, como en la situación de aprendizaje, cuando el alumno presta atención al objeto de la clase. Estos objetivos pueden revelarse en la toma de conciencia, la buena disposición para captar un estímulo y la atención selectiva.

**Respuesta;** éste objetivo es alcanzado cuando un estímulo provoca resonancia activa en el individuo, esto es, cuando éste se siente comprometido con el estímulo. Esta modalidad de respuesta se evidencia a través de la conformidad con la respuesta, buena disposición para responder y satisfacción con la respuesta.

**Valorización;** La valorización se refiere a una conducta interiorizada y conscientemente mantenida. Está puede ser: aceptación de un valor, preferencia por un valor, y realización.

**Organización;** Los objetivos de organización se manifiestan en la elaboración de un sistema de valores. Comprende: conceptualización de un valor y organización de un sistema de valores.

**Caracterización sobre la base de un valor o un conjunto de valores;**

La realización de esta última categoría de objetivos presupone la existencia de un sistema de valores interiorizado, de un modo constante y estable, que se enarbola como una verdadera filosofía de la vida en mérito a lo cual los ideales pasan a tener gran fuerza propulsora. Esta última categoría puede ser presentada como disposición generalizada y como caracterización.

### I.8. Hábitos

"Del latín habitus, de habeo, tener, manera de ser". (22)

Disposición de conducta estable, consistente. En la doctrina clásica, hábito significa modo de ser y modo de comportarse.

Este mismo concepto se mantiene en el habitus, de Sto. Tomás de Aquino. Primeramente, supone haber adquirido, apropiado. Y esto haber consiste también en habérselas, de un modo u otro, consigo mismo y con las cosas. (23)

Por otra parte en el diccionario enciclopédico de educación especial definen hábito de la siguiente manera:

"Del latín habitum, vestidura, comportamiento" (24).

22. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p.173

23. idem

24. Diccionario Enciclopédico de Educación Especial, p.1039

Es un conjunto de habilidades que posibilitan la adaptación de la persona al medio y la adquisición de la competencia necesaria para responder a los requerimientos complejos de la vida en sociedad.

#### 1.6.1. Clasificación de hábitos

Los hábitos se refieren a habilidades complejas que, a efectos de descripción, se pueden clasificar en:

- Hábitos de autonomía personal y social.
- Hábitos emocionales.
- Hábitos motores
- Hábitos de estudio o de trabajo.

Los hábitos de autonomía tienen un carácter adaptativo y son condición previa de un comportamiento social gratificante.

Todo individuo reacciona emocionalmente a una amplia gama de estímulos dando lugar a una variedad de respuestas de acuerdo con el tipo de estimulación, las características del sujeto y la forma particular de interacción en un momento dado; estas respuestas emocionales, en general, tienen un componente externo (aparente) y un componente interno (muscular, glandular, etc.). Los llamados hábitos emocionales se construyen sobre la respuesta inmediata a la estimulación y los efectos posteriores de la emoción. El sujeto aprende y consolida formas de comportamiento que le permiten evitar efectos emocionales negativos o le

proporcionan satisfacción emocional. Este tipo de hábitos constituyen, además, el núcleo central de la motivación en la conducta de un individuo.

Uno de los aspectos básicos del proceso de desarrollo es la adquisición de repertorios motores que, en muchos casos, revisten la forma de hábitos.

Los hábitos de estudio, también llamados de trabajo, son aquellos comportamientos que se requieren para llevar a cabo cualquier actividad intelectual, independientemente del contenido propio de la actividad: mantener la atención, actuar continuamente durante un tiempo determinado, seguir normas o criterios fijados previamente. Se suelen considerar también como hábitos de estudio: tomar apuntes, hacer resúmenes, esquemas y otras habilidades relacionadas con las técnicas y estrategias de aprendizaje.

#### I.8.2. Formación de hábitos

Los hábitos, en una concepción funcional del proceso educativo, son las disposiciones de conducta de carácter estable orientadas natural y necesariamente a la acción, puesto que permiten que la conducta humana sea más perfecta, más versátil y adaptable. No debe olvidarse que la plasticidad del ser vivo es el fundamento de la educabilidad del hombre.

La formación de estas disposiciones es, a la vez, un medio y un objetivo educativo porque, siendo una finalidad que debe alcanzarse a través de aprendizaje concretos y congruentes, se constituye en vía de adquisición de predisposiciones o actitudes

y estilos personales en los que el hombre irá configurando su personalidad.

Conviene, plantear adecuadamente la formación de los hábitos, tanto por lo que respecta a sus principios como a las estrategias de intervención, reparar en la distinción entre hábito y habituación -o repetición mecánica e idéntica de respuestas aprendidas-.

La repetición es un parámetro relevante en la formación de hábitos, pero ella misma debe estar transida de lo que es específicamente humano: lo cognitivo, la capacidad de anticipación, la posible demora de la respuesta, en una palabra: el "sentido crítico", raíz del comportamiento humano y elemento diferenciador del proceso educativo en que se constituye la formación de hábitos.

En caso contrario se reduciría el hábito a la simple "habituación". Incluso se debe tener en cuenta que ésta se define también como la desaparición de respuestas a consecuencia de su repetición, lo cual entra directamente en oposición con la característica de estabilidad, inherente a todo tipo de disposición. De hecho este riesgo de "sobre-entrenamiento" da entrada a otro requisito en que debe basarse la formación de hábitos:

- Entendida como un proceso pasa necesariamente por tres fases:

. Elicitar la conducta que sea manifestación del hábito pretendido.

. Fijarla para que aumente su contingencia ante las situaciones estimulantes.

. Acrecentar su estabilidad y organizar esta disposición en la estructura personal del sujeto.

Para que este proceso pueda normativizarse, la intervención sobre el sujeto y sobre los ambientes debe basarse en los siguientes vectores:

. La repetición, es un requisito para que la respuesta, puramente situacional, se convierta en conducta asumida y aprehendida por el sujeto. Si con un solo acto se adquiriese realmente la disposición, habría que modificar el concepto de hábito. Esta repetición se refiere tanto al ejercicio o práctica de la respuesta concreta como a su ejecución en situaciones diferentes de las que promovieron su elicitación. Se necesita una pluralidad de actos que tengan el mismo sentido para generar un estado fijo y estable como es el hábito.

. Variación de los contextos o situaciones. El hombre no responde a estímulos aislados, sino ante situaciones que percibe como estimulantes. Es, por tanto, importante que, para elicitación de las conductas pretendidas, sin convertir su ejecución en una repetición mecánica o automática, se ponga al sujeto en relación con ámbitos y situaciones distintas, pero congruentes, que le aseguren ya durante la fase de elicitación pautas de futura generalización de las conductas apropiadas.

. La motivación como principio y factor de aprendizaje debe asegurar que el sujeto encuentre sentido incluso a la repetición de sus actos o a los del modelo.

La comunicación al sujeto de los objetivos de aprendizaje de cualquier proceso en que se vea envuelto asegura su significación

para aquél. La característica de significación, inherente a los hábitos, hace que el sujeto se proyecte personalmente en el modo concreto de ejecutar la conducta y de apropiarse las disposiciones. Ello confiere unidad a los principios de repetición y variación de estímulos.

- La imitación de las ejecuciones de aquellos que el sujeto considera como modelos proporciona otra de las claves relevantes de este proceso de formación. El aprendizaje vicario y observacional, a través de las acciones de los modelos y de su refuerzo, comunicaría a las conductas aprendidas la calidad y la intensidad necesarias para la fijación y transferencia de la disposición por parte del sujeto que aprende.

- La generalización y la transferencia, vehículos-clave de la consistencia, asegurarán el paso a la segunda y tercera fases de la formación de hábitos y deben operar, por tanto, a lo largo del proceso una vez que la conducta o conductas se hayan asumido con una relativa fijeza respecto de las situaciones que posibilitaron su elicitación.

Pero en el proceso de formación de hábitos es de importancia capital analizar la vías de intervención que puedan asegurar el logro de los objetivos previstos. (25).

La información que debe proporcionársele al sujeto abarcará aspectos tales como:

- El hábito de que se trata y sus componentes: comportamientos, conductas, pasos y gestos.

- Lo que no es la conducta que debe ejecutar.



- Los ámbitos en que es pertinente su aplicación, y
- Las normas a las que debe sujetarse su ejecución.

La confusión entre la conducta pretendida y su contraria provoca la pérdida o decrecimiento de la disposición.

La demostración por parte del profesor y por parte de algunos alumnos de la correcta ejecución de las conductas y demás componentes del hábito que se desea formar. Incluso la mediación verbal asegura y refuerza el papel del modelo en la fijación de la disposición.

Las puestas en acción del hábito, variadas y congruentes con el sentido unitario del proceso. El incremento en calidad y cantidad de las puestas en acción, asegura la adquisición de la consistencia de la disposición.

Las situaciones en que se apliquen no tienen que ser las mismas, ni tampoco idénticos los modos de aplicarlas: unas veces serán conductas aisladas, otras, grupos de conductas o comportamientos. Por lo que respecta a la aplicación, unas veces serán de carácter individual, pero en otras, incluso, deben posibilitarse las de carácter grupal, bien en equipos reducidos, bien a nivel de toda el aula.

Las evaluaciones del desempeño de la conducta permitirán, además de regular el proceso en función de su acercamiento al patrón, elaborar, por un lado, los niveles o repertorios de entrada para iniciar el proceso de formación de hábitos y la línea base en que

se va a descomponer el proceso; y, por otro, ir reforzando los logros y aproximaciones sucesivas al desempeño que se considere ideal del hábito en cuestión.

La aplicación y generalización de las situaciones estimulantes, en consonancia con lo dicho respecto del principio de repetición, son el corolario necesario de la anterior vía de intervención.  
(26)

#### I.9. Educación de Adultos. (27)

El proceso educativo no es como una "transmisión de cultura", ni como "adaptación", sino como un proceso activo, dinámico, que permite a cada hombre y a todos los hombres crear o desarrollar condiciones para realizar su potencial en forma completa.

##### I.9.1. Características del Aprendizaje de Adultos

###### Capacidad Mental

Los Psicólogos aceptan que el adulto a no ser que haya contrapeso en dirección contraria, entre los 25 y los 45 años de edad, tienen tan buena habilidad para aprender como la que tenía entre los 20 y los 25 años, mejor habilidad que la que tenía entre los 5 y los 15 años. (Dr. Thorndike Eduard).

26. cfr. Diccionario Enciclopédico de Educación Especial.  
pp.1039-1042

27. apud. cfr. LODONO, L., VELASQUEZ, C., Educación Básica de Adultos no.1. p.77-92

### Capacidades Lógicas

Tiene mayor capacidad que la de un niño para comparar y relacionar cosas, hechos y fenómenos. Buena capacidad para emitir juicios críticos, analizar y llevar razonamientos lógicos. El adulto percibe fácilmente lo global, aunque es capaz de descender a los detalles y esto le da la posibilidad de ir del todo a las partes en el aprendizaje.

### Estructura del Pensamiento

El adulto de hoy es bombardeado por los medios de comunicación y por ello posee "una cultura mosaico", diferente a una "cultura integrada o estructurada", que le permita jerarquizar y distinguir lo esencial de lo accidental... a la vez que le permite participar activamente en la sociedad. La educación, del adulto, la capacitación, el desarrollo, etc., debe colaborar a pasar de una "cultura mosaico" a una "integrada". (Leon Antoine, Psicología de los adultos).

### Tiene Mayor Experiencia

El adulto ha tenido mayores oportunidades que el niño para acumular experiencias. Ellas son el fruto de sus relaciones familiares, sociales, laborales y de las dificultades que él ha debido afrontar. La vida en muchos momentos ha constituido para él una experiencia de aprendizaje.

### Antiguos hábitos

El ha moldeado su conducta de acuerdo a sus condiciones. Ha afianzado y repetido ciertos hábitos que le cuesta mucho modificar o abandonar.

### **Falta de Interés y Deseo de Aprender**

Una gran mayoría de adultos piensa que con lo que sabe ha logrado ciertos objetivos y satisfacer sus necesidades. Al no encontrar en la educación una ganancia inmediata en ocasiones se resiste a participar en acciones educativas.

### **-Posee Gran Destreza Verbal**

En sus relaciones ha logrado desarrollar su lenguaje. Esta habilidad en el uso del lenguaje facilita el proceso de aprendizaje; el lenguaje es fundamental en él.

### **Temor al Ridículo**

El considerarse a sí mismo en condiciones inferiores en un evento de aprendizaje, lo torna indeciso y en ocasiones anula en parte el deseo y la voluntad para aprender (Dr. Thornidke E.).

### **Mayor Recaptibilidad en Razón de sus Intereses**

Sus intereses se hallan ligados a sus necesidades de todo género. Si una labor educativa se enmarca dentro de lo que él percibe como respuesta a sus intereses, colabora y avanza. Por lo tanto en sus intereses se debe distinguir la profundidad, la variedad y la intensidad de los mismos. (Dr. Lorge).

### **Las Motivaciones del Adulto**

Estas influyen sobre su nivel de desempeño. Hasta los 50 años es más posible conservar un buen nivel de motivación. pues así lo exigen las necesidades básicas del adulto: su matrimonio, sus hijos, su casa, sus condiciones mínimas de existencia. Los aspectos socio-económicos, informativos, de ayuda a sus hijos escolares, su ubicación en su barrio, su lugar en la empresa, sus

mejoras laborales, sus luchas reivindicativas y organizativas, influyen mucho en un buen desempeño educativo.

#### **Algunas Actitudes del Adulto en Evento de Aprendizaje**

Antoine Leon plantea algunas: resistencia al cambio, deseo de saberlo todo y en corto tiempo, la apariencia de superioridad, la ansiedad por considerar que no puede aprender, la humillación por no saber responder, la desorientación y aferramiento al pasado y la tradición por los rápidos cambios de valores, el estrechamiento en el campo de los intereses y pérdida de motivación.

#### **Aspectos Fisiológicos**

A partir de los 25 años se da un paulatino descenso en las facultades de orden sensorial. Pierde agudeza visual y auditiva, y rapidez en las reacciones. Esto, no obstante, siendo un problema, no afecta de manera determinante el aprendizaje. Es posible que una persona no pueda hacer a los 30 años cierta cantidad de trabajo físico con la misma rapidez con la que lo hubiera hecho a los 20 años, pero puede resolver problemas y dificultades equivalentes (Dr. Lorge).

Según Antoine, cabe destacar asimismo que con la edad disminuyen: la densidad de neuronas, el flujo sanguíneo al cerebro, el consumo de oxígeno por el cerebro. Esto tiene importancia en la educación; hay relación entre las capacidades intelectuales y el metabolismo cerebral, lo mismo que las deficiencias cardiovasculares. (Al respecto es importante destacar que aún no hay unanimidad sobre los efectos de la edad en la formación de adulto).

R. M. Belbin con base en investigaciones con empleados en capacitación concluye que las dificultades imputables a la edad se compensan con una adecuada metodología para adultos. Metodología que consulte sus experiencias y su situación real. (Belbin R. M. Methode de la Decouverte, OCDE. 1969).

#### I.10. Capacitación de Adultos

La capacitación en su definición más general es la "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (28)

En las empresas mexicanas, el propósito que se tiene al capacitar a los empleados es el de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrollan, así como proporcionarles información sobre la aplicación de la nueva tecnología en la empresa; además, preparar al empleado para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes de los empleados.

El hecho de intentar mejorar el nivel cultural de un empleado proporcionándole alfabetización o inclusive, en determinados casos, estudios superiores, lo que se pretende es desarrollar al empleado y hacerlo más apto en sus labores cotidianas. (29)

---

28. ARIAS, F., Administración de Recursos Humanos, p.320

29. cfr. TENA, A., Capacitación y Adiestramiento, p.19

Hay un paso inicial en el proceso de capacitación de las personas, el cual se conoce con el nombre de determinación de necesidades de capacitación, sin embargo, antes de iniciar el análisis de necesidades es necesario definir:

el gran marco en el cual se llevará a cabo el proceso de capacitación, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y el alcance del trabajo, definir las estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar el sistema de entrar en acción con la detección de necesidades de capacitación.

Estas actividades integran en gran medida la estrategia del proceso de capacitación.

Lo anterior es necesario para seleccionar el enfoque más adecuado para dar respuesta a los objetivos del plan y procurar detectar aquellas necesidades susceptibles de satisfacerse a través de las políticas establecidas inicialmente.

#### I.10.1. Detección de Necesidades de Capacitación.

Para impartir una capacitación efectiva, es importante investigar las carencias y necesidades de la organización en este aspecto, esto se puede lograr a través de métodos y procedimientos previamente seleccionados y diseñados.

Así pues, el análisis de necesidades es parte medular en la elaboración de programas de capacitación; con éste se pueden conocer los requerimientos actuales y futuros de la organización.

### I.10.1.1. Necesidad

De acuerdo con Tom H. Boydell "la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte".(30)

Howard C. Warren formula acepciones más elaboradas del término necesidad:

- . Exigencia muy poderosa
- . Experiencia provocada por la ausencia de... cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o a hacer progresar sus modos de conducta habituales.
- . Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable.(31)

En la organización, una necesidad de capacitación se representa como la carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser.(32)

---

30. BOYDELL, T., A Guide to the Identification of training needs, p.4

31. cfr. WARREN, H., Diccionario de Psicología, p.238

32. ARIAS, F., op.cit., p.321



### 1.10.1.2. Tipos de Necesidades

Se pueden clasificar de distintas maneras según algunos autores:

Mendoza	Manifiestas, Encubiertas
Boydell	Organizacionales, Compacionales Individuales
Donaldson y Scannell	Macronecesidades, Micronecesidades

La primera clasificación fue descrita en 1971. Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores

involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Tom H. Boydell introdujo en 1971 la segunda clasificación: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan según Boydell cuando se refiere a necesidades generales. En este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de este tipo de necesidades.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista.

Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

La última clasificación, descrita en 1979 por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada previamente: "una

micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación".(33)

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico, dado que para el manejo de diferentes tipos de necesidades reportan beneficios prácticos además de ser útiles para su categorización.

#### I.10.1.3. Procedimientos para determinar Necesidades de Capacitación, (DNC).(34)

La naturaleza y aptitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores, sujetos a una Detección de Necesidades de Capacitación, exigen varios procedimientos y, desde luego, la flexibilidad de los mismos.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas, y los empleados en las de tipo encubierto. Junto con ello la magnitud de las necesidades (macronecesidades o micronecesidades) y la disponibilidad de

33. cfr. MENDOZA, A., Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, p.37-38

34. cfr. ibidem, p.47

recursos técnicos y económicos, condicionan algunas variantes en los procedimientos por seguir, así como la selección de determinadas técnicas de investigación.

#### Técnicas para determinar necesidades de capacitación (35)

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación. El número de técnicas e instrumentos que han sido reportados por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades, de las que se puede elegir según los recursos con que se cuente.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para DNC están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así, se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; por otro lado la fiabilidad se refiere a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

Las técnicas e instrumentos más utilizados y recomendados para la

---

35. cfr. *ibidem*, p.69-71

Detección de Necesidades de Capacitación son los siguientes:

- . Entrevista
- . Entrevista Informal
- . Conversaciones Informales
- . Observación
- . Cuestionario
- . Encuesta
- . Lista de Verificación
- . De las Tarjetas
- . Inventario de habilidades
- . Pruebas de Desempeño
- . Periodo de Actuación
- . Simulación
- . Evaluación de Méritos
- . Planeación de Carrera
- . Comités
- . Reuniones de Grupo tipo Corrillos
- . Tormenta de Ideas
- . Mesas Redondas

A continuación se describen 2 técnicas que se utilizarán en la Detección de Necesidades de Capacitación, en la parte práctica del presente trabajo.

### Cuestionario

Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

Existen dos tipos de cuestionario: uno es de preguntas abiertas y otro de preguntas cerradas.

Los cuestionarios de preguntas cerradas están formulados, en contraposición a los de preguntas abiertas, es decir, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras), o que ameriten la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero). Estas preguntas se prestan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

#### Ventajas:

- . Es un instrumento de aplicación selectiva
- . Abarca hasta unas 200 personas simultáneamente
- . Es económico
- . Su administración es relativamente sencilla
- . Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de servicio en otros aspectos.

#### Desventajas:

- . No presenta una situación precisamente motivante para los investigados
- . Existe la posibilidad de que sean falseadas las respuestas de modo deliberado o no. (36)

---

36. cfr. ibidem, p.81-85

## Mesa Redonda

### Características de este método:

1. La atmósfera puede ser informal o formal
2. Se puede mantener un control limitado del campo y de la dirección de la discusión mediante un análisis anterior llevado a cabo entre los participantes, definiendo el esquema de la discusión al auditorio inmediatamente antes de presentar la mesa redonda, o por las actividades del moderador.
3. No puede haber control completo por el moderador dado que los miembros de la mesa redonda pueden ignorar las preguntas y las instrucciones.
4. Puede exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos y diferentes actitudes sobre un tema.
5. Permite un máximo de interacción y de interestimulación entre los integrantes de la mesa.
6. A menudo aumenta el interés del auditorio en el tema, debido a la presentación activa y dramática de la materia que se trata, las diferencias de opinión, la competencia, etc.
7. Es un método útil para definir los puntos de acuerdo, los campos de desacuerdo y de llegar a un acuerdo.
8. Reparte la responsabilidad; requiere previa reflexión y recolección de datos por parte de los integrantes de la mesa redonda.(37)

37. cfr. BEAL, G., BOHLEN, J., RAUDABAUGH, J., Conducción y Acción Dinámica del Grupo, p.186-192

## CAPITULO II COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo es el nexo entre la educación del hombre y el acto del servicio que sólo puede ser generado por él mismo. Esto visto a través de una organización.

Se describe el comportamiento organizacional sus fundamentos y sus elementos, con el fin de dar un panorama general de la actuación de las personas dentro de las organizaciones.

Se referencia la importancia del clima organizacional, quién lo determina, y cómo afecta al empleado, es un punto de gran relevancia porque de acuerdo como sea éste será el desempeño de las personas.

Una vez descritos los temas referentes a las organizaciones, se estudia la naturaleza de las personas y la implicación de la motivación para lograr metas y objetivos personales y organizacionales. Finalmente, se muestra el esquema y el estudio



de un modelo multidimensional de interacción entre personas y organizaciones.

## II.1. Las personas y las organizaciones

El hombre para cubrir sus necesidades, debe coordinar sus esfuerzos con otros hombres. Surge así la división del trabajo y el intercambio de bienes y servicios. Nacen, igualmente, los procedimientos y la toma de decisiones, así como la necesidad de contar con la información para tomar dichas decisiones, a fin de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos.

Todo lo anterior es llevado a cabo por personas. Aunque regularmente se habla en abstracto de la toma de decisiones o del consumo o de la producción o del registro de las operaciones, en realidad no existen sino tomadores de decisiones, consumidores, productores, contadores, etc..

En otros términos, el estudio de las características humanas y la forma como éstas condicionan las actividades anteriores no debe ser pasado por alto.

De la misma manera, el estudio de la educación y del comportamiento humano debe conocer las modalidades de las formas de producción, que influyen en la conducta, así como las técnicas administrativas y los principios económicos.

**Qué es una organización:**

"Es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines".(38)

Las organizaciones son sistemas sociales y si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo.

No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización, son necesarias para la paz mundial para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar.

Asimismo, quienes manejan las empresas deben considerar a los empleados con sus diferencias individuales y a la vez como un todo integrado (tanto el tema de las diferencias individuales

como el de el hombre como persona, se tratan más adelante), es decir, algunas organizaciones desearían utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, y lo que en realidad deben de considerar es al ser humano completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forman parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida de trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Cuando los dirigentes de una empresa han estudiado el comportamiento organizacional, seguramente están tratando de desarrollar un mejor empleado lo cual permite el desarrollo personal y satisfacción de las personas. Además esto contribuye a formar una mejor empresa.

Las investigaciones sugieren que de alguna manera los empleos conforman a las personas cuando éstas desempeñan su tarea, de modo que la empresa debe preocuparse por el efecto que sus decisiones tienen en la persona como un todo. (39)

Los empleados pertenecen a muchas organizaciones (además de aquella en la que trabajan) y en ellas desempeñan diversos papeles. Si es factible mejorar a la persona integralmente,

---

39. apud. *ibidem*, p.11

entonces los beneficios irán más allá de la empresa: a la sociedad en la que cada empleado vive.

#### II.1.2. Qué es el comportamiento organizacional.

Partiendo de la base de que es "el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones" (40), permite entender que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, es decir, empresas comerciales, privadas, de gobierno, escuelas, agencias de servicio, etc., en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

#### II.1.3.. Elementos clave del comportamiento organizacional

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona la organización (41).

Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen; de modo que existe una interacción de personas,

---

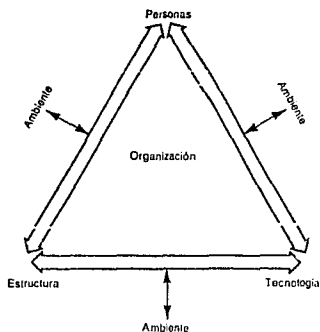
40. CUMMINGS, L. L., "Toward Organizational Behavior". ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW., p. 98

41. idem

estructuras y tecnología como se ilustra en la figura 1-1. Y de los cuales está conformada la organización.

Además, estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

FIGURA 1-1 ELEMENTOS CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



### Personas

Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. (En el punto No. II.3. se tratará más detenidamente la naturaleza o esencia de las personas).

**Estructura.**

Define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. (Las no oficiales se tratan en el tema de clima organizacional).

**Tecnología.**

Proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan.

**Medio.**

Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo.

Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia, la Iglesia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano.

**II.2. Clima organizacional.**

Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El clima, pues, es

la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la organización. (42)

### II.2.1. Propiedades del clima organizacional.

En Estados Unidos, se han efectuado muchas investigaciones con el propósito de identificar tales propiedades, hay por lo menos 4 propuestas y modelos de diferentes autores respecto al tema.

Se va a analizar el estudio de A. W. Halpin y D. B. Crofts. Importante estudio del clima organizacional, en donde los investigadores identificaron ocho propiedades: (43).

**Solidaridad:** la percepción, por parte de los empleados, de que se están satisfaciendo necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de un ampliamento de las tareas.

**Consideración:** la percepción, por parte de empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.

**Producción:** la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.

**Distanciamiento:** la distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.

**Desinterés:** percibir que sólo hay que "cumplir con requisitos" para completar una tarea.

42. cfr. GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J., DONNELLY JR H. J., Organizaciones Conducta Estructura Proceso, p.527

43. cfr. ibidem, P.531

**Impedimento:** la percepción de que hay sobrecargas de trabajo con el fin de que no haya ociosidad.

**Intimidad:** disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización

**Confianza:** cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para "tener en marcha la organización".

#### II.2.2. Determinaciones específicas del clima organizacional

Los mismos autores consideran las siguientes determinaciones.(44)

**Condiciones económicas,** las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

**Estilo de liderazgo,** el estilo del liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adaptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

**Políticas organizacionales,** las políticas específicas (por ejemplo, "ascensos a los de adentro"), pueden influir en el clima organizacional.

44. *Ibidem*, p.533-534



**Valores gerenciales.** es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos dignos o indignos de confianza.

**Estructura organizacional,** una organización estructurada de acuerdo con los principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente a la de una con principios de eficiencia.

**Características de los miembros,** la edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

**Tipo de actividad,** la actividad a que se dedica una organización influirá en su clima. Es muy probable que una aerolínea, una firma de tecnología espacial, una entidad gubernamental, un banco o una "boutique" exclusiva difieran en su clima organizacional. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

### II.3. Naturaleza de las personas.

Una vez tratados los temas del comportamiento organizacional, sus fundamentos y elementos clave; así como la organización y su

clima, propiedades y determinantes; ahora se hará referencia a las personas.

Es importante una perspectiva desde el punto de vista pedagógico/filosófico, lo cual es valioso para un pedagogo que pretende instrumentar un programa integral de capacitación en una empresa.

Con respecto a las personas se tratarán tres puntos básicos:

- . El hombre como persona
- . Las diferencias individuales y,
- . Cómo funciona la motivación en las personas, especialmente dentro de la empresa en un ambiente de aprendizaje.

#### II.3.1. El hombre como persona

"Persona est rationalis nature individua substantia" (45); es decir, persona es una substancia individual de naturaleza racional. Esta definición de Boecio se ha hecho clásica en la escuela tomista. Encierra la noción de persona en medio de tres círculos concéntricos.

La persona es una substancia, primero, un ser que existe "en sí", por oposición al accidente que sólo existe en otra cosa.

Es después una sustancia completa e individual, una "substancia primera", según el vocabulario de Aristóteles, o un "supuesto", según el vocabulario de la escolástica. (46).

45. VERNEAUX, R., Filosofía del Hombre, p.232

46. idem

Una persona es un individuo. Pero no cualquier individuo: una substancia individual de naturaleza racional, un individuo dotado de razón.

#### II.3.1.1. Distinción entre el individuo y la persona

La noción de individuo es más amplia que la de persona, es un género del que ésta es una especie.

Hay también en el hombre dos aspectos diferentes que corresponden a estas nociones: igual que pueden distinguirse en él aspectos diversos que corresponden a los conceptos de ser, de cuerpo, de viviente, de animal, puede distinguirse en él un aspecto según el cual es un individuo como todos los demás, y un aspecto que le es propio, según el cual es una persona. Es cierto también que la individualidad, o más bien la individuación, resalta del cuerpo, y la personalidad, o más bien la personalización del alma. (47).

No es admisible llevar la distinción a una oposición, ni sobre todo identificar la individualidad al cuerpo y la personalidad al espíritu. Hay aquí una secuela del cartesianismo, pues si la persona es realmente distinta del individuo como el alma es distinta del cuerpo, se regresa al mismo punto; a las dos substancias heterogéneas de Descartes, porque el individuo es una substancia y la persona una substancia igualmente.

Hay que rechazar pura y simplemente la oposición de la persona y el individuo. El hombre es una persona, es decir, un individuo de una especie particular un individuo de naturaleza racional. (48)

47. *ibidem*, p.233

48. *ibidem*, p.234

En una concepción más amplia, lo anterior se explica de la siguiente manera, la persona humana engloba tanto el cuerpo como el alma, porque la naturaleza del hombre consiste en ser un cuerpo animado por un alma espiritual.

Por otra parte, la personalidad, lejos de disminuir la individualidad, la acusa. La individualidad del hombre es más estricta, más perfecta que la de los cuerpos brutos y la de los animales, en virtud de la libertad fundada en la razón.

Por último, la persona humana, por estar dotada de inteligencia y de libertad, es un sujeto, en el sentido moral de la palabra, es decir, que la persona humana es sujeto de deberes y de derechos que están determinados por la situación concreta en que se encuentra, pero fundados por el fin último al que está ordenada.

### II.3.2. Diferencias individuales.

Las personas tienen mucho en común pero cada persona es individualmente distinta. Cada uno es diferente de los demás, probablemente en millones de distintas formas, además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Por ejemplo, los miles de millones de combinaciones de conexiones posibles y de fragmentos de experiencias que se almacenan en ellas. Todos los individuos son distintos, es un hecho que está apoyado científicamente.

Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales en la organización significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados

tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar una forma o criterio común para tratar y capacitar a los empleados, para lo cual también se necesita un mínimo de criterios. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de indole estadística.

La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la "ley de las diferencias individuales" (49).

En el diccionario de psicología y psicoanálisis, definen las diferencias individuales como: "cualquier carácter, cualidad o rasgo psicológico o la diferencia en el grado de un carácter por medio del cual un individuo puede distinguirse de otros". (50)

#### II.3.2.1. Cuáles son las diferencias individuales

Según Mauro Laeng, en su libro "Vocabulario de Pedagogía" (51), dice que las diferencias individuales son: el biotipo, la auxología, y el carácter.

Biotipo, Indica la resultante individual que abarca todos los factores biológicos de la personalidad; es por tanto, sinónimo de constitución. Haciendo referencia al normotipo indicado por los medios estadísticos de una población, se distinguen ectipos por defecto o por exceso con relación a los aspectos preferentemente

49. apud. DAVIS Y NEWSTROM., El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, p.10

50. Diccionario de Psicología y Psicoanálisis, p.238

51. cfr. LAENG, M., Vocabulario de Pedagogía, p.217

somáticos, como son la estatura y el peso, o bien haciendo referencia a aspectos funcionales y de comportamiento.

El biotipo determina en amplia medida ritmos y aspectos del crecimiento. Este no puede sufrir modificaciones en el patrimonio genético hereditario (genotipo), pero puede sufrir la influencia de factores externos en sus manifestaciones (fenotipo). Lograda la madurez, el biotipo permanece definido, excepto en aspectos accidentales, modificables por fenómenos patológicos, traumáticos o de la senectud. (52)

**Auxología**, Ciencia del crecimiento; recoge la contribución de las varias disciplinas médicas (ej., en gran parte, de la endocrinología o estudio de las glándulas de secreción interna y del equilibrio hormonal), con el fin de definir el proceso correcto del desarrollo y las eventuales desviaciones del mismo, leves o graves.

Desde el punto de vista fisiológico normal, la auxología puede proporcionar indicaciones de gran utilidad al educador y al director de comunidades; desde el punto de vista patológico, constituye la premisa indispensable para cualquier tratamiento ortopedagógico. (53)

**Carácter**, En sentido genético se entiende por carácter todo elemento distintivo de un ser, con preponderancia de los elementos propios y naturales sobre los accesorios y accidentales.

Entre las clasificaciones caracterológicas más famosas están las de Wundt Ribot, Kretschmen, Sheldon Binet, Jung y la de Jaensch.

52. cfr. *ibidem*, p.85

53. cfr. *ibidem*, p.80

Se hará referencia a una de las más difundidas, incluso para fines escolares, la de Le-Senne: se funda en la combinación típica de tres propiedades fundamentales (emotividad, actividad, perseveración), que da lugar a ocho tipos caracterológicos. Estos son:

- Los emotivos-activos, primarios (coléricos) o secundarios (apasionados).
- Los emotivos no activos, primarios (nerviosos) o secundarios (sentimentales).
- Los no emotivos activos, primarios (sanguíneos) o secundarios (flemáticos).
- Los no emotivos no activos, primarios (amorfos) o secundarios (apáticos).

Los valores dominantes para cada uno de estos tipos son, en el mismo orden: la acción en sí misma, la finalidad de la acción, el éxito social, la distracción, la intimidad, la ley, el bienestar, la tranquilidad. Se trata, pues, de tipos caracterológicos un tanto esquemáticos a los que Le Senne añade la valoración de las propiedades suplementarias; (amplitud del campo de la conciencia, inteligencia analítica, egocentrismo o alocentrismo, tendencias predominantes, modos de estructura mental). Es evidente, por lo demás, que se puedan dar muchos tipos intermedios. (54)

Una vez planteadas las diferencias individuales, se explicará la importancia que tiene la motivación en el desempeño de las personas en el ámbito laboral y en el aula de capacitación.

---

54. cfr. *ibidem*, p.88

### II.3.3 Motivación

"Motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica" (55).

Para que se comprenda mejor la motivación, es necesario que se aclare que se trata de una condición interna, mezcla de impulsos, propósitos, necesidades e intereses, que mueven al individuo a actuar. Todo comportamiento depende de estímulos externos y de las condiciones biopsíquicas del individuo. Una misma sollicitación puede provocar comportamientos distintos en distintas personas, así como puede provocar comportamientos diferentes en la misma persona, pero en situaciones internas y externas también diversas.

La motivación resulta de un complejo de necesidades de carácter biológico, psicológico y social. Si las necesidades de comportamiento son inicialmente puramente biológicas, poco a poco, por proceso del propio aprendizaje, se van enriqueciendo con los aspectos sociales, constituyendo una totalidad biosocial. Se pueda, entonces, hablar en términos de necesidades o intereses en los cuales predominen los aspectos biológico y social.

El fracaso de la motivación acontece cuando los estímulos utilizados para ella no encuentran resonancia en la persona.

Esta resonancia es conseguida si los estímulos con los cuales se quiere obtener la motivación se articulan con los intereses del educando.

---

55. apud. NERICI, I., *op. cit.* p.193



Quien dice interés, dice necesidad. Todo interés es síntoma de una necesidad. Luego, los estímulos de motivación deben mantener relación con los intereses de las personas. Estos no son fijos, son móviles; esto ocurre porque las necesidades del individuo varían de acuerdo con la fase de evolución biopsíquica, condiciones socioculturales, salud, y rasgos de la personalidad. La necesidad se traduce por un estado de tensión debido a que se ha roto el equilibrio orgánico del individuo y que se manifiesta, en el campo psicológico, a través del interés. Nada impide que interés sea identificado como motivo.

La motivación consiste en el hecho de poner en actividad un interés o un motivo. El motivo es interior: es la razón íntima del individuo que lo lleva a actuar o a querer aprender. Motivo es lo que induce, dirige y mantiene la acción.

Cuando el motivo se hace consciente, con previsión del objetivo que debe ser alcanzado, puede ser denominado propósito. El propósito, así, es más definido y preciso que el motivo.

Es necesario destacar que los motivos pueden ser innatos y adquiridos. Los innatos son de naturaleza biológica, y los adquiridos, de índole social.

#### II.3.3.1. Incentivación

La incentivación es el hecho de intentar un refuerzo de la motivación. El incentivo es exterior; es el recurso al cual se recurre para que el individuo persista en sus esfuerzos, en el sentido de alcanzar un objetivo o de satisfacer una necesidad.

El motivo es interior; el incentivo es exterior. El individuo actúa movido por necesidades, por sentir necesidad, lo que pasa a constituirse en interés por alguna cosa o por alcanzar algún objetivo; el incentivo es la posibilidad vislumbrada de satisfacción de la necesidad y del interés.

Motivar es suscitar un motivo; incentivar es reforzarlo. Motivar es, pues, crear situaciones que lleven al individuo a querer aprender; e incentivar es hacer que esta motivación no decaiga. La persona está motivada cuando siente una necesidad que lo mueve a interesarse por algo que pueda satisfacerla.

En consecuencia, toda motivación debe basarse en necesidades del personal.(56)

La motivación es un punto que debe subrayarse con especial cuidado, porque como se puede observar, si la capacitación cubre las necesidades de las personas, estas tendrán una mayor apertura al aprendizaje y por lo tanto estarán más dispuestas al cambio.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar de manera completamente productiva sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas motivadas.(57)

Resumiendo, las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás elementos de la producción, porque son de un orden

---

56. cfr. *ibidem*. p.194-198

57. cfr. DAVIS Y NEWSTROM., *op.cit.* p.12

más elevado en el universo. Se debe reconocer que como las personas son de un orden superior, quieren -y deben- ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades.(58)

#### II.4. Modelo Multidimensional de interacción entre personas y organizaciones.(59)

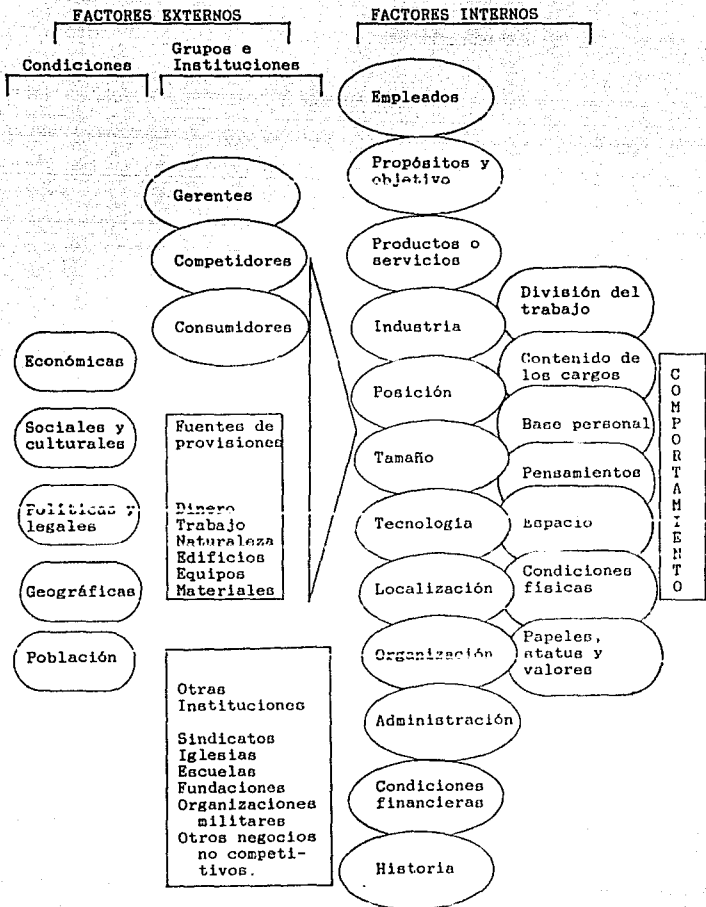
Athos y Coffey proponen un modelo multidimensional del comportamiento humano en las organizaciones en donde se muestran los factores que afectan a las personas, por medio de un enfoque sistémico.

La organización integral es considerada como un conjunto de pensamientos y actividades. El comportamiento de los participantes de la organización es condicionado por determinados factores básicos externos e internos.

---

58. apud. *ibidem*, p.13

59. DAVIS Y NEWSTROM., *op.cit.* p.87



Explicando el esquema anterior, se describen los dos tipos de factores:

#### II.4.1. Factores básicos externos.

Condicionan el comportamiento de los participantes y son:

las condiciones económicas, sociales y culturales, políticas legales, geográficas y demográficas, los grupos y las instituciones (como los mismos gerentes, los competidores, los consumidores), las fuentes de recursos y proveedores (dinero, trabajo, naturaleza edificios, equipos, materiales, etc.) y otras instituciones (asociaciones, iglesias, escuelas, fundaciones, etc.).

#### II.4.2. Factores básicos internos.

Condicionan el comportamiento de los participantes y son:

los empleados, los propósitos, los objetivos de la organización, los productos o servicios producidos, la posición de la organización en el conjunto de las otras organizaciones, el tamaño, la localización física, la tecnología, el "know-how", la organización formal, la administración y sus directrices, las condiciones financieras y la historia y el pasado de la organización.

Esos factores básicos están íntimamente relacionados y en conexión con un segundo grupo de factores internos: la división del trabajo, el contenido de los cargos, la base psicológica de las personas, los pensamientos, el espacio, las condiciones

físicas, los papeles, el status y los valores sociales existentes, tal como se encuentran esquematizados en la fig. 1-2.

Según se puede observar el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias del comportamiento, la administración, la psicología y otras disciplinas.

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

Por lo que se ha venido tratando, se sabe que para que las empresas logren y realicen sus objetivos, es esencial contar con el apoyo del elemento humano capacitándolo y tomando en cuenta sus necesidades y valores, sus diferencias individuales, etc., coadyuvando de esta manera a formar personas más felices y satisfechas.

Un grupo de estudiosos en desarrollo y comportamiento organizacional, y principalmente en servicio a los clientes; dicen que para que pase algo extraordinario fuera de la empresa, se requiere que suceda algo extraordinario dentro de la misma.

Que los servicios de calidad excelente al cliente final, dependen de los servicios excelentes a los clientes internos, es decir, los empleados; esto es, de lo que se trata es de crear una cadena de clientes que incluya desde el operario más humilde, hasta al consumidor final, todos bien servidos y atendidos.

Sin embargo, para que funcione este esquema de servicio, lógico desde el punto de vista organizacional, debe tener sentido personal para el individuo, es decir, para cada uno de nosotros como ser humano. (60).

Este grupo de personas son pioneros y promotores de la era del servicio y ellos son: Karl Albrech y Richard Schomber, autores norteamericanos; Jan Carlzon, presidente de una línea aérea, y Goran Carstedt de la industria automotriz.

El siguiente capítulo, es un estudio del concepto de servicio, dentro de las más exitosas organizaciones a nivel mundial.

---

60. cf. McCANN, R., El Placer de Servir con Calidad, prólogo.

### CAPITULO III SERVICIO

El contenido del presente capítulo está estructurado por el concepto de servicio y de calidad, elaborados por estudiosos en el tema, y llevados a la práctica por organizaciones mundialmente reconocidas porque se especializan en estos temas para atender a sus clientes.

Se da un panorama general de la importancia de cubrir los requerimientos de los clientes, a través de los productos y servicios que ofrecen las diversas organizaciones.

De igual manera se trata el tema de las garantías en el servicio, para asegurar a los clientes el compromiso que se adquiere cuando ellos compran.

Finalmente, se hace referencia a un tema no menos importante que es la capacitación de los empleados, para que brinden el servicio requerido basándose en la filosofía de la empresa.



¿Cómo se inició el concepto de servicio al cliente?

La evolución del movimiento de optimación de la calidad, el cual, desde su inicio - en la década de los setenta - hasta hace poco, ha pasado por tres etapas:

La de calidad correctiva, orientada a corregir los defectos de manufactura o los errores en el servicio.

La de calidad preventiva, dirigida a que las cosas se hagan bien desde el principio.

La etapa de que a mayor calidad, mayor rendimiento económico.

Actualmente, este movimiento está entrando en una cuarta etapa, cuyo objetivo primordial, la función que impulsa a todas las demás, es "servir al cliente".

### III.1. Conceptos Básicos

#### III.1.1. Servicio

Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones. La mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen las cuatro características siguientes: (61)

**Intangibilidad.** Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio en sí mismas.

**Heterogeneidad.** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación - normalmente llevada a cabo por seres humanos - los servicios son difíciles de generalizar. Incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente cometer errores.

**Inseparabilidad de producción y consumo.**

Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una deliciosa comida de

---

61. cfr. BERRY, L., BENNET, D., BROWN, C., Calidad de Servicio, p.25.

restaurante puede estropearla un servicio lento y malhumorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.

#### Caducidad.

La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Para J. Ginebra y R. Arana, el servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria. Y ésta se da cuando

- a) lo que compra el cliente - lo que esperaba  
comprar es  $\geq 0$

y cuando

- b) existe retroinformación de las necesidades del  
cliente.

Es decir, el saldo positivo entre lo que el comprador "percibe" y lo que "esperaba" es la esencia misma del acto de servicio (62).

Para Ron McCann, el servicio es la oportunidad de establecer una relación con otra persona, dice ... "el servicio real depende de y fomenta las relaciones, cuando se empieza a proporcionar un servicio porque se decide hacerlo, pensando en el placer que significa, todo se transforma. Ya no se considera a los clientes como personas con dinero... de repente se aparecen ante nosotros como gente que necesita algo. Sus quejas se ven como solicitudes, de inmediato, se convierte usted en un amigo que puede ayudarlos. Se crea una relación en el momento en el que usted los

proporciona un servicio y, a través de esa experiencia, ellos les sirven a usted. Se requiere mucha creatividad para comenzar, para establecer este tipo de relación. Y es aquí donde el servicio, "placer de servir juega un papel importante" (63).

Una vez analizadas varias definiciones acerca del servicio, a continuación se conceptualizarán términos de igual manera importantes para la comprensión de los puntos que se tratarán en el presente capítulo.

#### III.1.2. Comprador

Cuando se ofrece a una persona todo aquello que ella esperaba encontrar, es decir, cuando se llega a descubrir el banco (segmento) en que el pez (comprador) gusta de estar y cuando además se cuida el tratamiento adecuado para el reflujo, la persona queda satisfecha. Y esta satisfacción induce la repetición. Y la repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto (64).

#### III.1.3. Cliente

Es el usuario/consumidor final de los productos y servicios (outputs) de la empresa a fin de satisfacer una necesidad del mercado. El cliente puede ser interno o externo, la diferencia entre ambos es que el cliente interno es toda persona, compañero de trabajo que necesita un requerimiento de sus compañeros, para

63. McCANN, R., *op.cit.*, p.25

64. *cfr.* GINEBRA, J., ARANA, R., *op.cit.*, p.25

continuar en la realización de algún otro requerimiento que ha sido solicitado a su vez por otra persona o departamento.

En muchas empresas la mayoría de los clientes internos nunca han tenido trato directo con los clientes externos, por lo cual es importante comprender que, en la medida que se satisfagan los requerimientos entre los clientes internos, se está contribuyendo a la cadena de outputs que llegará finalmente al cliente externo (65).

Además, del cliente interno hay otra diferenciación: no todo cliente es "comprador" de un producto, en cambio sí de un servicio, por ej., un paciente de hospital.

Para Peter Drucker; "El Cliente es quien determina lo que es un negocio. Porque es el cliente, y sólo él, quien mediante su disposición a pagar por una mercancía o por un servicio convierte los recursos económicos en riqueza, las cosas en bienes... El cliente es el cimiento y el motivo de su existencia. Sólo él da empleos. Y es para proveer al consumidor que la sociedad confía los recursos productores de riqueza a la empresa comercial." (66).

#### III.1.4. Proveedor

Por el análisis que se ha venido haciendo, se puede denominar "proveedor" a cualquier organización y a todo cliente interno.

65. cfr. XEROX, CO., Curso Liderazgo a través de Calidad, p.CDC 5 Traducción preparada para las afiliadas de Xerox Co. en América Latina.

66. GARZON, F., Excelesencia en el Servicio, p.44

J. Ginebra dice al respecto "...No podemos departamentalizar la calidad. Todos en la empresa son producto, todos en la empresa son cliente, todos en la empresa son proveedor; todos en la empresa son base de calidad y servicio. Normalmente, en la empresa los proveedores internos no actúan como tales; al contrario, hacen lo posible por ignorar las necesidades de sus clientes (internos) a los que ni siquiera ven con tal perspectiva. Esto ocasiona una lentitud y burocracia permanentes que impiden que la respuesta de la empresa al mercado sea rápida..." (67)

### III.2. Calidad de Servicio

#### III.2.1. Concepto de Calidad

"Calidad significa proveer a los clientes externos e internos productos y servicios novedosos que satisfagan plenamente sus requerimientos". (68)

El Dr. Kaoru Ishikawa, define la calidad desde el punto de vista del control de calidad.

"El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia". (69)

67. GINEBRA, J., ARANA, R., *op.cit.*, p.99

68. cfr. XEROX, CO., *op.cit.*, p.IGF 17

69. ISHIKAWA, K., ¿Qué es el Control Total de Calidad?, p.40

Las Normas Industriales Japonesas (NIJ) definen así el control de calidad: "un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requerimientos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico". (70)

Para el Dr. Ishikawa: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". (71)

Para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

### III 2.2. Relación entre Servicio y Calidad

No puede haber para la calidad otra definición que "la acumulación de actos de servicio" (72), la calidad encuentra así su definición formal como "la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas" (73), con todo lo pantanoso que es determinar por qué una experiencia resulta satisfactoria y otra no. Pero no hay otro camino correcto para enfrentar la cuestión. La evasión hacia posiciones más aprehensibles, más traducibles en

---

70. *idem*

71. *idem*

72. GINEBRA. J., ARANA, R., *op.cit.*, p.29

73. *idem*

especificaciones, más ingenieriles, puede producir en los inicios avances más o menos importantes de una gestión directiva, pero tarde o temprano se produce el bloqueo. Y la gente se pregunta, ¿y ahora qué más?. A veces en ese mismo punto se inicia la frustración, porque también para los protagonistas de la calidad, la percepción puede quedar muy abajo de las expectativas.

Todo esto conduce a la cuestión clave para enfrentar en forma adecuada (y para situar la dificultad de hacerlo) un proceso de cambio a Servicio. Y, en definitiva, un proceso de cambio a Calidad Total. Porque ahí es donde se puede ver que ambas cosas son lo mismo, que se está tratando de un mismo y único proceso. La calidad recoge también lo intangible, lo inexpressable. Como dice el protagonista de una sencilla película sobre Calidad Total: "Calidad, la conozco cuando la veo". Así de simple y así de dificultoso: la calidad sólo la define el cliente. Y éste no sabe expresarla, más que parcialmente, en términos de requisitos traducibles a "especificaciones..." (74)

---

74. cfr. idem

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



### III.2.3. Calidad de Servicio

Sólo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, porque, la calidad como la belleza, está en el ojo del observador. Como Tom Peters señala: "el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa -o no la paga- por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión" (75).

En el caso de un banco: una cosa es que el servicio al cliente sea un cajero automático, la reducción de precios, o una espera corta en una cola para la caja. Pero una sonrisa, un "gracias" y unos pocos comentarios personales sobre la vida en general, es otra.

Lo que constituye la buena calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra. No todo el mundo lo quiere del mismo modo. Sin embargo, hay ciertas cosas básicas que todo el personal de servicio debe ofrecer. Estas incluyen el conocimiento del producto, la cortesía y la velocidad en lo solicitado. También una alta posición en el valor del servicio recibido por el cliente; la actitud del que nos sirve tiene toda la importancia del mundo. En muchos casos una atención amistosa y una autenticidad superan la lentitud y la gran falta de conocimiento.

Un servicio de calidad no es únicamente "ajustarse a las especificaciones del cliente".

Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva.

75. BERRY, L., BENNET, D., BROWN, C., op.cit., p.25

Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes -independientemente de lo diestramente que se realicen- no están dando un servicio de calidad.

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción -la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y cómo el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio-. "Expectativas", es una palabra engañosa. Puede significar lo que los clientes "desean" en una situación de servicio. Se usan los términos en el sentido de "deseos". Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución.

Las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a calidad de servicio cuando cumplen -o exceden- constantemente, los deseos del cliente sobre el servicio.

¿Y qué es lo que desean los cliente de servicios?

Berry, Parasuraman y Zeithaml han investigado este asunto, han sido capaces de identificar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio: los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.

#### Tangibles.

Los tangibles son la parte "visible" de la oferta de servicio - instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto-, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible tocarlos

fisicamente. Por ello, los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el servicio.

Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidad es que parezca una operación de calidad. Esto significa prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que unidos, impresionan al cliente, al cliente potencial y a los empleados.

Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad de servicio de dos maneras. En primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo. En segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad de servicio directamente. Es simplemente más agradable comer y trabajar sobre una bandeja de avión limpia que sobre una con manchas.

#### **Fiabilidad.**

La Fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. En efecto, la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio.

Muchas de las organizaciones destacadas por un servicio excelente han creado su reputación basándose en la fiabilidad. Una compañía de mensajería gana sus primas por la entrega de correo durante la noche manteniendo su promesa de llevar paquetes a su destino a la mañana siguiente un porcentaje de veces extremadamente alto.

Los clientes de una cadena de restaurantes de hamburguesas encuentran continuamente la misma calidad de producto en una ciudad que en otra. A excepción de los cambios dictados por

preferencias culturales, por ejemplo en México, el cliente tiene la opción de pedir sus alimentos con picante. Así es que los clientes de éstos restaurantes encontrarán la misma calidad de productos en cualquier país.

### **Responsabilidad.**

Responsabilidad es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

A los empleados de una cadena de almacenes de los Estados Unidos, dedicados a la mejora del hogar, se les enseña a dejar cualquier cosa que estén haciendo cuando los clientes necesiten un servicio o bien ayudarles o llevarles al lugar adecuado para el servicio en particular. Este énfasis sobre la responsabilidad con el cliente -comunicado por un director general que participa personalmente en el entrenamiento de personal con prioridad a la apertura de nuevos almacenes es quizá la razón por la que esta empresa ha sido uno de los detallistas de crecimiento más rápido en América durante los ochenta.

La responsabilidad implica el hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y quieren. Como las otras dimensiones del funcionamiento del servicio, la responsabilidad está a veces en función de "pequeñas cosas".

### **Seguridad.**

La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tanto agradables

como entendidos, sienten la "tranquilidad" de estar negociando con la compañía apropiada. La cortesía sin competencia, o la competencia sin cortesía, no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características. Encontrar estos atributos de funcionamiento en el mismo proveedor de servicios no es fácil, como atestiguará cualquier cliente de servicio.

La simple falta de cortesía es la característica más común de las historias de servicio escandalosas que están empezando a formar parte rápidamente de nuestra cultura popular. El humorista Jay Leno dice que una vez que reprendió a una empleada de un supermercado por no darle las gracias, ella le contestó: "Está escrito en la parte trasera de su recibo".

La seguridad es el resultado de poner a la persona adecuada en el ambiente adecuado, y no de alguna clase de magia.

#### **Empatía.**

La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente -es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada-. La empatía es un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades.

En industrias de servicio crecientemente caracterizadas por una alta tecnología la empatía es un antídoto que ofrece el contrapeso del "toque humano" que puede crear relaciones genuinas con el cliente.

La empatía va más allá de la "Regla Dorada". Que la gente debería proporcionar la clase de servicio que ellos, a su vez, desearían recibir; es un supuesto indiscutible en cualquier argumentación sobre lo que constituye el servicio de calidad. Un auténtico interés sobre los clientes, el esforzarse para entender sus necesidades, y encontrar el modo de satisfacerlas constituye la dimensión de la empatía.

A partir de esta descripción se puede notar la relación estrecha entre empatía y responsabilidad. Están ciertamente muy relacionadas. Es de gran ayuda pensar en la responsabilidad en términos de "acceso al servicio", y en la empatía en términos de "entender precisamente los requerimientos de servicio del cliente". La institución que cierra su puerta a las tres de la tarde pone en peligro su imagen de responsabilidad. La institución que hace pocos esfuerzos en escuchar a los clientes pone en peligro su capacidad de empatía. (76)

### III.3. Satisfacción de las Necesidades del Cliente.

Tal vez el principal fundamento de la dirección que más se ignora hoy es el de estar cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. En muchas empresas, el cliente se ha convertido en algo enojoso cuyo comportamiento impredecible torpedea los planes estratégicos cuidadosamente preparados, cuyas actividades trastornan las operaciones de la

---

76. *cfr.* BERRY, L., BENNET, D., BROWN, C., *op.cit.*, p.26-34.

computadora y que se obstina en recibir un buen servicio y, en que los productos que compra funcionen bien. (77)

### III.3.1. Atributos del producto

A la gente sí le importa que le atiendan con amabilidad; pero lo que le importa, sobre todo, es que le den fielmente aquello que busca y aquello que le prometieron.

Pero, ¿qué busca en realidad la gente? ¿qué es lo que quiere comprar, cuando compra algo?

La gente compra "funciones" y no "productos"; no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer el automóvil; no compra una televisión, sino espectáculo; no compra un caballo de montar, sino las cabalgadas.

En una pequeña población catalana (de unos treinta mil habitantes), no es difícil imaginar lo que ocurre en una población de este tamaño cuando se da en domingo algún acontecimiento importante, sea alegre o luctuoso; todo el mundo está enterado del mismo.

Si el acontecimiento es en domingo, es muy probable que alguna señora deba acudir el sábado a la tienda para comprar un par de medias negras, que la dependienta le vende con mucha cordialidad. Pero lo notable es que cuando la compradora va a pagar, la dueña de la tienda le entrega otro par suplementario mientras le dice: "si no lo precisas, me lo devuelves; pero si te hace falta, ya

vendrás después a pagarlo..." en la tienda no se venden un par de medias, se vende la posibilidad de usar las medias negras al día siguiente, cubriendo el riesgo, tan común, de que la compradora vea, con estupor, formarse en la media la temida "autopista", justo al ponersela... y precisamente en domingo, -cuando todo está cerrado-.

Esta idea de pensar centralmente en la "función" (la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor) y no tanto en "producto", constituyó la clave de un trabajo que se publicó hace ya treinta años y que sigue siendo un clásico (78) : Los ferrocarriles -escribía entonces Levitt- no dejaron de crecer por haberse reducido la necesidad de transporte de pasajeros y mercancías. Esta necesidad creció. Los ferrocarriles están hoy en dificultades, no porque esa necesidad la satisfagan otros (coches, camiones, aviones, incluso telefonos), sino porque los propios ferrocarriles no la satisfacían; dejaron que otros les quitaran los clientes porque se consideraban a sí mismos ocupados en un negocio de ferrocarriles no de transportes. El motivo de que definieran mal su industria era su orientación al ferrocarril en lugar de estar orientados a los transportes; se orientaban al producto y no al cliente.

Hollywood apenas se libró del verse totalmente absorbido por la televisión. De hecho todas las empresas cinematográficas establecidas pasaron por una drástica reorganización. Algunas sencillamente desaparecieron. Todas ellas se metieron en

---

78. Th. Levitt, Marketing Miopia. Harvard Business Review, 1960



dificultades, no debido a la incursión de los medios electrónicos, sino por causa de su propia miopía.

Igual que en los ferrocarriles, Hollywood definía mal su negocio. Creía trabajar en el negocio de las películas, cuando en realidad lo hacía en el negocio del espectáculo. Las "películas" suponían un producto concreto, limitado. Esto producía una fatua satisfacción que, desde el principio, indujo a sus productores a contemplar la televisión como una amenaza. Hollywood menospreciaba y rechazaba a la televisión cuando debía de haberla recibido como una oportunidad que se le brindaba para ensanchar el negocio del espectáculo.

Hoy la televisión es un negocio mayor de lo que nunca fue el antiguo negocio definido, con estrechez de miras, como "cine". Si Hollywood se hubiese orientado al cliente (proporcionando diversión) en vez de orientarse al producto (haciendo cine) no habría tenido que pasar por el purgatorio financiero como hubo de hacerlo.

Cuando se entienden las cosas así, no es sorpresa que el invento del fax haya afectado de forma importante a empresas de paquetería o mensajería.

De igual manera, cuando se ven las cosas así, se entiende y se valora la importancia de perfeccionar el cumplimiento de la "función" hasta límites insospechados; como los que señalan Albrecht y Zemke, al relatar la historia de un viejo amigo suyo que viajaba solo por el Japón durante las vacaciones. Con su poco dominio del japonés, preguntó qué tren debía tomar para ir de Sapporo, donde estaba en ese momento, a Tokio. El hombre que

estaba detrás del mostrador le escribió toda la información: horario, números de trenes y números de los andenes. Incluso se tomó la molestia de escribir todo en inglés y japonés, por si acaso este amigo se extraviaba y necesitaba mostrar la nota a otro japonés.

Este fue un "momento de la verdad" (en el siguiente punto se explica ampliamente que son los "momentos de la verdad"), uno de los tantos que ocurrieron ese día. En ese instante el amigo tuvo la oportunidad de formarse una impresión de la compañía ferroviaria, o al menos de uno de sus empleados. El se retiró pensando: "fue una buena experiencia. Hay gente que realmente se toma la molestia de ayudar a los clientes".

Pero la historia no termina ahí: complacido, el amigo agradeció al hombre la información y bajó por el corredor al pasillo de espera y se sentó hasta que llegara la hora de partir. Media hora más tarde, vio que el hombre de la información se había pasado apresuradamente por el atestado pasillo y lo estaba buscando. Al localizarlo finalmente, el hombre le hizo señas para que le devolviera el papel. Escribió algo, se lo entregó, hizo una inclinación rápida y regresó apresuradamente a su puesto. ¡Había pensado en otros trenes más rápidos y más convenientes, y regresaba a corregir la nota!.

Esta historia no hace otra cosa, por lo demás que señalar que son cada vez más las empresas que están descubriendo lo que ha descubierto y precisado una compañía aérea británica, cuando señala las cuatro condiciones de un buen servicio:

1. Poner interés en el contacto.
2. Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto.
3. Ir un paso más allá (flexibilidad).
4. Arreglo cuando las cosas salieron mal.

Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y a "su manera". Para esa "función" entrega él su dinero (79).

### III.3.2. Los momentos de la verdad

Karl Albrecht, autor del libro *Service America* comenta que el Momento de la Verdad es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión de la calidad de su servicio.

Jan Carlzon, presidente de una línea aérea escandinavia, comprendió que sus clientes juzgan a la empresa en aspectos que van más allá del propio vuelo. Cuando llaman a la línea evalúan al empleado que contesta el teléfono; al conducir hacia el aeropuerto critican el estacionamiento; en el momento de entrar a la terminal del aeropuerto califican la señalización, ubicación y apariencia; por último, antes de subir al avión, cuando se registran critican a los empleados y el servicio. Carlzon dice que un Momento de la Verdad es cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene necesidad de su servicio.

Carlzon comenta que existen aproximadamente 50,000 Momentos de la verdad al día.

79. cfr. GINEBRA, J., ARANA, R., *op.cit.*, p.14-18

Por lo cual la empresa deberá contar con el dedo del control de la calidad cada uno de esos Momentos de la Verdad. ¿Por qué? porque no se sabe en qué momento un cliente potencial estará juzgando.

El punto de vista de Ron McCann es que no emiten juicios a cada paso del camino. Antes de conocerse, por ej. se critica un curriculum vitae antes de hacer la entrevista. Se evalúa un negocio antes de poder conocer a un cliente.

Es difícil controlar todos los momentos de la verdad, por lo cual se recomienda tratar de controlar aquellos que estén en las manos de la organización. Lo único que se necesita es ponerse del otro lado de la barrera, rastrear los pasos de la personas que podrían utilizar el servicio de la organización, seguir la trayectoria que los lleva hasta la puerta. Asegurarse de que cada uno de los pasos en el trayecto sea una invitación hacia un excelente servicio.

Manejar los momentos de la verdad es la manera de invitar al servicio, es la manera de cubrir los requerimientos y necesidades de los clientes.

Siempre que un cliente potencial hace una elección existe un Momento de la Verdad. No se deben dejar pasar los pequeños detalles, se debe estar consciente de que la forma en que se contesta el teléfono cuando alguien llama constituye un momento de la verdad importantísimo. (80)

### III.3.3. Las Garantías del Servicio.

En las empresas de Servicio puro, llama mayormente la atención el otorgamiento de garantías.

La posibilidad de ofrecer garantías en un producto es obvia: si el producto tiene algun defecto, si no cumple con la función o con las especificaciones prometidas, se le tiene ahí como testigo mudo del incumplimiento.

La práctica de otorgar garantías de funcionamiento o calidad por un tiempo determinado a partir de la compra es, por otra parte, de uso bastante común, especialmente cuando se trata de productos de valor importante y de vida supuestamente larga. Tal es el caso de un automóvil o de un equipo industrial o de un aparato electrodoméstico.

El manejo comercial de las garantías constituye una herramienta imprescindible para manejar el reflejo.

Es muy usual que -para que el cliente no vaya a abusar- la garantía no sea completa; que se tenga, por lo menos, que pagar la mano de obra necesaria para reponer la pieza o el conjunto que falló. Con lo que, a la postre, al pobre cliente, a quien se entregó un producto defectuoso, cuyo uso ha debido interrumpir, se le castiga. Es una lógica curiosa, pero bastante común.

Cuando en lugar de pensar en términos de "producto" se hace en términos de función comercial (el cliente compra funciones, no productos) se empieza a caer en la cuenta de que una garantía completa debe suponer bastante más que la convencional sustitución del elemento defectuoso; por lo que se debe indemnizar es por el "no uso" del aparato y por toda la serie de

contratiempos que se han generado en el cliente para acudir a resolver el estropicio. El cliente llega a aquella tienda del centro, tras superar el enojoso tráfico y los problemas de estacionamiento, pero le atendieron de maravilla y tras pedirle disculpas "por haber tenido que ir otra vez al centro, por culpa de la empresa", le hacen un pequeño regalito a modo de cariñoso desagravio.

Quien no comprenda este planteo del tema de las garantías difícilmente puede entender la posibilidad del otorgamiento de garantías en los servicios puros, donde no existe un cuerpo del delito físico, porque no hay "producto", porque el servicio es todo ofrenda, y a veces simplemente gesto, ademán, etc.

Es verdad que en algunos casos lo que se garantiza es también medible, como la entrega de una pizza a domicilio dentro de un margen de tiempo determinado; pero en muchos casos la única referencia a la satisfacción del cliente por un servicio es la propia manifestación de dicho cliente. Este es precisamente el acto de Servicio puro. Y éste es el cambio de mentalidad que se está produciendo: aceptar que un cliente esté satisfecho o no por un corte de cabello, o por cómo le han servido en un restaurante, o cómo le han tratado en la agencia durante el primer año de la vida de su automóvil. No se trata de la manifestación de cosas concretas por parte del cliente, sino de este "sentimiento de síntesis" que hace simplemente decir que se está satisfecho o que no se está satisfecho.

Este cambio de actitud que busca facilitar y no obstaculizar el ejercicio del derecho de garantía por parte del cliente conduce

precisamente a estudiar bien los términos de las garantías. W. L. Hart señala (en *The Power of Unconditional Service Guarantees*), a este respecto cinco condiciones para una buena garantía:

- que sea incondicional
- fácil de entender y comunicar
- significativa
- fácil de invocar y sin molestias, y
- fácil y rápida de cobrar

Se trata, pues, de empujar a que la garantía se invoque y no que se rehuya.

Ya no debe causar sorpresa que se establezcan garantías sobre una sola manifestación hecha por el cliente, porque se ha reiterado en este punto; que el único fin es tener "clientes satisfechos".

(81)

#### III.4. La capacitación de los empleados para el servicio

La gente debe estar dispuesta a servir, igual que ser capaz de servir. Un paso fundamental hacia la excelencia de servicio es invertir en el desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes de los servidores, darles la preparación para servir, y al hacer esto, alentar su deseo de servir.

Comprender, es la frase clave para que los empleados realicen el servicio. No sólo qué hay que hacer, o cómo deben realizarse los servicios, sino por qué la excelencia de servicio es importante

81. cfr. GINEBRA, J., ARANA, R., *op.cit.*, p.125-128

tanto para la organización como para el empleado individual. Un sistema educactivo que realmente desarrolle a la gente combinando la mejora de habilidades, conocimientos y actitudes, principalmente ésta última, y que lo enlace a las metas globales de la organización puede ayudar a inculcar tanto el deseo como la habilidad de servir.

El desarrollo de actitudes de los empleados que apoyen una cultura de servicio tiene mucha semejanza con el mismo viaje de la calidad de servicio. Ambos nunca finalizan. Igual que la mejora de la calidad de servicio no debería verse como un "programa", tampoco debería tratarse el aprendizaje y la educación como un "acontecimiento" -como unas jornadas que duraran tres días o una semana, y luego se olvidan-.

Reforzar el mensaje constantemente es muy importante. Si se les da a los empleados una serie de cursos de formación práctica de dos días en un hotel de alguna parte, y se envía de vuelta a la organización, el esfuerzo de mejora de la calidad quedará arruinado. Necesita atención constante.

En lugar de eso, el desarrollo de actitudes es un viaje en sí mismo -una carretera sin fin con muchas paradas para refrescar los conocimientos aprendidos que pueden haberse oxidado; renovar la motivación; valorar más el conocimiento sobre los cliente, productos, la organización y la competencia; y enseñar nuevas habilidades que reflejen las expectativas cambiantes del cliente, estrategias y tecnologías. El desarrollo de las actitudes es una actividad compleja y de muchas facetas que se debe planear, apoyar y medir tan cuidadosamente como la misma mejora de la



calidad de servicio, y dirigir con la mirada puesta en los mismos beneficios- satisfacer las expectativas del cliente. (82)

#### Atención Telefónica.

Con frecuencia los empleados están tan ocupados que tienen muy poco tiempo para pensar sobre su trabajo o la manera como están relacionados al éxito general de la compañía. Hay quienes pasan mucho tiempo del día hablando por teléfono con extraños, no han identificado la importancia de su trabajo. El hecho es que, cualquiera que comúnmente tiene contacto con clientes, tiene uno de los trabajos más importantes en dicha organización. A continuación se describen algunos puntos importantes en la atención telefónica de los clientes:

. El éxito de una compañía depende de los clientes, estos clientes no regresarán a menos que se les trate profesionalmente y de manera cortés.

. Los gerentes normalmente hablan sólo con algunos clientes cada semana, otros empleados hablan con decenas de ellos todos los días.

. Cualquiera que trate directamente con los clientes ocupa un puesto de confianza.

. Las compañías con una reputación de servicio sobresaliente se basan en los tiempos extra. (83)

82. cfr. BERRY, L., BENNET. D., BROWN, C., *op.cit.*, p.143-144

83. cfr. FINCH, Ll., VENTAS POR TELÉFONO, P.10

**Deseos y Necesidades de los Clientes al Teléfono.**

Las necesidades de servicio de los clientes cuando llaman por teléfono, se pueden resumir de la siguiente manera:

- . Servicio confiable,
- . Respuesta a sus preguntas,
- . Que no lo pasen de una persona a otra,
- . Información correcta,
- . Hablar con alguien que sepa lo que está haciendo,
- . Servicio sólido,
- . Servicio amable,
- . Una respuesta rápida,
- . Que lo escuchen,
- . Que le hagan sugerencias,
- . Que no lo hagan esperar, y sobre todo,
- . Que le contesten el teléfono. (84)

#### CAPITULO IV PROGRAMA INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La realización de un buen servicio la primera vez ahorra dinero directamente mejorando la productividad, e indirectamente reduciendo las pérdidas de clientes.

Para lograr la distinción en servicio en el nivel institucional, se necesita una estrategia que sea importante tanto para los clientes como para el porvenir de la empresa y difícil de igualar por la competencia. El servicio de ese tipo de estrategia; el desarrollo de una cultura de servicio fuerte requiere un esfuerzo en el que participe toda la organización con varios programas, y por un período de varios años, que acierte con la misión fundamental de la organización y la estrategia de negocios. Intervienen muchos factores, incluyendo cambios en el modo de plantear las metas, cómo se mide y premia el rendimiento y el tipo de gente que se emplea.

La calidad de servicio es un camino que hay que recorrer, no un destino.

El camino nunca se acaba; la calidad es un empuje continuo, diario, para mejorar. Requiere líderes en toda la organización, que se involucren en programas para lograr el objetivo, que estén obsesionados con la idea de la excelencia en el servicio.

#### IV.1. Descripción de la Empresa.

la empresa en la que se ha realizado esta investigación, está dedicada al procesamiento de documentos, tiene aproximadamente 3,000 empleados repartidos de la siguiente manera: 2,000 en su planta de ensamble en un Estado al norte de la República y, 1,000 en su centro corporativo ubicado al poniente del Distrito Federal.

Es una empresa trasnacional líder en su ramo, tiene un 60% de participación nacional.

Todos sus procesos de trabajo están basados en dos procesos de Calidad Total:

Proceso de Mejoramiento de la Calidad

Proceso de Solución de Problemas

La calidad en la empresa es un punto medular y, en este renglón se ha entrenado en cascada a todo el personal mediante un curso llamado "Liderazgo a través de Calidad", aquí el empleado aprende la filosofía de la empresa y los principios básicos para desempeñar su trabajo con calidad.

Hace dos años la corporación ganó un premio internacional y el año pasado ganó uno nacional, ambos en calidad.

### Política de calidad de la empresa

"Esta empresa es una compañía de calidad  
La calidad es el principio básico de este  
negocio, calidad significa  
proveer a nuestros clientes externos  
e internos de productos y servicios  
novedosos que satisfagan  
plenamente sus requerimientos;  
mejorar la calidad es la tarea  
de cada empleado de esta empresa".

Como se dijo anteriormente en el centro corporativo laboran 1,000 empleados de los cuales el 60% son mujeres y el 40% hombres, el promedio de edad es de 30 años y, el nivel escolar es de 1er. grado de preparación profesional lo cual produce un ambiente de alta competencia entre los empleados.

La empresa tiene tres objetivos bien fundamentados que año con año los hace patentes y trata con acciones de cubrirlos:

- Satisfacción total de los clientes
- Satisfacción total de los accionistas
- Satisfacción total de los empleados

En ese orden la empresa se preocupa por el elemento humano, proveer a los clientes de productos y servicios que cubran sus necesidades, es su objetivo número uno.

Otro es incrementar el ingreso de capital para sus accionistas a través de las ventas.

Con respecto a los sueldos de los empleados la empresa está cotizada en el mercado dentro de los 10 mejores, las prestaciones son más amplias que en el común de las organizaciones, esto contribuye a la satisfacción del personal.

#### IV.2. Programas a Realizar para la Satisfacción de los Clientes.

Desde 1988 aproximadamente, han sido realizadas por la empresa, encuestas y grupos de enfoque para investigar los requerimientos de sus clientes respecto al servicio que ofrece; se ha podido recabar mucha información y se ha tratado de traducirla a las siguientes especificaciones, llamadas "programas".

PROGRAMA:	ÁREA:
Telemercadeo	Ventas
48 hrs. Tiempo Límite	Servicio
Ordenes por Teléfono	Ventas
Correo Directo	Mercadotécnia
Garantías en los productos y servicios	Mercadotécnia
Curso de Calidad	Calidad
Curso "Uso Adecuado del Teléfono"	Capacitación
Tiempo y Materiales	Mercadotécnia
Equipo de Calidad para dar Seguimiento a los Programas	Calidad
Concursos Personal Areas Operativas	Cada Area Op.
Redefinir Perfil Puestos Areas Oper.	Recursos Hum.
Telegrama Post-Venta a los Clientes	Ventas
Pool (grupo) secretarial en Areas Oper.	Cada Area Op.
Departamento de Informes	Recursos Hum.

#### IV.3. Curso del Teléfono

Como se puede observar dentro de la lista de programas, el curso del teléfono está contemplado dentro de las actividades más relevantes e importantes a realizar para mejorar la calidad en el servicio. Al respecto, en la aplicación de las encuestas a los clientes, éstos manifestaron lo siguiente:

Primeramente, que el teléfono sea contestado dentro de los tres primeros tonos, los clientes dicen: "¿qué se puede pensar de



una empresa cuando el teléfono suena y suena y nadie responde?, Que ahí no hay nadie a quien le interesen los clientes".

Requiere ser atendido profesionalmente, es decir, que aunque el mismo cliente no tenga a la mano el nombre completo o la extensión telefónica de la persona que busca, se le ayude a localizarla y no lo pasen de persona en persona y termine hablando con todos los empleados menos con quien él necesita.

El respeto y consideración con el tiempo del cliente es también un factor clave, es necesario que se le atienda rápida y eficazmente, que se le dé información correcta e inclusive se le hagan sugerencias; en el teléfono el tiempo toma otras dimensiones.

La necesidad del cliente de ser escuchado cuando se comunica a la organización telefónicamente, es determinante, ya que de ahí se pueden desprender dos cosas:

entender sus necesidades y atenderlo debidamente o caer en los típicos malentendidos que lo único que ocasionan son pérdidas de tiempo y deterioran la imagen corporativa.

Estos puntos a grandes rasgos son un resumen de las encuestas, como se planteó anteriormente.

#### IV.3.1. El Cambio Cultural

El realizar un programa como éste implica el principio de un cambio cultural, que requiere una comunicación abierta, activa y constante. El poder del aprendizaje y la educación como un canal

de comunicación principal para el apoyo del cambio cultural no debería subestimarse. Además de enseñar habilidades fundamentales para el trabajo y ayudar a la gente a crecer profesionalmente, la formación práctica y la educación del empleado puede preparar el terreno para el cambio abriendo mentes y aclarando falsas suposiciones.

Puede estimular a la gente y mantenerles entusiasmados con sus trabajos y sobre nuevos desafíos. Puede encender el entusiasmo.

Para elaborar este programa coadyuvando al cambio cultural y para cubrir los requerimientos de los clientes en cuanto atención telefónica, fue necesario realizar una investigación (Detección de Necesidades de Capacitación), de conocimientos y actitudes generales en el personal de la empresa respecto a este tema. De esta manera se pudieron tomar decisiones tales como: contenido temático del curso, lugar, técnicas grupales, duración, periodos de impartición, material didáctico, costo-beneficio del programa, personal que lo impartirá, etc.

#### IV.4. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Las necesidades a investigar en la organización, son de tipo: manifiestas, organizacionales y macronecesidades (85).

---

85. vid supra p.38-42

#### IV.5. Resultados que se desean obtener con la presente DNC

- . Descripción precisa de los conocimientos en que se requiere capacitar a los empleados.
- . Alcance, es decir, número de personas a capacitar orden y prioridad.
- . Nivel de profundidad para tratar los temas.
- . Características generales de los participantes.
- . Personal que puede fungir como instructor interno habilitado.

#### IV.6. Descripción del Proceso de DNC

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores sujetos a la DNC, exigen varios instrumentos y procedimientos y, desde luego, la flexibilidad de los mismos. (86)

##### IV.6.1. Diseño y selección de los Instrumentos.

Los instrumentos que se han seleccionado para realizar la detección de necesidades de capacitación son dos:

El cuestionario

Las mesas redondas

Estos permiten la investigación del tema deseado ajustándose a las necesidades de tiempo, facilidad de manejo, economía de la empresa, etc.

---

86. vid supra p.42-43

**Cuestionario**

El cuestionario es con preguntas abiertas y cerradas (87).

A continuación se describe su contenido:

**QUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION****OBJETIVO DEL QUESTIONARIO:**

Con el objeto de lograr que la capacitación que impartimos responda a las necesidades actuales y específicas de la empresa y de sus clientes internos y externos, le solicitamos su valiosa cooperación para contestar el siguiente cuestionario; además es importante señalar que de la veracidad y exactitud de sus respuestas, depende la planeación del programa "uso adecuado del teléfono" que se llevará a cabo el presente año.

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ En la empresa \_\_\_\_\_  
 Area: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes.

### PREGUNTAS:

1. ¿Conoce la capacidad de funciones que tiene su teléfono?

SI\_\_

NO\_\_

2. ¿Sabe ud. la utilidad que tienen las claves y teclas de su teléfono?, ej.

- |   |              |       |
|---|--------------|-------|
| # | Recuadro     | _____ |
| * | Asterisco    | _____ |
| 3 | Tecla con #3 | _____ |
| 6 | Tecla con #6 | _____ |
| 8 | Tecla con #8 | _____ |

3. ¿Contesta ud. su teléfono, inmediatamente después del 1er. timbrado?

SI\_\_

NO\_\_

4. En caso de haber contestado "no" (marque con una "X" lo siguiente de acuerdo a su caso).

a. Termina ud. primero lo que está haciendo \_\_\_\_\_

b. Deja que la llamada la conteste su secretaria \_\_\_\_\_

c. Pide a algún compañero que le conteste su teléfono \_\_\_\_\_

5. ¿Cuando contesta el teléfono, se identifica con su nombre?

SI\_\_

NO\_\_

6. Así como el de su departamento

SI\_\_

NO\_\_

7. Si el teléfono de su compañero suena y, éste está fuera de su lugar, ¿ud. lo contesta?

SI\_\_

NO\_\_

A VECES\_\_

8. ¿Escribe notas y recados cuando contesta el teléfono de un compañero?

SI\_\_

NO\_\_

A VECES\_\_

9. ¿Turna los recados correspondientes de inmediato?

SI\_\_

NO\_\_

10. ¿Cuáles de los productos y servicios que ofrece la empresa, conoce usted?

- Equipos telecopiadores
- Equipos Xerográficos
- La estrategia de la garantía
- Servicio de atención a clientes
- Programa de satisfacción a clientes

11. ¿Conoce la filosofía general de la empresa?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

12. ¿Conoce las políticas de la empresa respecto a sus clientes?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

13. ¿Cómo evalúa la atención telefónica de nuestra empresa?

Malo\_\_\_ Regular\_\_\_ Bueno\_\_\_

14. ¿Cree ud. que el servicio telefónico a nuestros clientes mejoraría, si usted tomara un curso de "uso adecuado del teléfono"?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

### Mesas Redondas

Una discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas, bajo un moderador se denomina Mesa Redonda.

Se la puede describir como una discusión informal de comisión que escucha a un auditorio.

La forma de la discusión es del tipo de conversación; no se les debe permitir discursos ni a los integrantes ni al moderador (88).

#### IV.6.2. Procedimiento para la recopilación información

. Comunicado del director general anunciando el objetivo del proyecto, motivando la participación de todos y solicitando el apoyo del personal.

. Programación de fechas dándolas a conocer al personal con suficiente anticipación.

. Aplicación del cuestionario dividiendo al personal por áreas y en grandes grupos, no mayores a 200.

. Resumen e interpretación de los cuestionarios

. Validación de la información a través de las mesas redondas, que a diferencia del cuestionario que se aplicará a todo el personal del centro corporativo, las mesas redondas se llevarán a cabo solamente con un 10% de la población total.

. Graficar la información interpretando la gráficas

. Selección de los temas que deberán ser cubiertos en el curso.

---

88. vid supra p.46



IV.7. Descripción de las actividades del procedimiento para la recopilación de información.

**Memorandum del Director**

El propósito de esta comunicación es la de informarles la preocupación e interés de la empresa por mejorar la atención telefónica que estamos dando a nuestros clientes; en las encuestas aplicadas recientemente aparece un alto índice de insatisfacción en este aspecto.

Próximamente se va a llevar a cabo por parte del área de capacitación un programa de actividades para identificar con exactitud las debilidades de nuestro sistema de comunicación telefónica, para lo cual es importante y necesaria la participación de todos ustedes.

Les solicito su colaboración para tan importante tarea; esto implica un cambio de actitud ante nuestros clientes, competidores y nuestro trabajo en general.

Posteriormente los responsables de capacitación darán a conocer las fechas.

Gracias por su colaboración.

### Programación de fechas

Los cuestionarios se aplican a todo el personal en un tiempo no mayor a dos semanas.

### Aplicación del Cuestionario

. Se acondicionó un salón para un promedio de 200 personas, considerando que la población es de 1000 aproximadamente y por lo menos se harán cinco reuniones.

. Se seleccionó a los grupos de personas por áreas y finalmente fueron 8 reuniones de entre 120 y 150 personas cada grupo.

. A cada grupo se les explicó los propósitos del cuestionario, atendiendo las dudas y objeciones.

. Se les distribuyeron los cuestionarios (con lápices cuando era necesario).

. En cada grupo se leyeron en voz alta los datos del encabezado y hubo que cerciorarse de que todos los empleados estuvieran registrando sus datos correctamente.

. Se leyeron detenidamente las instrucciones y se preguntó si se habían comprendido las indicaciones.

. Se supervisó el trabajo de los grupos y se auxilió a quienes lo requerían.

. Se trató de estimular a los empleados que no se enfrentaban con mucho entusiasmo al cuestionario.

. Se revisaron los cuestionarios en el momento de recogerlos y se pidió a las personas que omitieron datos, que esperaran durante unos minutos más y concluyeran sus respuestas.

. Se dió las gracias por la colaboración a cada grupo.

### Validación de la información con mesas redondas

. Por el margen de error que presenta al cuestionario, porque puede ser falseado el sentido de las preguntas y respuestas de modo deliberado o no, se decidió la técnica de "mesa redonda", por su facilidad para corroborar información.

. Se seleccionó el 10% de la población, que con base al método estadístico de muestreo se evita un error sistemático en el proceso.

. Se seleccionó aleatoriamente un número igual de personas de cada área, para cubrir la muestra que ascendió a 100.

. Se hicieron 10 mesas redondas de 10 personas cada una.

. Se confrontó la información de los cuestionarios con la de las mesas redondas.

. El análisis y resumen de la información se presenta en graficas en el siguiente punto.

## Validación cuantitativa y cualitativa.

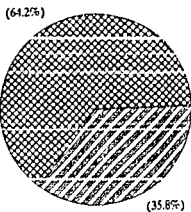
## PREGUNTAS:

1. ¿Conoce la capacidad de funciones que tiene su teléfono?

SI\_\_

NO\_\_

100% = 1000



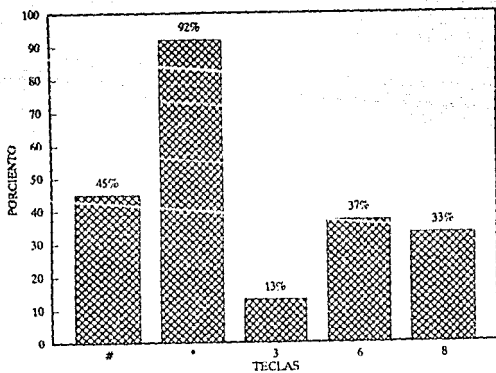
NO SI

**Cuestionario:** El 36% de los empleados encuestados contestaron que sí conocen las funciones de su teléfono, y el 64% contestaron negativo.

**Mesas Redondas:** Esta respuesta coincidió con la del cuestionario, es decir, se verificó que aproximadamente 35% del personal conoce las funciones de su aparato telefónico, lo cual es un número muy por debajo de la media.

2. ¿Sabe ud. la utilidad que tienen las claves y teclas de su teléfono?. e.j.

#	Recuadro	_____
*	Asterisco	_____
3	Tecla con #3	_____
6	Tecla con #6	_____
8	Tecla con #8	_____



**Cuestionario:** En la gráfica se muestra que la mayoría del personal, es decir, el 92% conocen la utilidad de la tecla marcada con el asterisco; el 45% del personal sabe la utilidad del recuadro.

Para las teclas con los #s. 5 y 8 las conocen el 37% y 33% respectivamente, pero casi nadie sabe para que sirve la tecla marcada con #3.

Se sacó la media del grupo que es de 44% en este tipo de conocimientos.

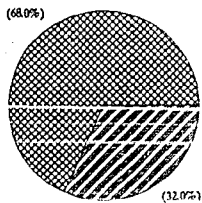
**Mesas Redondas:** Efectivamente, como se menciona en la respuesta del cuestionario el mayor número de personas conocen la utilidad de la tecla del asterisco, sin embargo el conocimiento respecto a las otras funciones son menores a las expuestas.

3. ¿Contesta ud. su teléfono, inmediatamente después del 1er. timbrado?

SI\_\_

NO\_\_

100% = 1000



SI NO

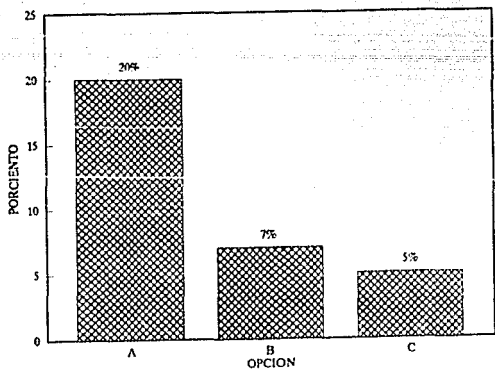


**Cuestionario:** el 68% contestaron que efectivamente después del primer timbrado contestan su teléfono y solamente el 32% contestaron que dejan sonar su teléfono más de una vez antes de que éste sea contestado.

**Mesa Redonda:** Al llevar a cabo las mesas redondas, en esta pregunta hubo una gran diferencia respecto al porcentaje del cuestionario. Los participantes opinan que normalmente todos los empleados dejan sonar su teléfono más de una vez antes de que sea contestado, ya sea por ellos o por otra persona.

4. En caso de haber contestado "no" marque con una "X", sólomente una de las opciones que abajo se le presentan (a, b, ó c) la que más se acerque a su caso.

- a. Termina ud. primero lo que está haciendo. \_\_\_\_\_
- b. Deja que la llamada la conteste su secretaria \_\_\_\_\_
- c. Pide a algún compañero que le conteste su teléfono \_\_\_\_\_



**Cuestionario:** Del 32% que dieron una respuesta negativa a contestar el teléfono en el primer timbrado, el 20% contestaron que primeramente terminan lo que están haciendo, el 7% dejan que el teléfono suene hasta que es contestado por su secretaria y el 5%, piden a algún compañero de trabajo que atienda la llamada.

**Mesa Redonda:** En este aspecto no hubo diferencia, hay coincidencia en los porcentajes.

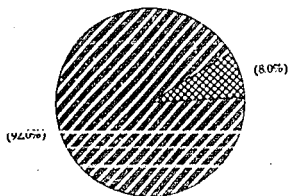
Los participantes de las mesas, creen que la mayoría de las personas que no contestan inmediatamente el teléfono después de que suena, es porque prefieren terminar la frase que están escribiendo, acabar de despedirse, salvar en la micro su último reporte, etc., y después contestan.

5. ¿Cuando contesta el teléfono, se identifica ud. con su nombre?

SI\_\_

NO\_\_

100% = 1000



SI NO

**Cuestionario:** el 8% del personal dice que si se identifica con su nombre cuando contesta el teléfono a diferencia de la gran mayoría que es el 92%, que no dan su nombre al contestar.

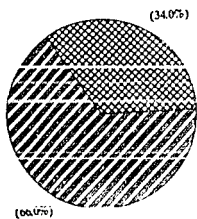
**Mesa Redonda:** En esta punto se dió unanimidad en la opinión de los participantes respecto a que a excepción de 5 personas en todo el centro corporativo, nadie más se identifica con su nombre al contestar el teléfono. Lo cual no representa el 8% de la población.

6. Así como el de su departamento

SI\_\_\_

NO\_\_\_

100% = 1000



SI NO

**Cuestionario:** Por otro lado el 34% si identifica el departamento al que se está llamando, si embargo el 66% omite éste dato.

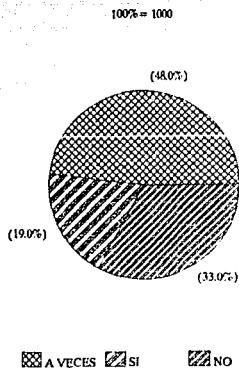
**Mesa Redonda:** Aquí se corroboró la respuesta del cuestionario, realmente un 35% identifica su departamento cuando atiende el teléfono.

7. Si el teléfono de su compañero suena y, éste está fuera de su lugar, ¿ud. lo contesta?

SI\_\_

NO\_\_

A VECES\_\_



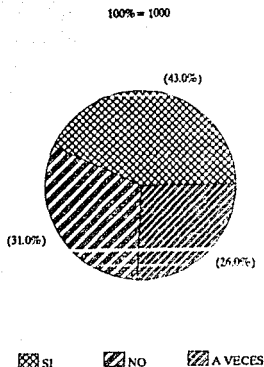


**Cuestionario:** el 19% siempre contesta el teléfono de sus compañeros cuando éstos están fuera de su lugar, el 33% no contesta ninguna llamada de sus compañeros, y el 48% sólo ocasionalmente.

**Mesa Redonda:** Hubo coincidencia con la respuesta del cuestionario, además argumentaron que estos porcentajes positivos pueden ir aumentando, debido a la campaña que se acaba de iniciar, la cual reza así: "contesta tu teléfono antes del tercer timbrado"

8. ¿Escribe notas y recados cuando contesta el teléfono de un compañero?

SI\_\_ NO\_\_ A VECES\_\_



**Cuestionario:** el 43% normalmente toma recados a sus compañeros de trabajo cuando éstos están ausentes, el 26% en ocasiones toma notas de las llamadas telefónicas, y el 31% nunca toma notas ni recados de las llamadas.

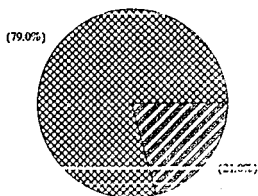
**Mesas Redondas:** En esta respuesta, la diferencia es sustancial: los participantes de la mesa sostienen que difícilmente un 15% del personal incluyendo a las secretarias, toma recados para otras personas.

## 9. ¿Turna los recados correspondientes de inmediato?

SI\_\_

NO\_\_

100% = 1000



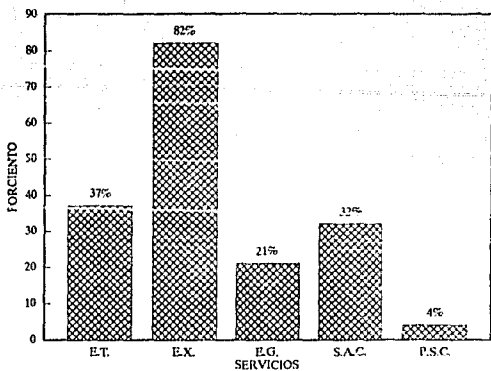
NO SI

**Cuestionario:** El 21% del personal que toma recados los entrega a la persona correspondiente de inmediato, y el 79% apenas si los comunica.

**Mesa Redonda:** Nuevamente, a excepción de las secretarías (que representan un 8% de la población), solamente un 10% en total turna los recados de inmediato.

10. ¿Cuáles de los productos y servicios que ofrece la empresa, conoce usted?

- Equipos telecopiadores
- Equipos Xerográficos
- La estrategia de la garantía
- Servicio de atención a clientes
- Programa de satisfacción a clientes



**Cuestionario:** la gran mayoría, es decir el 82% del personal conoce los equipos xerográficos.

Los equipos telecopiadores y el programa de servicio de atención a clientes, es conocido por un 37% y un 32% respectivamente.

La estrategia de la garantía es conocida por el 21%, sin embargo el programa de satisfacción a clientes es desconocido para casi todos, solamente una minoría que es del 4% sabe que existe.

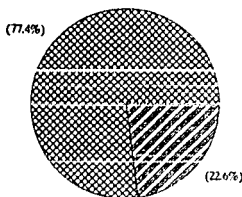
**Mesa Redonda:** Esta respuesta tiene gran peculiaridad; hubo acuerdo en los porcentajes del cuestionario, sin embargo se mencionó que la gran mayoría de las personas que conocen los equipos de la empresa son los vendedores, los técnicos, y pocos cobradores. Pero la mayoría de la gente de oficina los desconoce.

11. ¿Conoce la filosofía general de la empresa?

SI\_\_

NO\_\_

100% = 1000



SI NO



**Cuestionario:** la filosofía de la empresa es dominada por un 77% de los empleados, y es desconocida el 23%.

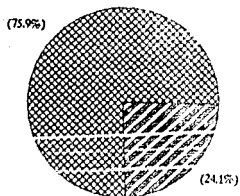
**Mesa Redonda:** Debido a un curso de calidad que se imparte a los empleados cuando ingresan a la empresa o en el primer año de su estancia en ésta, se les da a conocer la filosofía general que ahí se maneja. Por lo tanto se corroboró el alto porcentaje de empleados que tienen conocimiento en este punto.

12. ¿Conoce las políticas de la empresa respecto a sus clientes?

SI\_\_

NO\_\_

100% = 1000



NO SI

**Cuestionario:** solamente el 24% de la población total conoce la política de la empresa a cerca de la relación cliente-proveedor, y por consecuencia el 76% la desconoce.

**Mesa Redonda:** En esta respuesta pasa lo mismo que en la No.10; solamente una parte del personal conoce esta política, y ese personal es operativo o como comúnmente se le llama: de campo, es decir, los vendedores, los cobradores y los técnicos.

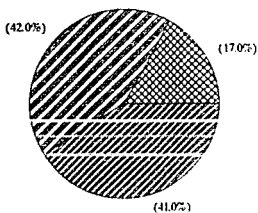
13. ¿Cómo evalúa la atención telefónica de nuestra empresa?

Malo\_\_

Regular\_\_

Bueno\_\_

100% = 1000



☒ BUENO    ☑ MALO    ☑ REGULAR

**Cuestionario:** El 17% opina que la atención telefónica de la empresa es buena, el 42% cree que es mala y, el 41% dice que es regular.

**Mesa Redonda:** La opinión en general es que la atención telefónica es regular, tiene muchas deficiencias que van desde las técnicas, hasta falta de capacitación a los empleados encargados específicamente de esta función en la empresa.

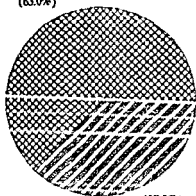
14. ¿Cree ud. que el servicio telefónico a nuestros clientes mejoraría, si usted tomara un curso de "uso adecuado del teléfono?"

SI\_\_\_

NO\_\_\_

100% = 1000

(63.0%)



(37.0%)

☒ SI ☒ NO

**Cuestionario:** el 63% está convencido que el servicio telefónico a los clientes mejoraría si se tomara un curso de capacitación, que incluya aspectos de atención telefónica.

un 37% de la población opina que en nada mejoraría la atención a los clientes con un curso.

**Mesa Redonda:** En este renglón se hizo patente la falta de capacitación para mejorar la actitud de las personas, y poder dar una adecuada atención telefónica a los clientes.

Los participantes reconocieron que cuando se les habló de un curso del teléfono, les parecía algo obvio y por lo tanto pérdida de tiempo; pero que en realidad están convencidos que se necesita en la empresa porque como ellos todos los demás creen dominar el tema.

### Conclusiones Generales de la investigación de DNC.

Una vez hecha la valoración cuantitativa del cuestionario y habiéndola confrontado con las mesas redondas para obtener la valoración cualitativa, se pueden dar algunas conclusiones como resultados.

Normalmente las personas tienden a decir que hacen más de lo que realmente pueden o quieren respecto a sus conocimientos y habilidades.

Esto nos queda claro al confrontar las preguntas 1, 2, 3, 5, 7, 8 y 9. Aquí se puede comprobar la eficacia de haber seleccionado y aplicado las mesas redondas porque la información que se obtuvo es más real.

Otro punto relevante es que parece que solamente los empleados de campo (vendedoras, cobradoras y técnicos), los cuales se identifican por estar en continuo contacto personal con el cliente son quienes conocen los productos y servicios que ofrece la empresa, lo cual la pone en desventaja ante sus competidores porque si un cliente llama -como muchos lo hacen- y pide informes de determinado producto; la información que se le da es emitida por personal que no es de campo, es decir, de oficina y puede haber errores y confusiones, lo que deteriora la imagen de la empresa y lo que es peor pierde clientes.

Esto tiene base en la respuesta a la pregunta no. 12, en donde se dice y se corrobora que solamente el 24% del personal domina la



política "cliente-proveedor", porcentaje que no coincide ni siquiera con el número actual de los empleados operativos; éstos son el 30% del total del personal.

Esta observación es muy importante, se debe cuidar los programas de capacitación, éstos deben de ser diseñados de tal manera que cubran todos los requerimientos cognoscitivos y de habilidades del personal operativo; en primera instancia ellos son la imagen que los clientes tienen de la empresa.

Parece que queda un último punto que tratar no menos importante que los anteriores.

Aunque la mayoría de los empleados conocen la filosofía de la empresa, hay un 22% de ellos que la desconocen.

Respecto a la cortesía telefónica, a las funciones generales del teléfono, a quién debe de ser el cliente para el empleado, a asumir la responsabilidad de si se gana o se pierde un cliente también es asunto del personal no operativo y del que contesta el teléfono, a como transferir una llamada, a la importancia de contestar el teléfono antes de terminar lo que se está haciendo, a atender el del compañero cuando éste no está, a turnar los recados oportunamente, etc.

La importancia de todos éstos temas se conocen poco y en la mayoría de los casos se desconocen completamente, por lo tanto se propone el siguiente temario de manera muy general como un medio para cubrir dichas carencias.

Los temas se amplían y se definen con mayor exactitud en el siguiente capítulo.

**IV.8. Propuesta de un temario a impartir****CURSO DEL TELEFONO**

- I.      **Introduccion**
- II.     **Conceptos y Definiciones**
- III.    **Trabajando en Equipo**
- IV.     **Comunicación**
- V.      **Teléfono**
- VI.     **Cortesía Telefónica**
- VII.    **Conclusiones y Evaluación**

## CAPITULO V CURSO DE CAPACITACION "USO ADECUADO DEL TELEFONO"

En este capitulo se describe el curso de capacitación "Uso adecuado del teléfono" y los elementos didácticos de los que está conformado presentados en orden de importancia, estos elementos son parte fundamental del planeamiento didáctico.

### V.1. Educadores y Educandos.

V.1.1. Educandos, el número de educandos son aproximadamente 1000, el 60% son mujeres y el 40% son hombres.

La edad promedio del personal son 30 años con lo cual se puede apreciar que la población es relativamente joven y, a su vez deducir que es un auditorio inquieto e interesado en aprender. El promedio de escolaridad es 1er. grado de preparación profesional, lo que indica que serán grupos exigentes y requerirán que los instructores sean personas suficientemente preparada para resolver dudas, y guiar al grupo a los objetivos planteados.

El 25% de la población se dedica a la planeación y dirección del trabajo de la empresa, y el 75% se dedica a las funciones de realización y ejecución para alcanzar los objetivos empresariales.

V.1.2. Educadores, los educadores deben de ser personas sólidamente preparadas en temas como: el aprendizaje de los adultos, didáctica general y en los temas a tratar en el curso tales como: servicio a los clientes, técnicas telefónicas y comunicación.

La preparación de los instructores internos en algunos de estos puntos correrá a cargo del coordinador del proyecto.

Es importante que los instructores sean internos porque:

.Conocen la cultura organizacional.

.La empresa ha destinado un presupuesto limitado para llevar a cabo este programa, por lo que sería muy difícil contratar instructores externos.

.La gente que labora dentro de la organización domina la problemática de la empresa respecto a la comunicación telefónica y a la calidad de servicio a los clientes, por lo cual hay una gran ventaja en este punto respecto a los instructores externos.

## V.2. Contenido Temático

### TEMARIO DEL CURSO

#### USO ADECUADO DEL TELEFONO

##### Introducción

1.           Presentación
  - 1.1.        Presentación del curso y de los participantes
  
2.           Trabajo en equipo
  - 2.1.        Importancia del trabajo en equipo
  - 2.2.        Elementos del trabajo en equipo
  
3.           Comunicación
  - 3.1.        Proceso de comunicación
  - 3.2.        Comunicación telefónica
  - 3.3.        Componenetes de la Escucha-Activa
  - 3.4.        Importancia de saber escuchar
  
4.           El teléfono
  - 4.1.        Conceptos del teléfono
  - 4.2.        Conocimiento del teléfono

5. Clasificación de llamadas
6. Técnicas telefónicas
  - 6.1. Modulación de la voz
  - 6.2. Su mejor voz
  - 6.3. Cómo dirigirse a la persona que habla
  - 6.4. Cómo contestar el teléfono
  - 6.5. Escuchar adecuadamente
  - 6.6. Manejo de objeciones
  - 6.7. El arte de negociar
  - 6.8. Seguimiento del servicio
  - 6.9. Sondajes
  - 6.10. Llamada externa de servicio
  - 6.11. Cómo dar malas noticias
  - 6.12. Reconocer el comportamiento de quien habla
  - 6.13. Manejo de clientes enfadados
  - 6.14. Cómo dejar llamadas pendientes
  - 6.15. Comentarios que se deben evitar
  - 6.16. Cómo terminar la conversación
7. Cortesía telefónica
8. Manejo de conflictos
9. Resumen del curso
10. Conclusiones y evaluación

### V.3. Metodología

Se sabe que el uso de diversas técnicas para la presentación de algunos temas son muy valiosas, ya que ... "las técnicas tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, de estimular los elementos de las dinámicas interna y externa, y de mover el grupo hacia sus metas... la técnica es el eslabón que une al grupo con sus metas. Mejor aún, las técnicas -o sus combinaciones- son los vehículos que llevan al grupo hacia sus metas." (89).

por lo cual la metodología del presente curso fue especialmente seleccionada, ya que a simple vista los temas a tratar son obvios y no despiertan el interés de los participantes para atenderlos, además de algunas técnicas ya mencionadas en el punto de contenido del curso, se hizo uso de las siguientes técnicas para involucrar al participante en el curso:

- . Preguntas y respuestas
- . Expositiva - participativa
- . Lectura comentada
- . Proyección de películas y audiovisuales
- . Dramatización
- . Promoción de ideas
- . Experimentación.

89. BEAL, G., BOHLEN, J., RAUDABAUGH, J., "Conducción y Acción Dinámica del Grupo", p.131

Para mayor especificación de la metodología se debe referir a la carta descriptiva que está en los anexos.

#### V.4. Logística del curso.

#### V.5. Lugar

El lugar en el que se llevará a cabo el curso en sus diversas sesiones, es en las salas de capacitación de la empresa y en uno o dos salones acondicionados especialmente con 10 teléfonos para que puedan trabajar 20 personas, es decir un teléfono para cada dos.

#### V.6. Objetivos generales y particulares.

##### V.6.1. Objetivo general del curso

A lo largo del curso los participantes reafirmarán la importancia de poseer una actitud de servicio para exceder las expectativas de los clientes cuando estos llaman por teléfono a la empresa, además de lograr su superación personal, lo cual beneficiará en los siguientes puntos:

- .Incrementar el número de clientes satisfechos.
- .Mejorar la calidad en el servicio a través del teléfono



.Lograr el perfeccionamiento de los empleados y la satisfacción de los mismos a través de un trabajo bien hecho y de un trato personal con los clientes.

Esto se logrará con el conocimiento de las técnicas telefónicas para comunicarse en forma efectiva, con el dominio de los conceptos de servicio y calidad y, reconociendo que somos una empresa de servicio y el cliente es el elemento humano importante en nuestro trabajo.

#### V.6.2. Objetivos particulares, tiempos y, técnicas.

El contenido del curso está comprendido por 11 temas, 18 objetivos particulares, y diversas actividades para lograr éstos objetivos.

Es importante mencionar que los materiales que se necesitarán a lo largo del curso se enlistan en la carta descriptiva, favor de referirse a ésta (anexos A) cuando se desee conocer el material para cada tema y actividad.

A continuación se describen los objetivos particulares, tiempos y técnicas.

##### V.6.2.1. Presentación del grupo

Objetivo: Los participantes se presentarán en el grupo facilitando la expresión de sentimientos e ideas y logrando su rápida adaptación.

Es la actividad con que da inicio el curso y el tiempo aproximado de duración es de 30 min.

Aquí se pretende ambientar al participante dándole la bienvenida al curso, esto se llevará a cabo con una dinámica denominada "fiesta de presentación"(90) con la cual, a través del conocimiento interpersonal entre los participantes se logra tener un buen grado de comunicación y acercamiento. El material que se requiere para la dinámica es mínimo lo cual facilita su ejecución; También es importante y necesario que el lugar en el que se lleve a cabo sea un salón amplio e iluminado.

#### V.6.2.2. Introducción al curso

- Objetivo: .Reconocerán los beneficios de tomar el curso para mejorar la atención telefónica a los clientes.
- .Identificarán los temas a tratar.

Es el segundo tema que se abordará, en donde instructor y participante darán una rápida revisión a los temas del curso así como a los objetivos y a algunos ejercicios. Además, a través de una proyección en VHS, el Director General dirige una plática al grupo en donde se explica la importancia del curso, motivando a la participación del personal. Esta actividad tiene una duración de 20 min..

---

90. ACEVEDO, A., "Aprender Jugando", p.153

### V.6.2.3. Trabajando en Equipo

**Objetivo:** .Experimentarán la importancia de trabajar en equipo, para lograr objetivos comunes e individuales.

.Categorizarán los elementos del trabajo en equipo para su futura y automática aplicación en el desempeño de su trabajo.

Tema que requiere 70 min. para su realización, aquí el grupo se divide en pequeños sub-grupos para realizar la dinámica "Volar y Sobrevivir" (91), esta dinámica permite introducir a los participantes al tema, ya que en situaciones como ésta es preferible que el estudiante primero experimente, para que reconozca la importancia de trabajar en equipo en todo momento tanto dentro como fuera del aula. Posteriormente el profesor expondrá los elementos del trabajo en equipo en acetatos y retroproyector.

### V.6.2.4. Comunicación

**Objetivo:** .Verificarán los elementos del proceso de comunicación, e identificará la comunicación telefónica dentro del proceso.

.Reconocerán la importancia de escuchar activamente para mejorar la comunicación en general.

---

91. *ibidem*, p.67

Cuarto tema del curso que para su impartición es necesario considerar 110 min., el participante podrá recordar el proceso de comunicación a través de una exposición en acetatos a cargo del instructor.

Es un tema muy importante porque en este punto se ubica a la comunicación telefónica, es decir, se menciona en que parte del proceso de comunicación está situada la comunicación telefónica.

Además a través de un audiovisual el participante identifica los componentes de "La escucha activa", para poder solucionar los problemas que en la comunicación telefónica se le presentan.

Se hace énfasis en la importancia de saber escuchar, lo cual se logra a través de dos ejercicios:

"la Historia" (92) y "¿Sabemos Escuchar?" (93).

Estas dinámicas muestran al estudiante que para evitar el conflicto, mejorar la comunicación y, solucionar problemas es necesario escuchar al interlocutor.

#### V.6.2.5. El Teléfono

Objetivo: .Verificarán el significado de tan común aparato: el teléfono.

.Reflexionarán sobre su actitud ante el cliente, cuando contestan el teléfono.

.Enunciarán cada una de las funciones y utilidad de los botones del teléfono.

---

92. *ibidem*, p.46-49

93. *ibidem*, p.73-75

Es uno de los temas principales del curso, requiere de 155 min. para su realización, aquí el instructor hace participar al grupo a través de la técnica de preguntas y respuestas a cerca del uso que se le da al teléfono.

Se proyecta una película de 16 mm.: "Quién Asesinó la venta", con esta película se hace una exhaustiva reflexión a cerca del rol de cada empleado dentro de la organización y su actitud ante el cliente, este ejercicio es de los principales del curso ya que cuando cada participante reconoce su compromiso ante al cliente, el grupo entra en una sensibilización de la responsabilidad que tiene; inclusive de las ventas de la empresa.

Este punto también está integrado por la exposición de las funciones del teléfono, realizada por un instructor técnico especializado en telecomunicaciones, el participante podrá practicar y conocer todas las funciones de su aparato telefónico.

#### V.6.2.6. Clasificación de las llamadas

**Objetivo:** Identificarán el ciclo de las llamadas de entrada y de las de salida, a través de la proyección de los correspondientes flujogramas.

Tema que requiere de 10 min., para su exposición.

El instructor a través de la proyección de acetatos mostrará el diagrama de flujo que sigue una "llamada de entrada" y una "llamada de salida", este tema es conveniente incluirlo ya que es

una introducción al siguiente, el cual es tan importante como el del teléfono.

#### V.6.2.7. Técnicas Telefónicas

**Objetivo:** Practicarán y enunciarán las técnicas telefónicas para su mejor y rápida aprehensión.

Requiere de 270 min. para su ejecución. Este tema es sumamente importante ya que el participante ejercitará cada una de las técnicas, pudiendo comprobar y verificar en el momento cuáles son sus puntos débiles y cuáles los fuertes en la comunicación telefónica con los clientes; se trata de 16 técnicas de las cuales 8 son practicadas por el grupo, y al final del tema se hace una recapitulación en parejas siendo evaluados por sus mismos compañeros.

Las actividades varían, ya que van desde la grabación de la voz de las personas, pasando por la lectura comentada, hasta las escenificaciones y contestar algunos cuestionarios.

Es un tema muy dinámico para el cual se requiere mucho material y en ocasiones es sofisticado y costoso. Es importante referirse a la carta descriptiva (anexas A), para verificar el material y su fuente bibliográfica).

#### V.6.2.8. Cortesía Telefónica

**Objetivo:** .Apreciarán los puntos más importantes de la cortesía telefónica, reforzando de esta manera

el tema anterior.

Este punto requiere aproximadamente 30 min. para su impartición, consta de la proyección de una película en 16 mm., "Cortesía Telefónica", en donde se esenifican algunas de las técnicas tratadas en el tema anterior, para concluir se hace un plenario de ambos temas.

#### V.6.2.9. Manejo de Conflictos

Objetivo: Reconocerán la importancia de un manejo adecuado de conflictos, para mantener una buena imagen como empresa y tener clientes satisfechos.

Con este tema que dura 25 min., se puede decir que el contenido temático del curso llega a su fin.

Es conveniente incluir un tema como éste en el presente curso, ya que el prevenir los conflictos es mejor que arreglarlos.

Toda persona que contesta el teléfono en una empresa, aunque esta persona no pertenezca a una área de servicio puede encontrarse en comunicación con un cliente insatisfecho, enojado o molesto, por esta razón es tan importante que todos los empleados de la empresa conozcan lo que se debe hacer y lo que se debe evitar para el manejo de conflictos.

El instructor hace una exposición en acetatos a cerca del tema.

#### V.6.2.10. Resumen del curso

Objetivo: Sintetizarán los principales puntos vistos a lo largo del curso.

Se aplicará la técnica de preguntas y respuestas para facilitar la participación de todo el grupo, dando fluidez a las opiniones y comentarios para mejorar las sesiones y, reforzar los puntos fuertes.

El tiempo aproximado para realizar este resumen es de 10 min., en los cuales el instructor tomará nota de los comentarios a manera de lluvia de ideas.

#### V.7. Recursos

Los recursos van de acuerdo a la metodología y por supuesto a las técnicas; en este caso lo que generalmente se utiliza es:

- . Retroproyector y acetatos
- . Proyector de 16 mm.
- . Grabadora y casetes para grabar (5 por c/gpo.)
- . Videocasetera VHS y monitor
- . Películas VHS y 16 mm.
- . Rotafolios y hojas
- . Teléfonos curier simples (10)
- . Carpetas para cada participante (1000)
- . Paquete didáctico para cada participante (1000)
- . Copias fotostáticas de acuerdo a cada ejercicio



- . Proyector de diapositivas
- . Diapositivas
- . Cuestionarios de evaluación
- . Lápices (1000)
- . Hojas en blanco (5000)

. Para material más específico de cada dinámica, se detalla en la carta descriptiva y a su vez en los anexos.

## V.8. Evaluación

V.8.1. Evaluación del curso, del instructor y de las instalaciones.

- El coordinador del proyecto aplicará al final de cada curso que se realice un cuestionario de evaluación que contempla los tres aspectos antes mencionados. Posteriormente resumirá y analizará los resultados y dará al instructor una retroinformación de manera personal.

El tiempo estimado para esta actividad es de 15 min., el formato del cuestionario está en el anexo B.

Objetivo: Verificar y revisar los puntos positivos y los desfavorables para mejorar el curso en cada sesión que se imparta.

### V.8.2. Monitoreo

Es importante que este punto se trate por separado ya que reviste una gran importancia.

Específicamente, el monitoreo consistirá en la observación del desempeño del instructor dentro del aula, de acuerdo a las siguientes habilidades y conocimientos que debe poseer y manejar:

- . Manejo de las técnicas de enseñanza-aprendizaje
- . Manejo y desarrollo de las dinámicas
- . Conocimiento de los temas
- . Manejo de material audiovisual
- . Desplazamiento en el grupo
- . Reforzamiento verbal de puntos clave
- . Presentación en el grupo, voz, postura, etc.
- . Conducción general del grupo

Estas observaciones se harán directamente por el coordinador del proyecto, asistiendo aleatoriamente a las primeras sesiones impartidas por cada instructor, tomando notas, para después en privado, con ética profesional, y dando a conocer primero lo positivo; dejarle saber al instructor sus puntos fuertes y sus puntos débiles para mejorar su actuación en tan importante tarea.

## CONCLUSIONES

Es importante que como educador se tenga bien definido el concepto de educación y sus características, ya que la participación del pedagogo en la formación y desarrollo del hombre es fundamental.

Para elaborar los planes y programas de capacitación en las empresas y organizaciones, se necesitan personas que dominen temas de didáctica, y que estén calificadas para aplicarlos a la educación de adultos.

Si se desea lograr un cambio en los adultos a través de la capacitación y el desarrollo, es de vital importancia que se defina el tipo de modificación a hacer y así seleccionar el nivel de aprendizaje al que se le dará mayor importancia.

El proceso para determinar las necesidades de capacitación de personal en la empresa es fundamental, ya que de ahí se desprende todo un programa educativo a seguir; por lo cual se recomienda que tanto los técnicas como los instrumentos a utilizar para dicha investigación sean cuidadosamente seleccionados; estudiando a priori sus características, ventajas y desventajas.

Para determinar el tipo de capacitación a impartir, es también importante estudiar las características propias de la organización, tales como: clima organizacional, giro de la empresa, número de empleados, filosofía, sueldos, productos y servicios.

Una organización mantiene a sus clientes por dos factores básicos: la calidad en sus productos y la calidad en sus servicios, ambas cosas son indispensables para lograr que un cliente regrese.

En esta época de apertura de fronteras es fundamental que las empresas mexicanas cambien su concepto de servicio, ya que muy pronto, quizá antes de que termine el siglo sólomente sobrevivirán aquellas que basen su filosofía en proveer a sus clientes de productos y servicios novedosos que satisfagan plenamente sus necesidades.

En este cambio de filosofía, se debe considerar al empleado como un cliente, dándole la distinción de "cliente interno", de esta manera se facilitará la comprensión por parte de todo el personal de lo que implica el servicio. Ya que si inicialmente se provee a un cliente interno de lo necesario para desempeñar adecuadamente su trabajo, por lo tanto se podrán responder a las exigencias del mercado.

Para poder brindar un servicio de calidad, es medular la actitud de quien lo está brindando, así como el dominio absoluto de los atributos del producto. Esto implica que la capacitación de los empleados este basada en programas bien estructurados, definidos y dirigidos.

Cuando a un cliente se le dan garantías en el servicio, se le está dando la confianza en lo que está comprando.

El primer contacto del cliente con la empresa recubre una gran importancia, ya que de la primera impresión es casi definitiva. Y muchos clientes hacen ese primer contacto a través del teléfono.

Capacitar y concientizar a los empleados de la necesidad de atender cuidadosamente a los clientes, especialmente si estos están llamado a la empresa por teléfono; es un asunto que se debe estudiar, planear, estructurar, negociar, saber vender, etc., ya que la idea general que se tiene al respecto es que todos sabemos atender nuestro teléfono sin ningún problema. lo cual es erróneo.

La capacitación para el uso y manejo del teléfono implica además de una concientización, conocimientos técnicos del mismo.

La realización de un buen servicio a la primera vez ahorra dinero, directamente mejorando la productividad; e indirectamente reduciendo las pérdidas de los clientes.

## BIBLIOGRAFIA

## BASICA:

1. BEAL, George M., et al.  
Conducción y Acción Dinámica del Grupo  
Buenos Aires, Argentina EDITORIAL KAPELUSZ, S. A.  
1984., 332 p.
2. DAVIS Y NEWSTROM  
El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional  
7ma. edición (2da. en español)  
México, D. F. Mc. Graw Hill  
1991., 415 p.
3. Diccionario de las Ciencias de la Educación  
VOL. 1. A-H  
México, D. F. Editorial Santillana  
1983., 744 p.
4. Diccionario Enciclopédico de Educación Especial  
VOL. 1. A-CH  
México, D. F. Editorial Santillana  
1986., 987 p.
5. ELIAS, Emilia  
Ciencia de la Educación  
2da. edición  
México, D. F. Editorial Patria, S. A.  
1961., 436 p.
6. FERRANDEZ, Adalberto, et al.  
La Educación (Constantes y Problemática Actual)  
5ta. edición  
Barcelona, España Ediciones CEAC, S. A.  
1978., 573 p.

7. GARCIA, Victor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Décima edición  
Madrid, España EDICIONES RIALP, S.A.  
1981., 694 p.
8. GINEBRA, Joan, et al.  
Dirección por Servicio la otra calidad  
México, D. F. Mc Graw Hill  
1990., 239 p.
9. GONZALEZ, Angel  
Filosofía de la Educación  
Buenos Aires, Argentina Ed. Troquel  
1977., 189 p.
10. GUTIERREZ, Raúl  
Introducción a la Didáctica  
4ta. edición  
México, D. F. EDITORIAL ESFINGE, S. A. DE C. V.  
1990., 239 p.
11. ISHIKAWA, Kaoru  
¿Qué es el Control Total de Calidad? Modalidad Japonesa  
traducción al español: Margarita Cárdenas  
Colombia. Grupo Editorial NORMA  
1991., 209 p.
12. LAENG, Mauro  
Vocabulario de Pedagogía  
Barcelona, España. Editorial Herder  
1971., 297 p.
13. LARROYO, Francisco  
La Ciencia de la Educación  
2da. edición  
México, D. F. Editorial Porrúa, S. A.  
1952., 349 p.
14. MARTIN, William  
Servicios de Calidad al Cliente la cortesía en el trabajo  
Traducción: Ivonne Triepillo  
México, D. F. Ed. Trillas  
1991., 82 p.

15. NERICI, Imideo G.  
Hacia una Didáctica General Dinámica  
Buenos Aires, Argentina EDITORIAL KAPELUSZ S. A.  
1984., 541 p.
16. PETERS, Thomas, et al.  
En busca de la Excelencia  
Traducción: Diorki Traductores  
5ta. edición  
México, D. F. Editorial Calypso, S. A.  
1985., 351 p.
17. REYES, Agustín  
Administración de Personal "Relaciones Humanas"  
México, D. F. LIMUSA  
1977., 235 p.
18. TROW, William C.  
El Proceso de Aprendizaje  
Traducción: Anibal C. Leal  
Buenos Aires, Argentina ed. Librería del Colegio  
1970., 47 p.

## COMPLEMENTARIA:

19. ACEVEDO, Alejandro  
Aprender Jugando  
México, D. F. ed. ACEVEDO Y ASOCIADOS, S. A. DE C. V.  
1982., 216 p.
20. ARIAS, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
2da. edición  
México, D. F. Ed. Trillas  
1979., 525 p.
21. BERRY, Leonard, et al.  
Calidad de Servicio una ventaja estratégica para  
instituciones financieras  
Traducción: ASEL S. A.  
Madrid, ed. DIAZ DE SANTOS, S. A.  
1989., 203 p.



22. COLLIN, G.  
Compendio de Psicología Infantil  
3ra. Edición  
Buenos Aires, Argentina EDITORIAL KAPELUSZ, S. A.  
1974., 277 p.
23. Diccionario de Psicología y Psicoanálisis  
Traductores: Marta M. Brea, Abraham Shor, Susana Igon, Elba M. Mendiola  
Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós  
1977., 1342 p.
24. FINCH, Lloyd  
Ventas por teléfono  
Traductor: Alejandra Aguirre  
México, D. F. Ed. Trillas  
1991., 80 p.
25. KELLER, Fred S. et al.  
Modificación de conducta, aplicaciones a la Educación  
1a. edición  
México, D. F. Ed. Trillas  
1982., 329 p.
26. KELLY, William A.  
Psicología de la Educación  
7ma. edición  
Madrid, España Ed. Morata  
1982., 683 p.
27. KUETHE, James  
Los procesos de enseñar y aprender  
Traducción: Susana Huchberger y Silvia Kutnowski  
Buenos Aires, Argentina Ed. Paidós  
1971., 192 p.
28. McCANN, Ron  
El Placer de Servir  
Traducción: Gabriela Ramírez A.  
México, D. F. EDITORIAL PAX MEXICO, S. A.  
1991., 110 p.
29. MENDOZA, Alejandro  
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación  
2da. edición  
México, D. F. Ed. Trillas  
1986., 139 p.

30. MORA, Enrique  
Dinámica de Grupos y Capacitación Vol. 1  
México, D. F. EDITORIAL F H  
1980., 327 p.
31. MORA, Enrique  
Dinámica de Grupos y Capacitación Vol. 2  
México, D. F. EDITORIAL F H  
1980., 378 p.
32. PINTO, Roberto  
Manual Para la Elaboración de Planes de Capacitación  
México, D. F. Fondo Editorial COPARMEX  
1982., 133 p.
33. STONES, E.  
Aprendizaje y Enseñanza  
México, D. F. LIMUSA WILEY S. A.  
1972., 126 p.
34. VERNEAUX, R.  
Filosofía del Hombre  
Barcelona, España. Editorial Herder  
1983., 234 p.
35. VILLALPANDO, José Manuel  
Manual de Psicotécnica Pedagógica  
México, D. F. EDITORIAL PORRUA, S. A.  
1993., 382 p.

## Plan de Sesión

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
Presentación del grupo	Los participantes se presentarán en el grupo facilitando la expresión de sentimientos e ideas y logrando su rápida adaptación.	Dinámica: "Fiesta de Presentación"	Cada participante se presenta dando sus datos personales y 5 características que identifiquen sus sentimientos actuales.  Se comenta ejercicio	Salón amplio e iluminado. Hoja de dinámica para el instructor. (p.72 "Aprender Jugando", ver bibliografía).	30 min.
Introducción al curso	Reconocerán los beneficios de tener el curso para mejorar la atención telefónica a los clientes.	El Director General de la empresa, a través de una plática motiva al personal en su participación al curso, haciendo hincapié en la importancia del mismo.	Proyección de Película VHS.	Videocassetera VHS, con sensor y película.	15 min.
	Identificarán los temas a tratar.	Explicación general del temario, así como de las actividades.	Exposición del instructor.	-----	05 min.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
Trabajando en equipo	Experimentarán la importancia de trabajar en equipo, para lograr objetivos comunes e individuales.	Dinámica "Volar y Sobrevivir".	El grupo se dividirá en pequeños grupos para realizar la dinámica.	Salón amplio e iluminado. Hoja de instrucciones para cada participante Hoja para el instructor del material y de las instrucciones. (pp.6'-69 "Aprender Jugando" ver bibliograf.)	60 min.
Comunicación	Categorizarán los elementos del trabajo en equipo, para su futura y automática aplicación en el desempeño de su trabajo.	Elementos del trabajo en equipo	Exposición del instructor	Acetatos y Retroproyector	10 min.
		El Proceso de Comunicación	Exposición del Instructor	Acetatos y retroproyector	05 min.
	Ubicación de la comunicación telefónica	Exposición del Instructor	Acetatos y retroproyector	05 min.	
	Reconocerán la importancia de escuchar activamente para mejorar la comunicación en general.	Componentes de la Escucha-Activa	Audiovisual	Cassettes, grabadora acetatos o dibujos	10 min.
	Importancia de saber escuchar:	Desarrollo de Dinámica grupal "La Historia"	Hoja de ejercicio e instrucciones. (pp.46-49 "Aprender Jugando" ver bibliografía).	60 min.	
	Desarrollo de Dinámica en binas. (sabemos escuchar?	Hoja de ejercicio e instrucciones. (pp.73-75 "Aprender Jugando" ver bibliografía).	30 min.		

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
El Teléfono	Verificarán el significado de tan común aparato: el teléfono.	Conceptos y definiciones del teléfono	Técnica de "preguntas y respuestas" al grupo.	Hoja de Rotafolios con dibujo del teléfono.	05 min.
	Reflexionarán sobre su actitud ante el cliente, cuando contestar el teléfono.	El papel de cada persona en la organización y su papel ante el cliente.	Proyección de la película "Quién asesinó la venta".	Película y proyector de 16 mm.	30 min.
	Enunciarán cada una de las funciones y utilidad de las teclas del teléfono.	Similitud en la problemática que presenta la organización con la empresa que se muestra en la película. Conocimiento de las funciones de su aparato telefónico	Trabajo en tríos, presentando conclusiones en hojas de rotafolios a todo el grupo. Exposición del uso y funciones del teléfono realizada por un instructor técnico especializado en telecomunicaciones. Manipulación del teléfono por cada uno de los participantes.	Hojas de rotafolios a cada grupo. Salón acondicionado especialmente con un teléfono para cada 2 participantes. Y una hoja de funciones del teléfono.	60 min. 60 min.
Clasificación de las llamadas	Identificarán el ciclo de las llamadas de entrada y de las de salida, a través de la proyección de los correspondientes flujogramas.	Llamada de entrada y llamada de salida	Proyección del flujograma de las llamadas de entrada y de las llamadas de salida, por parte del instructor.	Acetatos y retroproyector.	10 min.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIA	TIEMPO
Técnicas Telefónicas.	Practicarán y enunciarán las técnicas telefónicas para su mejor y rápida aprendizaje.	Técnica #1 Modulación de la voz.	Grabación de la voz de cada participante; en este ejercicio se reunirán en pequeños grupos.	Grabadora, cassette y guión para cada grupo.	60 min.
		Técnica #2 Su mejor voz	Evaluación de una conversación telefónica con base en las características de la calidad de voz.	Salón acondicionado con varios teléfonos. Hoja de evaluación para cada participante con las características principales de la voz.	40 min.
		Técnica #3 Cómo contestar el teléfono.	Exposición del instructor	Rotafolios	5 min.
		Técnica #4 Cómo dirigirse a la persona que habla.	Exposición del instructor	Rotafolios	5 min.
		Técnica #5 Escuchar adecuadamente.	Exposición del instructor. Dinámica grupal: dos voluntarios escenificarán las técnicas 3, 4 y 5.	Rotafolios y guión de conversación.	20 min.
		Técnica #6 Manejo de Objeciones.	Exposición del instructor. Lectura de la técnica por parte del grupo.	Rotafolios Copias de la técnica. (pp. 26-28 "Ventas por teléfono", ver bibliografía).	10 min.
		Técnica #7 El arte de negociar	Exposición del instructor. Ejercicio ante el grupo de dos voluntarios para escenificar una negociación por teléfono.	Rotafolios	15 min.
		Técnica #8 Seguimiento del servicio	Exposición del instructor.	Rotafolios	5 min.
		Técnica #9 Sondeos	Exposición del instructor. Contestar cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.	Rotafolios y copias de cuestionario.	20 min.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
		Técnica #10 Llamada externa de servicio.	Exposición del instructor.	Rotafolios	5 min.
		Técnica #11 Cómo dar malas noticias	Exposición del instructor	Rotafolios	5 min.
		Técnica #12 Reconocer y manejar el comportamiento de quien habla	Exposición del instructor.	Rotafolios	5 min.
		Técnica #13 Manejo de clientes enfadados.	Exposición del instructor. Ejercicio ante el grupo de dos voluntarios para escenificar la técnica.	Rotafolios	15 min.
		Técnica #14 Cómo dejar llamadas pendientes.	Conducción del instructor guiando la lectura comentada	Rotafolios (p.45, "ventas por teléfono", ver bibliografía)	5 min.
		Técnica #15 Comentarios que se deben evitar.	Exposición del instructor	Rotafolios (pp.40-49 "ventas por teléfono" ver bibliografía)	5 min.
		Técnica #16 Cómo terminar la conversación.	Exposición del instructor	Rotafolios	5 min.
		Aplicación y ejercitación de las técnicas telefónicas	Ejercicio de parejas para desarrollar las técnicas telefónicas y ser evaluados por el grupo.	Jalón acondicionado con teléfonos, y guiones de conversaciones para el grupo	45 min.
Cortesía Telefónica.	Appreciarán los puntos más importantes de la cortesía telefónica.	Puntos importantes de la cortesía telefónica	Proyección de película "Cortesía Telefónica"	Proyector de 16 mm., y película	17 min.
		Resumen	Plenario del grupo tanto de la película como de las 16 teca.		10 min.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
Manejo de Conflictos	Reconocerán la importancia de un manejo adecuado de conflictos, para mantener una buena imagen como empresa y tener clientes satisfechos.	Cómo prever los conflictos	Exposición del instructor	Retroproyector y acetatos.	10 min.
		Qué se debe hacer con clientes enfadados	Exposición del instructor	Retroproyector y acetatos.	10 min.
		Qué se debe evitar	Exposición del instructor	Retroproyector y acetatos.	5 min.
Resumen del curso	Resumen de los principales puntos vistos a lo largo del curso.	resumen	Participación dinámica del grupo, combinando la técnica: preguntas y respuestas.		10 min.
Evaluación del curso, del instructor y de las instalaciones.	Verificar y revisar los puntos positivos y los inconvenientes para mejorar el curso en cada sesión que se imparta.	Evaluación aplicada al grupo.	los participantes contestarán un cuestionario de evaluación.	Copias del cuestionario. (Ver anexo #2).	15 min.
	- TIEMPO	TOTAL			-12:22



## ENTRENAMIENTO - ADMINISTRACION

EVALUACION DEL INSTRUCTOR

INSTRUCTOR (ES) : \_\_\_\_\_

CURSO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo la puntuación que le parezca más adecuada para cada conducta observada.  
Escoja el 4 solamente cuando la conducta haya estado excelentemente presentada y el 1 sólo en caso de absoluta deficiencia.

4 EXCELENTE  
3 BIEN  
2 SUFICIENTE  
1 DEFICIENTE

1.- Se presentó al grupo al iniciar la sesión.

1	2	3	4
No se presentó			Se presentó adecuadamente.

2. Su presentación personal fue.

1	2	3	4
Inadecuada			Adecuada

3. Señaló los objetivos del curso.

1	2	3	4
No los señaló			Los señaló claramente

4. Su posición corporal a lo largo de la exposición, fue.

1	2	3	4
Muy rígida			Natural y con soltura

- ..... 2
5. Llamó a los participantes por su nombre.
- |                  |   |   |                       |
|------------------|---|---|-----------------------|
| 1                | 2 | 3 | 4                     |
| No llamó a nadie |   |   | A todos por su nombre |
6. Necesidades del grupo:
- a). Atendió las dudas de los Participantes:
- |                 |   |   |                                      |
|-----------------|---|---|--------------------------------------|
| 1               | 2 | 3 | 4                                    |
| No aclaró dudas |   |   | Atendió todas las dudas y las aclaró |
- b). Se adecuó al ritmo de trabajo del grupo.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
- c). Utilizó un lenguaje claro.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
- d). Su volúmen de voz fue.
- |                 |   |   |                              |
|-----------------|---|---|------------------------------|
| 1               | 2 | 3 | 4                            |
| Bajo y monótono |   |   | Adecuado al lugar y al grupo |
- e). Dirigió la vista hacia todo el grupo.
- |            |   |   |                                   |
|------------|---|---|-----------------------------------|
| 1          | 2 | 3 | 4                                 |
| No lo hizo |   |   | Lo hizo y lo manejo adecuadamente |
- f). Reforzó las intervenciones positivas
- |       |   |   |         |
|-------|---|---|---------|
| 1     | 2 | 3 | 4       |
| Nunca |   |   | Siempre |
- g). Otro: \_\_\_\_\_
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
7. Propició la participación del grupo.
- |                 |   |   |                    |
|-----------------|---|---|--------------------|
| 1               | 2 | 3 | 4                  |
| Nadie participó |   |   | Todos participaron |
8. Logró el control del grupo.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
9. Conoce a fondo el tema que imparte
- |                  |   |   |               |
|------------------|---|---|---------------|
| 1                | 2 | 3 | 4             |
| Superficialmente |   |   | Profundamente |
10. Relaciona los temas del curso con la vida de trabajo.
- |                  |   |   |                             |
|------------------|---|---|-----------------------------|
| 1                | 2 | 3 | 4                           |
| No los relacionó |   |   | Los relacionó adecuadamente |

- ..... 3
11. Del tema de la sesión
- |                         |   |   |                           |
|-------------------------|---|---|---------------------------|
| 1                       | 2 | 3 | 4                         |
| Se desvía continuamente |   |   | Controla las desviaciones |
12. Utilizó técnicas de instrucción en su exposición
- |            |   |   |            |
|------------|---|---|------------|
| 1          | 2 | 3 | 4          |
| No utilizó |   |   | Si utilizó |
13. La(s) técnica(s) de instrucción utilizadas proporcionaron el aprendizaje
- |                      |   |   |                                 |
|----------------------|---|---|---------------------------------|
| 1                    | 2 | 3 | 4                               |
| No lo proporcionaron |   |   | Lo proporcionaron adecuadamente |
14. Utilizó apoyos didácticos en su exposición
- |            |   |   |            |
|------------|---|---|------------|
| 1          | 2 | 3 | 4          |
| No utilizó |   |   | Si utilizó |
15. Los apoyos didácticos que utilizó facilitaron el aprendizaje.
- |                   |   |   |                            |
|-------------------|---|---|----------------------------|
| 1                 | 2 | 3 | 4                          |
| No lo facilitaron |   |   | Facilitaron el aprendizaje |
16. Para cada una de las actividades planeadas
- |                    |   |   |                 |
|--------------------|---|---|-----------------|
| 1                  | 2 | 3 | 4               |
| No se fija tiempos |   |   | Se fija tiempos |
17. Se apegó al tiempo planeado.
- |                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
| 1                     | 2 | 3 | 4   |
| Se excedió o le sobró |   |   | Se apegó cumpliendo con el - tiempo asignado. |
18. Realizó evaluaciones parciales durante la sesión a través de: Preguntas, ejercicios de reforzamiento, examen escrito, etc
- |            |   |   |            |
|------------|---|---|------------|
| 1          | 2 | 3 | 4          |
| No realizó |   |   | Si realizó |
19. El ambiente de la sesión fue
- |       |   |   |                          |
|-------|---|---|--------------------------|
| 1     | 2 | 3 | 4                        |
| Tenso |   |   | Agradable y de confianza |
20. Efectuó una síntesis al final del tema y/o del curso
- |                  |   |   |                                |
|------------------|---|---|--------------------------------|
| 1                | 2 | 3 | 4                              |
| No hizo síntesis |   |   | Efectuó una excelente síntesis |
21. Se despidió del grupo al finalizar la sesión.
- |                |   |   |             |
|----------------|---|---|-------------|
| 1              | 2 | 3 | 4           |
| No se despidió |   |   | Se despidió |
- ...

..... 4

**22. Alcanzó los objetivos propuestos**

1	2	3	4
No los alcanzó			Alcanzó los objetivos planteados

**23. El curso cuenta con una buena combinación de teoría y práctica.**

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**! GRACIAS !**