

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: PSICÓLOGO.**

**TEMA:**

**“ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO DE  
CULTURA DEL SERVICIO, PARA LA EMPRESA PROCESADORA  
NACIONAL DE ALIMENTOS – PRONACA.”**

**AUTOR:**

**Arturo Enrique Córdova Cano**

**DIRECTOR:**

**Psi. Javier Navarrete**

**Quito, Julio del 2012**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Abril del 2012

ARTURO ENRIQUE CÓRDOVA CANO

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mi Madre que con cariño me ha brindado fortaleza en todas las etapas de mi vida.

También lo dedico a mis Abuelos que con sus experiencias y consejos me han sabido dar un norte para alcanzar todos mis sueños.

A mis amigos que han sido fuente de inspiración.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la gente de “PRONACA”, quienes me dieron la apertura para realizar este proyecto.

También deseo agradecer a Eddy Troya un gran amigo y excelente profesional, quién está siempre presente en mi vida, ayudándome y brindándome sabios consejos.

De igual manera es muy importante agradecer a mi director de tesis Javier Navarrete, un gran profesional quién supo orientarme para consolidar este proyecto.



## **Resumen Ejecutivo**

Uno de los paradigmas que usualmente se pretende entender cuando se refiere al servicio al cliente tiene que ver con la concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador de servicio.

Sin embargo, al reflexionar existen diferentes elementos que componen el servicio al cliente y a partir de allí se pretende proponer alternativas que mejoren la cultura empresarial orientada al cliente.

El presente, trabajo pretende desarrollar un modelo de Cultura de Servicio al Cliente para “PRONACA”, entendiendo esta investigación como herramienta que garantiza una solidez en la calidad del servicio, sin embargo este servicio no debe ser proporcionado única y exclusivamente por los vendedores o por los colaboradores de la recepción; ya que normalmente ellos no tienen el control sobre los otros procesos que se dan en la organización.

Es por esta razón que el servicio al cliente, como cultura organizacional, aborda varias dimensiones complementarias que establecen como prioridad al cliente a quien la organización debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer calidad en el servicio y una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1.1. INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1.2. JUSTIFICACIÓN</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1.3. OBJETIVOS DEL PRODUCTO</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1.4. OBJETIVOS</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1.4.1. Objetivo General.....  | 4         |
| 1.4.2. Objetivos Específicos.....   | 4         |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2.1. Nombre del producto</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2.2. Cobertura</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2.3. Ubicación geográfica</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2.4. Plazo de ejecución</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>2.5. Descripción de actores institucionales y beneficiarios del proyecto</b> ..... | <b>6</b>  |
| <b>2.6. Descripción de la problemática actual, del área de intervención</b> .....     | <b>6</b>  |
| <b>2.7. Objetivo del diagnóstico</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>2.8. Metodología del diagnóstico</b> .....   | <b>10</b> |
| 2.8.1. Descripción del proceso de coordinación del diagnóstico.....                   | 10        |
| 2.8.2. Identificación de los participantes del diagnóstico .....                      | 10        |
| 2.8.3. Descripción de la metodología, técnicas o herramientas aplicadas .....         | 10        |
| 2.8.4. Descripción de resultados obtenidos.....                                       | 11        |
| 2.8.5. Descripción de las acciones a realizarse posterior al diagnóstico. ....        | 14        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....                                      | <b>15</b> |
| 3.1.1. Nombre de la organización.....   | 15        |
| 3.1.2. Antecedentes de la organización .....  | 15        |
| 3.1.3. Productos .....  | 17        |
| 3.1.4. Lineamientos estratégicos.....   | 22        |
| 3.1.5. Cobertura territorial.....   | 25        |
| 3.1.6. Organigrama Funcional.....   | 26        |
| 3.1.7. Distribución de empleados en la organización.....                              | 26        |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>4.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA ESTRATÉGICA</b> .....                    | <b>27</b> |
| 4.1.1. Dirección y Estrategias de Cambio .....  | 30        |
| 4.1.2. Rasgos y Tendencias de la Gestión del Talento Humano actual .....              | 32        |
| 4.1.3. Modelos funcionales.....   | 34        |
| 4.1.4. Importancia del trabajo en Equipo .....  | 36        |
| 4.1.5. Ventajas del Trabajo en Equipo.....  | 37        |
| 4.1.6. Trabajo en Equipo y Equipo de Trabajo .....                                    | 38        |
| 4.1.7. Liderazgo de Desarrollo .....  | 39        |
| <b>4.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....   | <b>41</b> |
| 4.2.1. Factores de Situación.....   | 43        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.2.2. Grupos de Interés .....  | 44         |
| 4.2.3. Políticas de Recursos Humanos .....  | 45         |
| 4.2.4. Ejemplo de un Mapa de BEER.....  | 46         |
| <b>4.3. LA CAPACITACIÓN UN RECURSO DINÁMICO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>                    | <b>47</b>  |
| 4.3.1. Cultura de Capacitación .....  | 48         |
| 4.3.2. Teorías de aprendizaje .....   | 50         |
| 4.3.3. El proceso de capacitación.....  | 51         |
| <b>4.4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>   | <b>64</b>  |
| 4.4.1. El aporte del proceso de capacitación basado en competencias .....                   | 70         |
| <b>4.5. GESTIÓN DEL SERVICIO .....</b>  | <b>71</b>  |
| 4.5.1. El servicio.....   | 75         |
| 4.5.2. El cliente .....   | 77         |
| 4.5.3. La calidad en el servicio .....  | 78         |
| 4.5.4. La satisfacción en el servicio.....  | 79         |
| 4.5.5. La cultura de servicio.....  | 81         |
| <b>4.6. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....</b>   | <b>83</b>  |
| 4.6.1. Comunicación en servicio al cliente .....  | 86         |
| 4.6.2. Comunicación estratégica.....  | 87         |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA.....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....</b>   | <b>90</b>  |
| 5.1.1. Matriz de marco lógico .....   | 90         |
| 5.1.2. Delimitación del Proyecto.....   | 92         |
| <b>5.2. PROCEDIMIENTO .....</b>   | <b>93</b>  |
| 5.2.1. Metodología.....   | 93         |
| 5.2.2. Ejecución del modelo .....   | 94         |
| 5.2.3. Equipo requeridos: .....   | 96         |
| 5.2.4. Malla de Capacitación .....  | 96         |
| 5.2.5. Manual del participante.....   | 99         |
| 5.2.6. Manual del facilitador .....   | 133        |
| <b>CAPÍTULO VI.....</b>   | <b>149</b> |
| <b>RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN .....</b>  | <b>149</b> |
| <b>6.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>  | <b>149</b> |
| 6.1.1. Resultados cualitativos .....  | 149        |
| 6.1.2. Resultados cuantitativos .....   | 157        |
| 6.1.3. Comparativo de los resultados obtenidos antes y después de la intervención.<br>..... | 166        |
| 6.1.4. Resultados del seguimiento realizado .....   | 171        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>176</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>178</b> |
| <b>8.1. PRESENTACIÓN DE RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>178</b> |
| 8.1.1 Criterios de mejora por áreas.....  | 178        |
| 8.1.2. Recomendaciones generales.....   | 181        |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>183</b> |

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

#### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo nació desde la petición de la alta cúpula de la Procesadora Nacional de Alimentos “PRONACA”, ya que se empezaron a evidenciar ciertas inconformidades en lo que se refiere a comunicación sobre todo de tipo telefónica, dando como resultado que la calidad de ese servicio descienda.

Al momento las instalaciones corporativas y administrativas se encuentran localizadas en el edificio “INVERNA”, ubicado en las calles Los Naranjos N44-15y Av. de los Granados, en este lugar se alberga a 507 colaboradores los cuales responden a las diferentes direcciones y gerencias de negocio, por este motivo al centralizarse la operación en este lugar su flujo de comunicación se vuelve abundante, sobre todo el telefónico el mismo que alcanza por mes las 100.000 llamadas promedio.

Con este antecedente, se solicitó a los colaboradores de las diferentes áreas que se realice un estudio de diagnóstico con el que se pueda determinar cuál es el impacto que está sufriendo la organización a partir de estas cifras, con lo cual en conjunto con los departamentos de desarrollo organizacional, compras y servicios generales, tecnología y medios, se procedió a evaluar los diferentes componentes que involucran la atención telefónica y el servicio.

El resultado de este estudio demostró que la organización estaba perdiendo por mes una cantidad de 12.000 llamadas, las mismas que son el 12% del total de llamadas por mes y esto produjo que se generarán varias inquietudes; ¿Cuántos de ellos son clientes o potenciales clientes?, ¿cuántas de estas llamadas no vuelven a comunicarse? y lo más importante ¿qué clase de imagen de servicio se está proyectando?

Frente a todas estas inquietudes se segmentaron los resultados del diagnóstico, de manera que se amplió la información y se pudo esclarecer que áreas específicas tenían los flujos de llamadas más altos y qué tipo de atención estaban dando al público.

Como respuesta emergente a la solución de esta problemática, se plantearon cuatro acciones que debían realizarse como solución, las mismas que fueron las siguientes: Cambio de la central telefónica; Reestructurar las extensiones de toda la organización; Contratar personal fijo para la atención de consola y front desk; Capacitación a todos los colaboradores del edificio “INVERNA” en un modelo que evoque la competencia “Servicio”, la cual es parte de los pilares estratégicos de la gestión; Desarrollar indicadores que mes a mes puedan transmitir la información referente a la calidad del servicio telefónico.

A partir de estas soluciones, se desplegaron las actividades desde cada una de las áreas involucradas y muchas de las respuestas planteadas se las puso en práctica en poco tiempo, en el caso particular de lo que se refiere al modelo de la competencia “SERVICIO”, punto en el cual se realizó el aporte que es base de este trabajo; Se involucró al área de desarrollo organizacional quienes brindaron al modelo ciertas pautas para marcar la línea base requerida para el desarrollo e implementación del modelo para todos los colaboradores.

Este modelo se lo creó en base a una metodología lúdica, teórica y participativa, ya que se buscó un equilibrio entre lo vivencial y la teoría, para sensibilizar la importancia del modelo, como también el uso de conceptos que puedan interiorizar y que sean herramientas para su gestión y por último sin ser menos importante se abrió espacios para el aporte y creación de los participantes de esta forma se fijó todo lo impartido.

Al final del proceso de implementación, se revisó el impacto que tuvieron las acciones tomadas; dentro de esta etapa; se evaluaron los indicadores de cantidad de llamadas perdidas por áreas, también se realizó el seguimiento de todos los colaboradores en referencia al protocolo de atención telefónica, esta actividad se la

genero por medio de la herramienta de “cliente fantasma”, lo cual genero resultados cuantificables de la calidad del servicio.

Como etapa final todos los resultados fueron comparados, para entender la evolución que existe desde el diagnóstico inicial y la actividad actual de todos los colaboradores, lo cual será orientador para medir el impacto generado.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La validación de un modelo de desarrollo de cultura de servicio en los colaboradores, tiene su origen en la necesidad de las industrias, de proveer a sus colaboradores de herramientas que les permitan comunicarse efectivamente, ser empático con el cliente y satisfacer los requerimientos de la persona que contacta.

El desarrollo de este modelo permitirá, que las habilidades individuales se fortalezcan y las debilidades sean descubiertas y solventadas.

Con esta intervención se apertura a que los colaboradores tengan un espacio diferente de aprendizaje, ya que la virtud de este modelo permite la utilización de actividades lúdicas, e interactuar entre colaboradores evidenciándose así la importancia de la utilidad de las herramientas presentadas.

Este tipo de modelo fija el aprendizaje y pone en funcionamiento opiniones, decisiones o conductas que afecten de alguna forma la labor diaria de una persona y como repercusión la de muchos otros colaboradores.

El desarrollo que se obtiene permite que competencias como la escucha activa y la escucha empática, se optimicen en los participantes, con lo cual el modelo se evidencia en el desempeño obtenido, hábitos de trabajo, y en el comportamiento de los colaboradores, más que en sus personalidades o actitudes. También es importante rescatar que se estimula a los participantes a la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Al finalizar todo el modelo, el colaborador habrá alcanzado un adecuado número de herramientas que serán parte fundamental de su actividad y sobre todo que sea un comportamiento que lo mantenga en su puesto de trabajo.

### **1.3. OBJETIVOS DEL PRODUCTO**

Determinar la situación actual de la organización y desarrollar un modelo que optimice a la calidad del servicio telefónico, con lo cual la experiencia de las personas que se comunican a “PRONACA” tanto personal interno como actores externos perciban satisfacción en el servicio han recibido.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General**

- Validar el diseño de un modelo de desarrollo de la competencia “SERVICIO”, para los colaboradores de la “PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS S.A.” que realizan sus actividades en el edificio administrativo “INVERNA”.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar un modelo de desarrollo de la competencia “Servicio”.
- Potenciar el perfil del servicio de los colaboradores mediante un proceso de capacitación.
- Promover mejoras en las relaciones con el cliente externo a partir de la generación de comunicación efectiva.
- Sensibilizar sobre los beneficios de una atención telefónica de calidad.
- Fortalecer el enfoque estratégico sobre la importancia del cumplimiento de metas con los más altos niveles de calidad de servicio.
- Evaluar el impacto de la aplicación del modelo de desarrollo de la competencia servicio.





## 2.4. Plazo de ejecución

El plazo de ejecución es de 4 meses.

## 2.5. Descripción de actores institucionales y beneficiarios del proyecto



**Fuente:** Informe de responsabilidad corporativa 2010

Los beneficiarios directos son el personal administrativo y ejecutivos, que pertenecen a la Procesadora Nacional de Alimentos y que laboran en el edificio “INVERNA”, en total al momento son 507 personas.

Los beneficiarios indirectos están en un promedio de 100.000 personas quienes son las que se comunican mensualmente al edificio principal de la organización “INVERNA”, en los cuales están incluidos proveedores, clientes, colaboradores de otras locaciones, accionistas, familiares, entre los más frecuentes.

## 2.6. Descripción de la problemática actual, del área de intervención.

Las empresas industriales y comerciales buscan en la actualidad, mantener altos estándares de calidad con respecto al servicio que prestan al cliente interno como externo. Muchas de ellas la plantean como una de sus fortalezas, valores, o filosofía de trabajo.

En la actualidad la empresa Procesadora Nacional de Alimentos “PRONACA”, busca implementar un modelo de desarrollo enfocado a la cultura de servicio en la organización.

Esta necesidad se presenta, como parte de la planificación estratégica de la organización, la misma que recoge como su primer pilar la “ORIENTACIÓN DE SERVICIO”.

La integración de este pilar tiene por finalidad producir cambios profundos en la cultura organizacional de la empresa, lo cual aportará al desarrollo de los índices de satisfacción del cliente interno y externo.

La comunicación es base fundamental de esta organización y actualmente existe un diálogo permanente a través de los diferentes canales de contacto, algunos de ellos son: la línea gratuita al consumidor 1800 77 66 22, las páginas web: <http://www.pronaca.com/>, <http://www.tqma.tv/>, la revista tqma, y la revista electrónica alimentarte on line.

A través de estos canales es posible recoger, consultas, sugerencias y reclamos, los mismos que se solucionan en un 100%, sin embargo los canales electrónicos cada vez han tenido una mayor acogida y hay mucho más contacto, sobre todo en lo que se refiere al asesoramiento en información nutricional y recetas, esto también ha ido creciendo gracias al aporte que tiene el programa “Te quiero mejor alimentado” que se transmite en [www.tqma.tv](http://www.tqma.tv), con lo cual los usuarios han dado énfasis a este canal de contacto.

En lo referente a la comunicación externa con direccionamiento a los colaboradores del Edificio “INVERNA”, también han sufrido un incremento muy alto, sin embargo por problemas con la central telefónica antigua no hay datos del año 2009.

En el cuadro de la parte inferior se puede revisar, como ha sido el aumento que ha tenido la comunicación externa, hacia “PRONACA”, por los diferentes medios, en los años 2007 y 2008.

Centro de contactos

| MEDIO DE CONTACTO  | RESULTADOS 2008 | RESULTADOS 2007 |
|--|-----------------|-----------------|
| <br>Contact Center      | 31.442          | 26.982          |
| <br>Página web          | 149.155         | 238.679         |
| <br>Revista TQMA        | 493.500         | 396.000         |
| <br>Alimentarte on line | 208.759         | 190.000         |

**Fuente:** Informe de responsabilidad corporativa 2009

Lo que se refiere al año 2010 y 2011 en las llamadas externas al edificio “INVERNA”, se registraron un promedio de 100.000 llamadas por mes, lo cual hace que sea uno de los canales de contacto directo con más frecuencia y requerimientos.

El propósito de implementar la cultura de servicio, es crear un mejor ambiente de trabajo y tener clientes más satisfechos.

Actualmente la organización experimenta algunas dificultades referentes a comunicación interna como externa. La utilización de los teléfonos es compleja y la cantidad de llamadas y transferencias que se realizan, dificultan muchas veces el encontrar a los colaboradores.

Por este motivo en las reuniones mantenidas por parte de los directivos de la organización y el área de talento humano, se encontró varios problemas que se extienden a toda la organización, el primero es la cantidad de llamadas perdidas, el segundo es la dificultad en las transferencias que se realizan entre extensiones, el tercero es la recepción y la comunicación de los mensajes recibidos los cuales no son

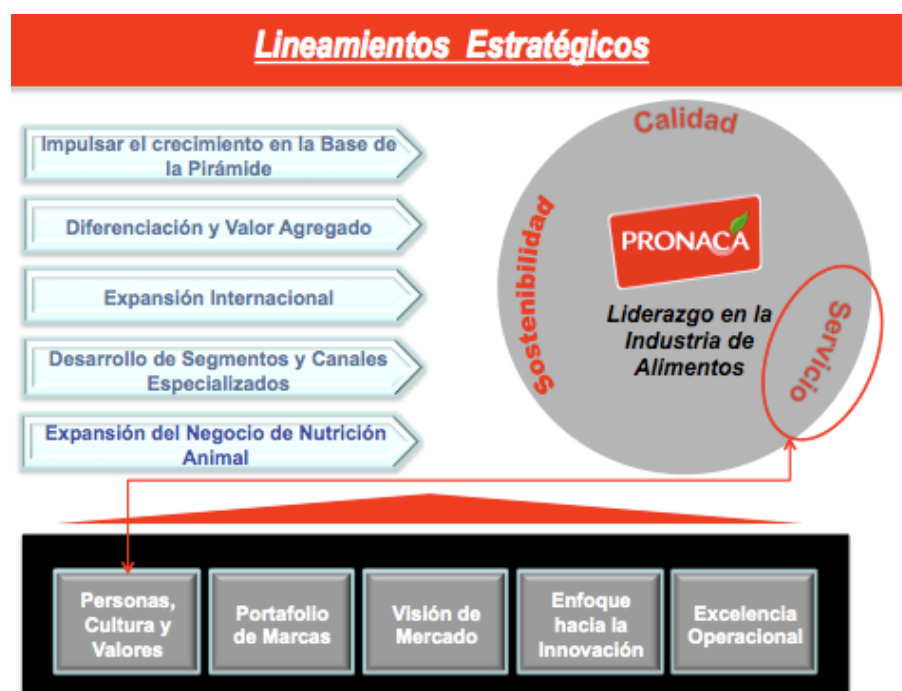
entregados oportunamente, el cuarto los buzones de voz no están configurados apropiadamente y los ejecutivos olvidan devolver las llamadas.

Todo esto ha originado que la comunicación no fluya adecuadamente, produciéndose así retrasos y confusiones.

La organización actualmente pierde por mes una cantidad de 12.000 llamadas, las mismas que son el 12% del total de llamadas entrantes en un periodo de 30 días generando varias inquietudes como las siguientes ¿Cuántos de ellos son clientes o potenciales clientes?, ¿cuántas de estas llamadas no vuelven a comunicarse? y lo más importante ¿qué clase de imagen de servicio se está proyectando?

Todo este tipo de situaciones tienen un gran impacto ya que influyen directamente en el Core Business de la organización, haciendo que la misma no alcance los niveles de productividad y los niveles de satisfacción al cliente interno como externo.

Además, es sumamente importante recalcar que dentro de los lineamientos estratégicos de la organización su primer pilar es el servicio, el mismo que tiene su soporte en las personas, la cultura y los valores organizacionales.



**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

## **2.7. Objetivo del diagnóstico**

Determinar la situación actual de la organización, en lo referente a la calidad del servicio telefónico que experimentan las personas que se comunican a la misma, tanto personal interno como actores externos siendo estos proveedores, clientes, entre otros.

## **2.8. Metodología del diagnóstico**

### **2.8.1. Descripción del proceso de coordinación del diagnóstico**

Por pedido de la presidencia ejecutiva de “PRONACA”, hacia el área de servicios generales de la organización, se realizó un análisis de los índices de satisfacción del servicio en la atención telefónica.

### **2.8.2. Identificación de los participantes del diagnóstico**

Se efectuó una serie de llamadas a los “Usuarios Claves” del servicio en la organización alrededor de 16 personas, con la metodología de cliente fantasma y de igual manera se hizo un acercamiento con el comité ejecutivo, área de servicios generales, área de tesorería, área de desarrollo organizacional, área comercial, área de negocios nacionales e internacionales, para analizar la funcionalidad y limitaciones de la “Central Telefónica”, así como de los operadores del servicio telefónico.

### **2.8.3. Descripción de la metodología, técnicas o herramientas aplicadas.**

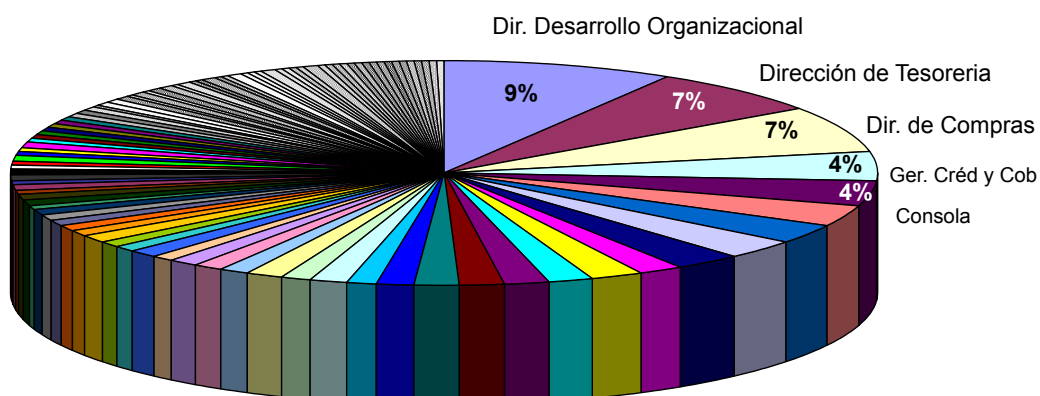
Para este análisis se utilizó la tecnología de la central telefónica, la cual a través de un filtro en el registro de llamadas recibidas en el edificio “INVERNA”, se pudo determinar cuál es el índice de calidad de servicio en la atención telefónica.

#### 2.8.4. Descripción de resultados obtenidos.

Mediante un filtro del registro de llamadas utilizando la tecnología de la central telefónica, se procedió al análisis del porcentaje y número de llamadas perdidas, versus el total de llamadas recibidas, el mismo que dio como resultados que el índice era de 100.000 llamadas por mes recibidas, de las cuales un 12% de las llamadas no estaban siendo contestadas eso quiere decir que 12.000 personas que trataban de contactar a la organización no lo estaban logrando, convirtiéndose de manera coyuntural en un problema muy grave.

Recibimos aproximadamente 100.000 llamadas mensuales, de las cuales el 75% entran directamente a las extensiones

---



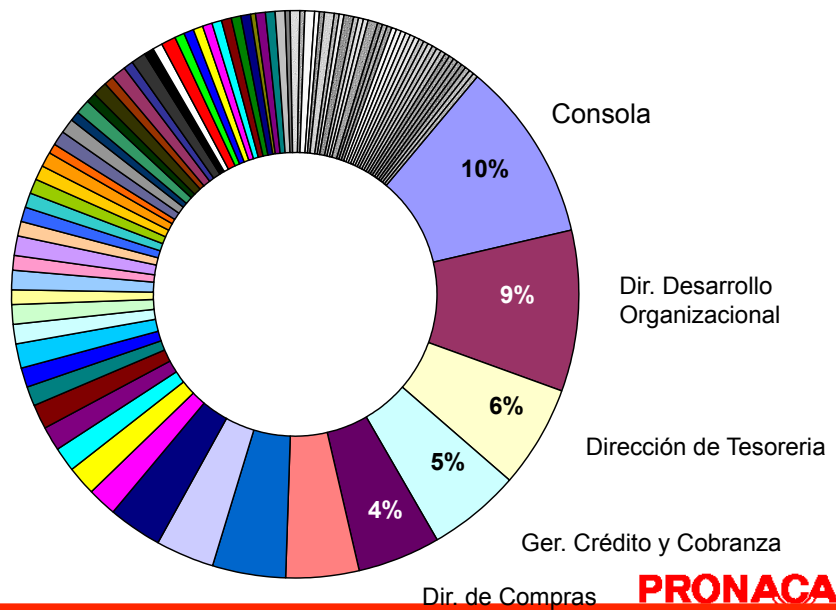
**PRONACA**

3

Fuente: Documentos de trabajo "PRONACA", 2011

## En promedio tenemos un 12% de llamadas perdidas

---



4

**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

Por consiguiente la satisfacción en la calidad del servicio telefónico se la calificó como baja; estos datos del diagnóstico se presentaron a los departamentos de desarrollo organizacional, compras y servicios generales, tecnología y medios, quienes abiertamente manifestaron su insatisfacción frente al servicio que se estaba generando, ya que han sido ellos mismos en varias ocasiones víctimas de los problemas generados por la difícil comunicación y por el mal servicio que se presta al interior de la organización en materia de atención telefónica.

Es importante destacar que el primer indicio de esta insatisfacción sobre el servicio telefónico, fue expuesto por el Ing. Luis Bakker Jr. Presidente Ejecutivo de “PRONACA”, quien en más de una ocasión le ha sido imposible contactarse por la línea de telefónica que todas las personas utilizan, bajo esa condición fue expresada la problemática hacia el equipo de desarrollo organizacional, compras y servicios generales, tecnología y medios para la búsqueda de soluciones emergentes.

Recapitulando la información anterior el primer punto encontrado y que debe solucionarse es la revisión de la central telefónica, para descubrir si cumple con los requerimientos actuales de tecnología que tiene la organización.

El segundo punto encontrado es la insatisfacción por el servicio prestado por las personas que se encuentran en la consola de atención telefónica, ya que no son lo suficientemente solventes para realizar dicha actividad es claro que hay desconocimiento de las áreas, negocios y personas que laboran en la organización, existe inexperiencia en su gestión y usualmente duran poco tiempo en el cargo.

El tercer punto que se manifestó en este diagnóstico y en conjunto con las áreas asignadas al proyecto es que la estructura de extensiones es deficiente, existen asignación de extensiones a personas que no pasan en la organización y que no requieren este servicio y hay otros casos en los cuales hay más de una persona ocupando la misma extensión.

El cuarto punto y el más importante es que se evidencia que no se está tratando el contenido de la competencia “SERVICIO”, con la importancia que tiene ya que a pesar de estar manifestada en la planificación estratégica no está siendo puesta en práctica, lo cual está dando como consecuencia que los colaboradores no se empoderen de la necesidad de dar un “SERVICIO” de calidad tanto a los clientes internos como externos de la organización, con esta referencia el aporte realizado en este modelo está focalizado hacia la capacitación y desarrollo de la cultura de “SERVICIO”, para todos los colaboradores del edificio ”INVERNA”.

Como punto final tenemos la necesidad de iniciar una evaluación y seguimiento por medio de indicadores en lo que se refiere a la satisfacción en el servicio telefónico, el mismo que requiere de una revisión periódica que pueda proporcionar información sobre la evolución que tiene este servicio.



### **2.8.5. Descripción de las acciones a realizarse posterior al diagnóstico.**

De este acercamiento se determinó en conjunto con el área de Servicios Generales, Desarrollo Organizacional y Tecnología que se debían tomar acciones en los aspectos los detallados a continuación:

- 1. Revisión de las capacidades de la Central Telefónica.**
- 2. Aumento de Operadoras para la central telefónica.**
- 3. Cambio en la Estructura de Extensiones.**
- 4. “Validar el diseño de un modelo de desarrollo de la competencia “SERVICIO”, para los colaboradores de la “PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS S.A.” que realizan sus actividades en el edificio administrativo “INVERNA”, el mismo que es la base de este trabajo.**
- 5. Implementar Indicadores de Gestión en el servicio telefónico.**

Como parte del informe se destacó que la parte fundamental de este proceso de mejora está relacionado con el cambio de la cultura de servicio en “PRONACA”, mediante:

- 1. Campaña de concienciación, trabajo previo para sensibilizar a todos los colaboradores del edificio "INVERNA"; previo a la “Validación del diseño del modelo de desarrollo de la competencia “SERVICIO”.**
- 2. Capacitación al personal por medio de la “Elaboración y aplicación del modelo de desarrollo de CULTURA DEL SERVICIO, para la empresa Procesadora Nacional de Alimentos – “PRONACA”.**
- 3. Seguimiento del modelo aplicado.**
- 4. Replica para todos los centros de operación a nivel nacional.**

## CAPÍTULO III

### INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

##### 3.1.1. Nombre de la organización

Procesadora Nacional de Alimentos “PRONACA”.

##### 3.1.2. Antecedentes de la organización

PRONACA S.A. es una corporación constituida por varias compañías relacionadas con la industria avícola y alimenticia. En el año 1957 su fundador, Lodewijk Jan Bakker, de procedencia holandesa, constituye la empresa INDIA dedicada a la importación de artículos para la industria textil e insumo agrícolas. En el año 1958 el Sr. Lodewijk Jan Bakker junto a su hijo, Luis J. Bakker comienzan la actividad avícola en el país, con la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas, actividad que se lleva a cabo en la hacienda “La Estancia”, ubicada en Puembo. En el año 1965, la creciente demanda de pollitos y pollitas de engorde en el país, ofrece oportunidades para desarrollar nuevas actividades. Se inaugura la Incubadora Nacional Compañía Anónima (INCA). Esta fue la primera incubadora que utilizaba procesos tecnológicos en el Ecuador. En agosto de ese mismo año nacen los primeros pollitos. En 1974, se crea e integra la compañía INDAVES para la producción de huevos comerciales, conformada por el Sr. Harry Klein y otros socios. A mediados de los setenta se instala en Puembo la Granja Nacional de Aves (GRANADA), donde se empiezan a producir los primeros pollos de engorde. En 1979 se monta la primera procesadora de pollos, bajo el nombre de Procesadora Nacional de Aves (PRONACA S.A.). En 1981 se crea la división de alimentos que produce balanceado para las granjas. Bajo el concepto de crear una serie de industrias que se abastezcan entre sí, que permitan una mayor productividad y eficiencia. En el año 1985, se implementa un nuevo grupo de granjas para el mismo fin. Se inaugura la segunda planta de incubación llamada Avepica y se pone en marcha la segunda planta procesadora de pollo en Santo Domingo de los Colorados,

cuyo clima de zona sub tropical la hace favorable para la producción avícola. A partir de 1994, se desarrolla otro centro de producción de pollos de engorde en los alrededores de Bucay, ubicada a 123 km. de Guayaquil. Se construye granjas con tecnología de punta utilizando sofisticados sistemas de ventilación. En el año 1997 se montan dos plantas de incubación en la provincia del Guayas.

En 1999, la empresa cambia de denominación a Procesadora Nacional de Alimentos (PRONACA). En el 2000 se consolida la producción de palmito cultivado; INAEXPO llega a ser una de las mayores empresas exportadoras de este producto en el mundo. El negocio se expande con producción y comercialización a Brasil. Del mismo modo, se inicia la producción de alimentos con valor agregado con la marca Mr. Cook, la cual inicia, en el 2005, la producción y comercialización en Colombia. La empresa ha capitalizado el reconocimiento y prestigio de sus marcas estelares y se ha convertido en un aval de calidad para todos sus productos.

Durante el crecimiento y desarrollo de la corporación, esta se ha ampliado a nuevos sectores industriales, como:

- Conservas
- Acuicultor
- Floricultor
- Productos alimenticios balanceados
- Empacador
- Agro exportador
- Biología agrícola

En empresas como:

- COMNACA, empresa dedicada a la producción de alimentos en conserva.
- CARNASA, empresa dedicada al procesamiento de carnes.
- ENACA, empresa dedicada al empaque y embalaje de productos alimenticios
- SENACA, empresa dedicada a la investigación de nuevas especies de plantas y producción de semillas.

- FLORNACA, empresa dedicada a la exportación y comercialización de flores.
- FLORLASSO, empresa dedicada a la producción de flores
- INDAVES, empresa productora y comercializadora de huevos
- INAEXPO, empresa productora y comercializadora de palmito
- FRIMACA, empresa dedicada al procesamiento de carnes de cerdo

Empresas dedicadas a la producción avícola y el procesamiento de productos cárnicos, cultivo de flores, palmito y productos del mar para exportación. Todas estas comparten una misma filosofía, visión y misión, que les ha permitido ser líderes en su sector aportando al desarrollo del país.

### **3.1.3. Productos**

#### **3.1.3.1. Cárnico, peces y mariscos**

Aves: Mr. Pollo es una marca con mucha trayectoria y que forma parte de los hogares ecuatorianos. La elaboración de este producto y de los otros de la línea de aves: MR. PAVO, LA ESTANCIA y HORNERO, inicia con proyectos de investigación y desarrollo, y cuenta con las mejores técnicas de crianza y alimentación avícola, en los que se utiliza materia prima seleccionada, lo que asegura el sabor reconocido por los consumidores.

Cerdo: Los cerdos de Mr. Chanco son sometidos a una estricta alimentación de cereales y a un riguroso trabajo en genética, lo que permite obtener el mayor porcentaje de carne y el menor de grasa. La producción de carne de cerdo cuenta con alta tecnología en todas sus fases: modernas y novedosas técnicas de crianza, basadas en bienestar animal, tecnificados procesos de faenamiento y variedad de cortes y productos.

Productos listos: La materia prima para la elaboración de productos con valor agregado MR. POLLO, FRITZ y MR. COOK se obtiene de carne seleccionada proveniente de los procesos industriales de aves y cerdos. Esta línea de productos

satisface una demanda cada vez mayor de productos horneados, pre - cocidos y congelados y la necesidad de contar con soluciones prácticas, rápidas y nutritivas a la hora de preparar las comidas.

Productos de mar: Mr. Fish ofrece al mercado ecuatoriano una variedad de productos de mar como camarón, picudo, dorado, tilapia, corvina y cazón, respaldados por la garantía de calidad y seguridad de su marca. El cuidadoso desarrollo de estos productos requiere de estrictas normas de excelencia que se aplican a todas las fases de acuicultura: producción de larvas, cría y procesamiento industrial.

### **3.1.3.2. Conservas, salsas, arroz y huevos**

Conservas: La empresa ofrece al mercado ecuatoriano una variedad de productos procesados bajo la marca GUSTADINA. La gama es extensa e incluye alimentos a base de tomate y de sazónadores, a más de encurtidos, mermeladas, ají, salsas, condimentos, enlatados, palmito, aceites vegetales, vinagre, sopas y caldos.

Arroz: RENDIDOR Y GUSTADINA han logrado entrar en las preferencias del consumidor ecuatoriano gracias a las garantías de seguridad y calidad de un producto con marca, que se respalda en un minucioso proceso de selección de materia prima y pesos garantizados. El producto es el resultado del control de calidad en todas las fases del proceso: siembra de semillas certificadas, técnicas de cultivo apropiadas y proceso industrial con tecnología avanzada.

Huevos: INDAVES es la primera marca de huevos comerciales en el mercado ecuatoriano y es reconocido por los consumidores por su sabor y frescura. Son respaldados desde su producción en granjas equipadas con moderna tecnología y procesos de selección para garantizar el mejor producto. INDAVES es la única marca nacional que muestra la fecha de caducidad en el producto.

### **3.1.3.3. Alimentos para mascotas**

PRO-CAN GOURMET: Es un alimento para perros adultos que viene listo para ser consumido. Su fórmula exclusiva aporta todos los elementos esenciales para

satisfacer las necesidades nutricionales de perros adultos de todas las razas. La carne, alimento alto en nutrientes, aportará las proteínas adecuadas para desarrollar y fortalecer la musculatura de su mascota. El sistema Óptimo de Nutrición, provee carbohidratos, proteína, grasa, fibra, vitaminas y minerales en la proporción adecuada para una salud de hierro.

PRO-CAN SHOW: Producto premium y de excelente desempeño, especial para perros de exhibición. Este producto proporciona a las mascotas mayor energía y vigor, refuerza su sistema inmunológico, permite obtener una mejor absorción de nutrientes y un pelaje brillante. Es enriquecido con ácidos grasos, Omega 3 y 6, proteínas, carbohidratos y pulpa de remolacha.

PRO-CAN: Este producto es el resultado del balance ideal de proteínas, grasas, vitaminas y minerales que ayudan a las mascotas a desarrollar musculatura sana huesos fuertes. Su composición da como resultado un alto valor nutritivo y un sabor que encanta a las mascotas, por lo que se ha convertido en la marca favorita del mercado.

#### **3.1.3.4. Línea agropecuaria, nutrición y salud animal**

Avícola: Muchos años de investigación del equipo técnico de PRONACA, sumado a la selección de materia prima y procesos productivos de calidad, han permitido ofrecer a los productores avícolas el mejor balanceado para aves en el mercado. El primer paso en la crianza de esta especie es asegurar la calidad del pollito bebe. La compañía ofrece animales garantizados, de líneas genéticas de vanguardia y estrictos controles sanitarios. Esta especie de pollo de engorde consigue el mayor y más rápido crecimiento, el mejor rendimiento de carne por kilo de alimento y la más baja mortalidad. Como complemento, esta línea ofrece una serie de medicamentos biológicos, de uso oral, aditivos, polivitamínicos y desinfectantes.

Vacuna: Los productos que ofrece la línea para crianza de ganado de leche han sido desarrollados para alcanzar óptimos resultados en producción, reproducción y salud. Esta línea de alimentos balanceados son el producto de procesos de alta tecnología, con ingredientes de calidad, combinados rigurosamente, para lograr el balance ideal

de energía neta de lactancia, proteína sobrepasante, aminoácidos, vitaminas y minerales. Como complemento del área nutricional, esta línea ofrece productos farmacológicos, inmunológicos (inmunoterapéuticos y vacunas), premezclas medicamentosas, aditivos, desinfectantes e insecticidas.

Porcina: En el área de crianza de cerdos, la empresa ha desarrollado productos de alta calidad para alcanzar los mejores rendimientos zootécnicos y económicos, que se apoyan en la asistencia técnica que ofrece como complemento la línea. El alimento balanceado garantiza su calidad y alta palatabilidad por el uso de materia prima seleccionada y procesos de moderna tecnología.

Equina: La serie de productos destinados a la crianza de caballos está pensada para lograr su mejor desempeño en las diferentes etapas, estados fisiológicos, actividad física y deportiva. Estos alimentos que se realizan con base en materia prima de calidad y procesos industriales modernos, se complementan con la oferta de insumos de salud animal como son analgésicos, anti-inflamatorios, anti-parasitarios internos, protectores y regeneradores del casco.

### **3.1.3.3. Insumos agrícolas**

Fertilizantes y agroquímicos: La compañía brinda soluciones integrales al agricultor ecuatoriano, al ofrecerle productos para el manejo adecuado de los cultivos. Las marcas que comercializa esta línea de negocio, se encuentran respaldadas por los líderes mundiales en la materia como NU3, Hydro, Agri y SQM. Así, el agricultor ecuatoriano cuenta con una selección de calidad de abonos orgánicos, fertilizantes foliares y agroquímicos para el combate de plagas y enfermedades. También se elaboran y comercializan productos biológicos, de origen natural y amigable con el ambiente, con el respaldo de la marca INDIA.

Semillas: PRONACA acompaña al agricultor desde las fases iniciales de la producción con la dotación de semillas certificadas para cultivos de maíz, soya y arroz y con una variedad de semillas de hortalizas, certificadas por el grupo Klause. Estos productos respaldan su calidad en minuciosos procesos de investigación y desarrollo de variedades más productivas, y programas de multiplicación de semillas.

Asimismo, existen planes de soporte técnico de las marcas, que aseguran su óptima utilización.

### **3.1.3.3. Mercado internacional – Vegetales en conserva – Productos del mar**

Palmito: Su producción se basa en un sistema de cultivo en fincas propias y con agricultores integrados en los que la productividad y calidad han sido la clave del éxito alcanzado. La planta de proceso cuenta con certificación de inocuidad alimentaria HACCP, certificado FDA y ha aprobado satisfactoriamente todas las auditorías de calidad de los clientes más importantes del mundo. La compañía cuenta con su propia oficina de distribución en USA y una red de representantes en todos los países donde realiza su actividad comercial.

Alcachofas: El mercado mundial de la alcachofa en conserva es cuatro veces más grande que el mercado de palmito. Esta situación ha sido vista como una gran oportunidad por la empresa que, aprovechando la experiencia y las relaciones comerciales de la operación de palmito, ha desarrollado el proyecto agroindustrial de alcachofa para la sierra ecuatoriana. En este nuevo proyecto se han replicado todos los factores de éxito de la operación internacional: provisión asegurada de materia prima con integrados comprometidos con calidad y eficiencia, excelencia en el servicio y en los procesos productivos, garantía de calidad e inocuidad y, sobre todo, una visión de negocio de largo plazo.

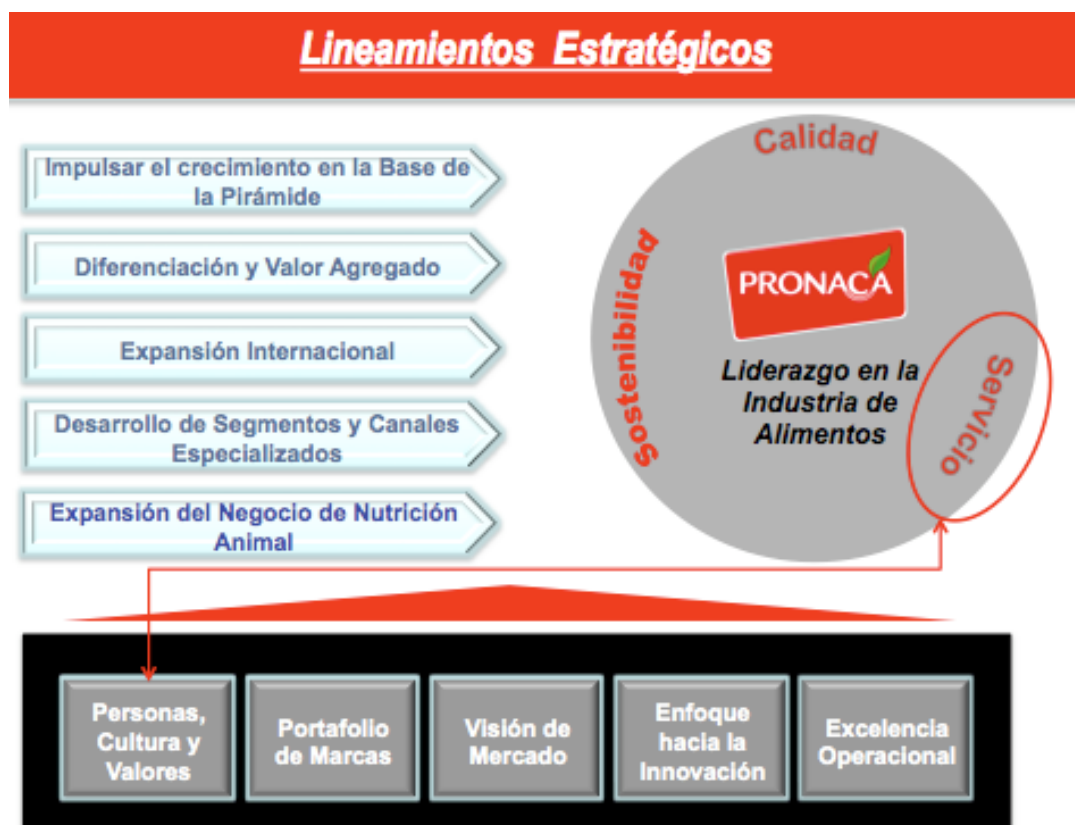
Camarón: La empresa elabora una diversidad de productos de camarón de mar y de cultivo: camarón entero, colas, pelados y desvenados, apanados y congelados en bloques. Estos productos se comercializan bajo las marcas Riomar y Golden Harvest. Como requisito para la exportación de sus productos, los procesos se manejan bajo la certificación de inocuidad alimentaria HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos), la cual garantiza calidad y seguridad de los productos.

Tilapia: Se produce además tilapia roja, un pescado de carne suave y blanca que está posicionándose fuertemente en los mercados internacionales con un creciente consumo. Los filetes frescos son una excepcional fuente de proteínas, vitaminas, minerales y otros nutrientes. Esta línea de alimentos de mar es el resultado de



importantes inversiones en investigación y desarrollo, con estrategias creativas para diversificar productos y mercados.

### 3.1.4. Lineamientos estratégicos



Fuente: Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

#### 3.1.4.1. Filosofía PRONACA

La cultura de PRONACA está fundamentada en tres valores centrales: integridad, responsabilidad y solidaridad, que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones.

#### 3.1.4.2. Propósito

PRONACA existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario.

### **3.1.4.3. Valores**

Integridad, Solidaridad y Responsabilidad.

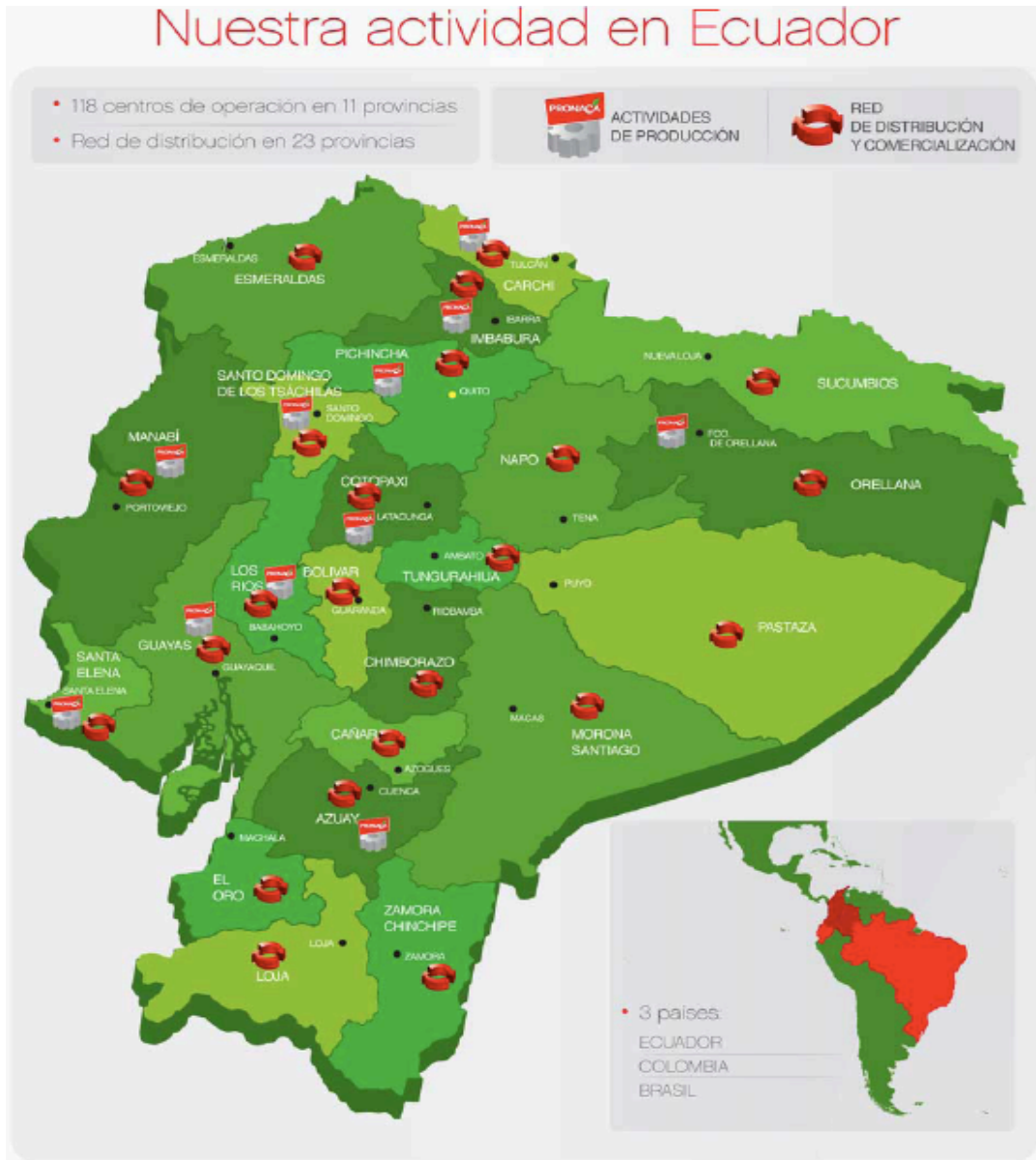
### **3.1.4.3. Principios**

- Proveedores: PRONACA cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.
- Colaboradores: PRONACA lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.
- Clientes: PRONACA trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.
- Consumidores: La primera responsabilidad de PRONACA es proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias.
- Sociedad: PRONACA, en consonancia con su responsabilidad corporativa, actúa como un buen ciudadano, que siempre busca las mejores relaciones con los diferentes grupos de interés, en un ambiente de armonía y colaboración.

Comparte su experiencia y conocimiento para contribuir al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de las áreas de influencia de sus operaciones. Alienta el civismo y paga los impuestos que le corresponden. Es respetuosa y solidaria con las personas y con el cuidado del equilibrio ambiental.

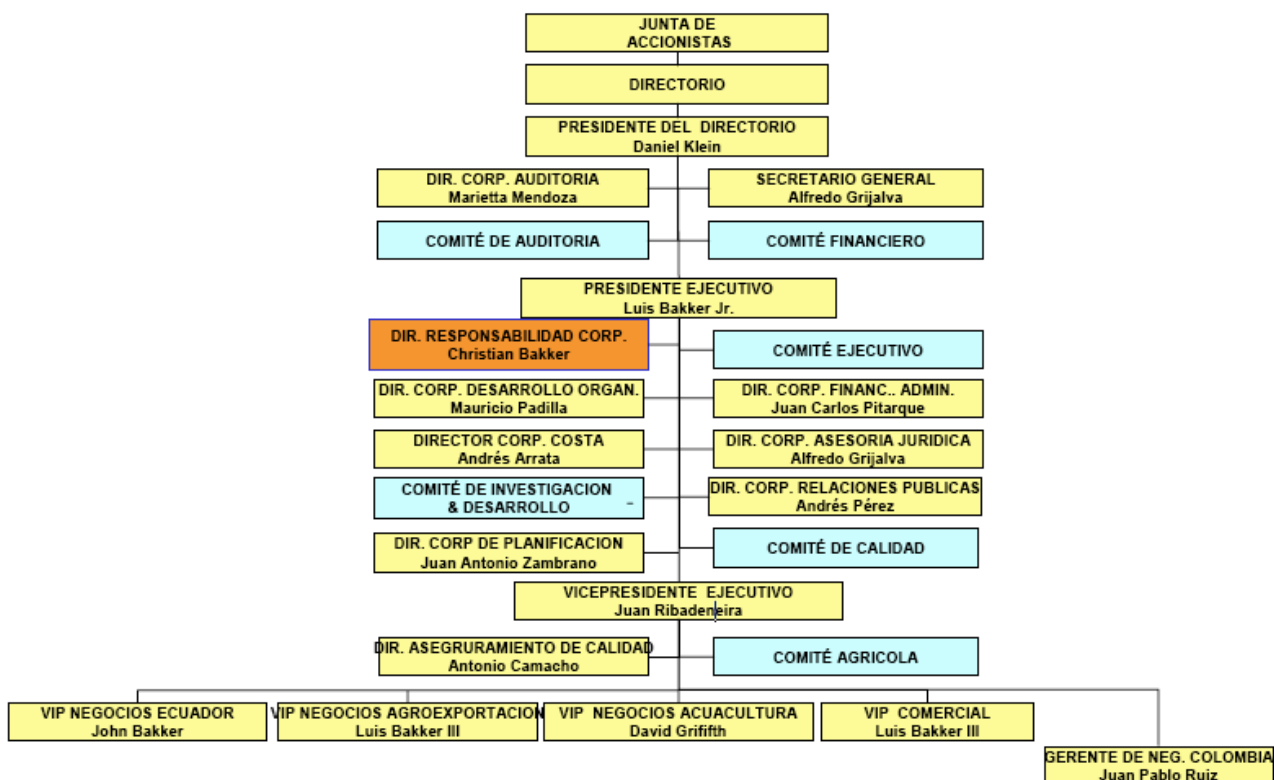
- Asociados: PRONACA actúa responsablemente con productores y emprendedores. Invierte en investigación y desarrollo, y crea productos innovadores. Comparte su filosofía y crea oportunidades de negocio para sus asociados, con quienes mantiene una relación cercana, equitativa y provechosa.

### 3.1.5. Cobertura territorial



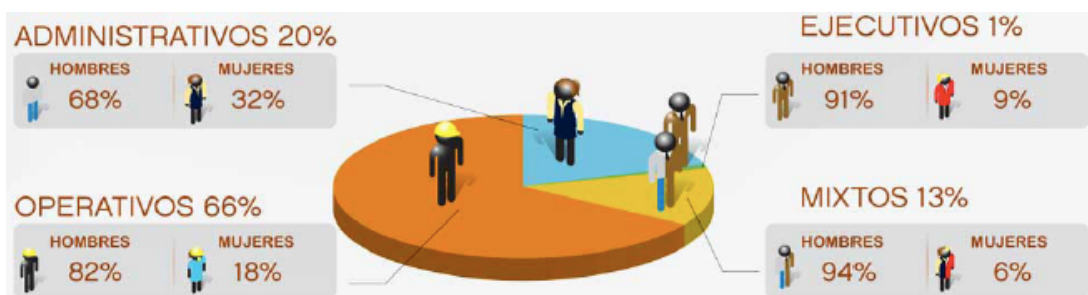
**Fuente:** Informe de responsabilidad corporativa “PRONACA”, 2009.

### 3.1.6. Organigrama Funcional



Fuente: Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

### 3.1.7. Distribución de empleados en la organización



Fuente: Informe de responsabilidad corporativa 2010

## CAPÍTULO IV

### MARCO TEÓRICO

#### 4.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA ESTRATÉGICA

Actualmente las organizaciones buscan establecer sus esfuerzos y su desarrollo desde diferentes pilares, los mismos que tienen una vinculación común la cual es la planificación estratégica de cada organización y que debe tener integración con la gestión de recursos humanos.

PRONACA tiene muy en cuenta la generación de acciones alrededor de sus pilares estratégicos y es muy valioso el desarrollo de cada uno de ellos en todos los niveles de la organización, siendo la gestión de recursos humanos vital para que esto se produzca.

Al momento de considerar la gestión de recursos humanos debemos pensar que hay elementos que son básicos para que se desarrolle la actividad del área, estos se distinguen de la siguiente manera, establecer qué actividades se esperan de la gestión de recursos humanos en la organización y como estos impactarán en la planificación, también es necesario considerar que dichas acciones, actividades, procesos y proyectos permitirán brindar la competitividad requerida por la organización y que con el paso del tiempo está se convertirá en el elemento de valor y diferenciador para sus clientes internos y externos. Bajo esta premisa es requerido distinguir que siguiendo este modelo se tendrá que utilizar una visión integradora a todos los niveles de la organización, ya que provocará un efecto que va a enriquecer positivamente en la cultura de todos quienes integran la organización.

“Con respecto al elemento esencial último, es necesario que exista una alineación entre los recursos humanos y los requerimientos de la estrategia de la organización”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jomialme, Gestión Estratégica De Recursos Humanos, 22 de noviembre de 2011, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gesti%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-De-Recursos-Humanos/3155152.html>. Tomado de BOHLANDER, G.; SNELL, S. Mangangá human rezurces. Cangare Liaoning, edición 15, 2009

*La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos. Si esta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos, puedan crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías que venden productos de similares características.<sup>2</sup>*

De esta manera se puede conceptualizar a la gestión estratégica de recursos humanos como la incorporación de acciones, actividades, procesos y proyectos que van a incluir a todos quienes conforman la organización para marcar la directriz por la cual se va a transitar en búsqueda de objetivos planteados como organización y que van a repercutir en el entorno en el cual se desarrolla en búsqueda del mejoramiento y del éxito.

Con este enfoque la organización irá en un camino que demandará evolución y mejora, siendo esencial entender que las personas que la conforman buscan que estas decisiones y directrices sean sostenidas en el tiempo, demostrándose que este tipo de acciones van a requerir que el desarrollo sea con un modelo participativo e interactivo permitiendo que toda la cultura que se irá desarrollando sea coherente con lo manifestado.

Actualmente “PRONACA” cuenta con un enfoque de este tipo, el cual orienta a la organización como un organismo vivo que manifiesta necesidades y sigue en una constante evolución dando grandes espacios y oportunidades a quienes son parte de la organización.

Este enfoque participativo busca explotar el potencial de cada persona desarrollando de esa manera sus habilidades y sus competencias, generándose así la base para la modelación de la cultura que se busca desarrollar e impulsando el camino desde cada colaborador.

---

<sup>2</sup>ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2da. Edición, Editorial GRANICA, Buenos Aires, Argentina, 2008, p. 25.

También es muy significativo que a lo mencionado anteriormente podamos adicionar, que lo primero que se desarrolla en este modelo es la flexibilidad al cambio, ya que es parte vital de la adaptación que va a surgir dentro de la organización y actividad multidisciplinaria se apoderara de todos quienes están involucrados aportando con lo mejor de cada área.

*De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía.*

*•La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, la Misión y las prioridades de la función de recursos humanos.*

*•La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.<sup>3</sup>*

Centrándose en el cliente al inicio los procesos y productos que van a generar la diferencia que va a convertir a la empresa en líder del mercado, inicialmente provocará que se tenga un proceso diferenciador, que posteriormente será de valor para la persona que escoja nuestra organización, dando como resultado fidelización y compromiso tanto con agentes internos como externos.

*Aprender a ser un departamento estratégico no es sólo una forma de que los profesionales de RRHH justifiquen o definan su existencia, sino que también tiene implicaciones para su supervivencia y para la supervivencia de la empresa. Si la función de RRHH no es capaz demostrar que añade valor, corre el riesgo de ser un servicio a externalizar. En realidad, no siempre tiene que ser algo negativo, ya que externalizar las funciones ineficientes puede potenciar el rendimiento general de una empresa. Sin embargo, muchas veces se puede desperdiciar un potencial decisivo. Partiendo de un punto de vista adecuado y con las herramientas de medición en la mano, la*

---

<sup>3</sup>Idem., p. 25.



*arquitectura de RRHH puede marcar la diferencia entre un empresa que sencillamente aguanta el ritmo que le marcan los competidores y una que sobresale.*<sup>4</sup>

#### **4.1.1. Dirección y Estrategias de Cambio**

*El término dirección estratégica, del inglés Strategic Management, se acuña en 1977 en un congreso sobre Política de Empresa y Planificación celebrado en Pittsburg y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones.*<sup>5</sup>

La dirección estratégica puede ser entendida de la forma siguiente:

*Como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente.*<sup>6</sup>

Todo esto convierte a la dirección estratégica como aquella que permite asegurar que las tareas tradicionales de recursos humanos contribuyan y apoyen los objetivos organizacionales, además que la nutre de innovación para que por medio de la planeación y alineados a la misión, visión y valores se incorpore iniciativas de cambio y de ser necesario cambie estructuras y procesos para que se mejore y se dé un paso evolutivo en la organización, el mismo que irá combinado con herramientas para medir la su impacto, este impacto en el caso de este modelo tiene repercusiones que están centradas en el cliente externo en su mayoría.

---

<sup>4</sup>BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave, Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001, p. 23.

<sup>5</sup> CUESTA, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia , 2005. Tomado de LLANES, W, La dirección estratégica en la empresa. Ediciones Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2004.

<sup>6</sup> CUESTA, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia , 2005. Tomado de MENGUZZATO, M., La dirección estratégica de la empresa. Ediciones Ariel, 1991.

*El planeamiento de los recursos humanos es un tema de la dirección de la empresa. No es posible que sea únicamente responsabilidad del área de Recursos Humanos. Las otras áreas deben apoyar y participar. Juntos deberán dedicar tiempo y esfuerzo a la formación de la organización.*

*Ningún proyecto de esta naturaleza lo puede realizar Recursos Humanos en soledad.*

*En síntesis, la función de Recursos Humanos cambió sus prioridades y debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuados al contexto actual. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos, y por último Recursos Humanos debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.<sup>7</sup>*

Las condiciones actuales no permiten que el área de Recursos Humanos, sea solo un ente administrativo y de apoyo, la nueva vinculación viene atada a una necesidad de crecimiento en conjunto bajo el esquema multidisciplinario y con objetivos medibles que recorren a toda la organización y que para ser cumplidos a cabalidad es necesario establecer estrategias que brindarán de herramientas a los colaboradores, sin embargo esto no es el único cambio que se da en estos niveles, ya que por estas mismas razones la organizaciones buscan que sus colaboradores puedan hacer mayor número de actividades y ser en algunos caso generalistas en las diferentes áreas, ya que los presupuestos, son cada vez más apretados y los resultados exigidos son igualmente bastante altos.

Dentro de las acciones observadas en “PRONACA”, el área de Recursos Humanos toma muy en serio el desarrollo de la estrategia dentro de sus actividades, ya que muchos de sus indicadores y de sus actividades principales tienen impacto directo en resultados de la organización y es indispensable que se realice conforme a la programación determinada.

---

<sup>7</sup>ALLES, Martha. Op. Cit. P. 31, 32.

*A partir de una muestra de casi trescientas grandes empresas, se observó que el nivel medio de dominio técnico resultó un treinta y cinco por ciento más alto que el nivel medio de dominio estratégico de RRHH. Los directivos de RRHH se mostraron bastante limitados en su capacidad para trasladar la estrategia empresarial y los objetivos operacionales a acciones de RRHH y en implementar dichos objetivos. Aun así, la capacidad para incluir RRHH en un sistema mucho mayor de implementación de la estrategia resultó ser la influencia más importante en el rendimiento financiero.*<sup>8</sup>

En paralelo mientras se está montando toda esta nueva perspectiva de trabajo, también se presenta un reto muy importante para quienes son parte del área de Recursos Humanos, ya que el poco contacto con estas nuevas perspectivas de trabajo han provocado que muchos de los profesionales, no posean los conocimientos ni la puesta en marcha de este tipo de proyectos siendo de vital importancia que se busque alternativas de profesionalización en temas, que no son los habituales o de la gestión cotidiana.

Esta necesidad es quizás una de la más fuertes, pero es en donde el trabajo inicialmente va a ser más fuerte en este proceso y al mismo tiempo son los que tienen que ser reforzados antes de la ejecución, en síntesis el paso más grande que se debe tomar es la flexibilidad ante el cambio, ya que los requerimientos para que un modelo de este tipo tenga éxito tendrá que ser integral y con grandes repercusiones, pero que siempre tendrá como saldo un beneficio mayor para la organización.

#### **4.1.2. Rasgos y Tendencias de la Gestión del Talento Humano actual**

Para entender los rasgos y tendencias de la gestión actual de recursos humanos, es necesario comprender que se le debe exigir a dicha área resultados que agreguen valor para la organización. Consecuentemente, debe quedar completamente claro que la gestión del recurso humano como una función de apoyo ha quedado en el pasado, por lo que ha llegado el momento de abandonar ese concepto reduccionista.

---

<sup>8</sup>BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave,. Op. Cit. P. 32.

Antes de comenzar a tratar los rasgos y tendencias que rigen la gestión del talento humano en la empresa contemporánea, se proyectan a continuación las actividades centrales de las que es responsable el director de recursos humanos de acuerdo a Bohlander y Snell (2009):

- **Consejería y asesoría:** el director de recursos humanos asesora y aconseja al resto de los directivos de la organización con respecto a los asuntos laborales, tendencias del mercado laboral y manejo de los conflictos laborales dentro de la empresa. El director de recursos humanos ofrece su conocimiento para incrementar la capacidad de acción por parte de los demás directivos al momento de resolver asuntos de carácter laboral.
- **Servicio:** todos los procesos que tengan que ver con el incremento de la competencia y capacidad de los colaboradores, mejoramiento de la productividad y desarrollo del recurso humano, deben garantizarse por parte del director. Cuando hablamos de procesos se hace referencia a reclutamiento, selección, formación, compensación, entre otros.
- **Implementación y formulación de políticas:** el director de recursos humanos debe formular políticas que en gestión de talento tienen que ser ejecutadas correctamente dentro de todas las instancias organizacionales. Esto implica que la organización se pueda anticipar a los problemas que puedan existir y además debe enseñar que tanto los directivos como todos los colaboradores tienen que interpretar las políticas correctamente.
- **Defensor del recurso humano:** el director de recursos humanos tiene la responsabilidad social de velar por el respeto de los derechos de los empleados, buscando que se puedan alinear los objetivos personales con los organizacionales y viceversa.

*Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su Administración Científica (1911) con su parcelación intrínseca y especialización excesiva, hoy es obsoleta en el trato de los recursos humano. El*

*taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra "La riqueza de las naciones" (1937), quedó atrás.<sup>9</sup>*

Este proceso orienta hacia una dirección de Recursos Humanos, cada vez más involucrada en todos los niveles de la organización, brindando oportunidades que provoquen cambios positivos y beneficios, para todos los actores participantes facilitando que cada proceso tenga un impacto más importante.

“La capacidad de una organización para aprender y traducir con rapidez ese aprendizaje en una acción, es la máxima ventaja competitiva de los negocios.” (Jack Welch, General Electric)”. De esta manera, lo que se sugiere bajo todo este paraguas de actividades, las nuevas tendencias de la Gestión de Recursos Humanos, permiten centrarse en la generación de nuevas oportunidades y permiten partir hacia el desarrollo del colaborador potenciando sus habilidades propias y mejorando aquellas que debe elevar en función de un mejor desempeño.

#### **4.1.3. Modelos funcionales**

*En la década del 90 se hizo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales. Cuando se habla de modelos conceptuales se hace referencia a modelos que desde un punto de vista teórico proyectan la mejor forma de desarrollar la gestión del talento humano.*

*El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendían a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo y sistema abierto. Se pretendía que el sistema GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la*

---

<sup>9</sup>CUESTA, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia, 2005. Tomado de TAYLOR, Frederick W. Scientific Management, 1911.

*interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.<sup>10</sup>*

Al presentar la organización bajo una concepción abierta, evolutiva y con espacios flexibles de gestión, también abre la oportunidad a la observación, validación y aplicación de modelos de competencias que se centren en términos de comportamiento, es decir, realizar matrices que establezcan niveles de conductas asociadas a un resultado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados.

Así obtendremos diversas opciones que posibilitan reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de las personas.

También es importante mencionar que el desarrollo de las comunicaciones horizontales y verticales, la reducción de los niveles intermedios en las estructuras, la integración de funciones y la creación de nuevas actividades mucho más generalistas, con el fin de permitir la descentralización de los controles, desarrollará una autorregulación, devolviendo los resultados hacia una responsabilidad colectiva y el compromiso con los objetivos de la organización.

---

<sup>10</sup> SARMENTERO BON, Ileana; PERERA ROQUE, Katia Adelaida, Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas, <http://www.monografias.com/trabajos82/sistema-accion-perfeccionar-sistema-estimulacion-moral/sistema-accion-perfeccionar-sistema-estimulacion-moral.shtml>

#### **4.1.4. Importancia del trabajo en Equipo**

“Para que un grupo de personas que <<resulta>> que trabajan juntos, llegue a ser considerado como un equipo de trabajo, es necesario que esté capacitado para realizar una serie de funciones que usualmente se atribuyen a los niveles directivos de las diferentes áreas operativas de las empresas”.

En la actualidad, son cada vez más numerosas las razones por las que el trabajo en equipo se ha constituido en una de las fuentes que indiscutiblemente más valor agrega a una organización. "Dos cabezas piensan mejor que una", "remar en la misma dirección", entre otros, son pensamientos que han cobrado gran importancia.

La elevación en los índices de productividad y competitividad, han dado como consecuencia el camino hacia la mejora continua, la gestión de calidad total, en síntesis el camino hacia éxito empresarial, los mismos que en gran medida responden a la participación altamente significativa del recurso humano, el cual basado en una ideología común, directrices claras compartan habilidades y conocimientos.

De esta manera, la actuación que tienen los colaboradores que lideran la coordinación de recursos humanos es altamente significativa, para fomentar una cultura de trabajo en equipo a todo nivel al interior de una organización.

El concepto "equipo" revierte pluralidad, proyecta armonía y cooperación. Sólo imaginémonos un equipo de rafting, un conjunto de personas sincronizadas con el verbo remar que comparte un mismo objetivo, realizar un trabajo bueno en el río, cubriendo una distancia programada, con una estrategia común y minimizando la caída al agua de alguno de sus integrantes. De hecho el grupo deberá estar orientado por un guía "líder" que conduzca a la consecución de las metas planteadas.

El trabajo en equipo dentro de la realización de este modelo es vital para que pueda tener éxito, ya que actualmente uno de los inconvenientes que se han detectado en la gestión telefónica dentro de “PRONACA” tiene relación con el trabajo en equipo, el cual no está funcionando como tal, existen varias incongruencias sobre todo en

procedimiento el mismo que va a ser revisado y se generará un aporte que brinde las condiciones ideales, para que los resultados mejoren.

#### **4.1.5. Ventajas del Trabajo en Equipo**

1. Responsabilidades compartidas; si triunfa un trabajador, gana la organización en su conjunto, igualmente si falla uno de ellos, se afecta toda la organización.
2. Objetivos comunes (sinergia); aquel valor agregado que se consigue al realizar un trabajo en equipo.
3. Visión y misión compartidas; construidas por todos; en este sentido es fundamental la participación del departamento de recursos humanos, para que desde el momento de la incorporación de un trabajador nuevo, se le introduzca, concientice e involucre con la verdadera razón de ser de ser de la organización.
4. Comunicación efectiva; a todo nivel y más aún desde las bases departamentales que trazan los lineamientos y políticas a seguir.
5. Diálogo y discusión (coaching); fomentar los acuerdos y la negociación; lo que consigue un trabajador es lo que es capaz de negociar.
6. Coordinación, colaboración y cohesión; variables fundamentales que permiten desarrollar un trabajo en equipo eficiente y eficaz.
7. Consensos en la toma de decisiones; fundamentados en un diálogo abierto.
8. Liderazgo; un departamento de recursos humanos debe garantizar óptimos procesos de selección que permitan obtener los más meritorios líderes para coordinar cada una de las áreas y departamentos de la organización. Complementariamente a estos procesos se debe buscar constantemente la excelencia de todos y cada uno de sus miembros, basada en una permanente formación y gestión del talento humano.
9. Proactividad y mentalidad abierta; como requisitos sine qua non en la construcción de un modelo de trabajo en equipo que busque anticiparse, ir siempre adelante (vanguardista) y desarrolle las mejores alternativas de cohesión y crecimiento organizacional.
10. Retroalimentación; organizar su encausamiento en objetivos comunes.



#### **4.1.6. Trabajo en Equipo y Equipo de Trabajo**

Si bien son dos conceptos que se complementan entre sí, su alcance es totalmente diferente. Un equipo de trabajo es un grupo multidisciplinario o de características similares de personas, que se ha formado con el objetivo de cumplir determinadas funciones, en tanto que trabajar en equipo si bien necesita un conjunto de integrantes, su propósito revierte una perspectiva más amplia; sus miembros se identifican y comparten plenamente una estrategia, visión y misión comunes, toman decisiones en conjunto, son proactivos, de mentalidad abierta; se convence y no se impone, son parte de la solución y no del problema y producen una sinergia.

“El verdadero equipo aúna la combinación de habilidades de varios líderes e integrantes para dar forma a productos de trabajo colectivos o conjuntos, mientras que un grupo de trabajo depende de su líder para la asignación de las tareas y la integración de los productos de trabajo individuales”.<sup>11</sup>

En este sentido la tarea de conformación y formación de verdaderos "equipos de trabajo" se torna sumamente importante y la responsabilidad recae en gran medida sobre un equipo de recursos humanos identificado plenamente con la causa pluralista, participativa, en donde se rescate las mejores habilidades y destrezas individuales, se sepa combinar con otras dentro de un grupo multidisciplinario y se consigan resultados en conjunto.

Sin embargo, más allá de la conformación física de un equipo, lo más importante es la concientización que tenga cada uno de sus miembros sobre saber trabajar en equipo. Es posible por ejemplo que un ingeniero en sistemas que trabaja físicamente sólo en el desarrollo de un software especializado, está significativamente más identificado con la razón de ser de su proyecto, se retroalimenta permanentemente de todos los usuarios, lo sabe comunicar y entiende plenamente el fin de su trabajo, en comparación posiblemente a un equipo de fuerza de ventas que se dedica

---

<sup>11</sup>KATZENBACH, Jon, El trabajo en equipo: ventajas y dificultades, Ediciones Granica S.A. Barcelona, España, 2000, p. 12.

operativamente a vender un producto, trabajando juntos pero sin entender "para qué lo hacen".

#### **4.1.7. Liderazgo de Desarrollo**

La realidad económica mundial nueva caracterizada por la globalización y la competencia, hace que las demandas sobre las organizaciones se vuelvan cada vez más exigentes. Estas presiones han provocado un cambio de 360 grados en la concepción del estilo de administración; del estilo clásico del gerente, basado en la autoridad, se pasa al liderazgo.

De ahí nace la importancia del recurso humano en la selección y formación de colaboradores que busquen permanentemente la excelencia y el liderazgo, tanto personal como a nivel institucional.

Como se mencionó en el desarrollo de la temática de trabajo en equipo, no es posible concebir un grupo de trabajo sin la concepción de un líder que se identifique y oriente estratégicamente a los integrantes, en la consecución de las metas trazadas. Ese concepto debe ser promovido constantemente desde la gestión de recursos humanos hacia toda la organización.

El liderazgo basado en la comunicación fluida, orientación en equipo, estrategias visionarias, tomas de decisiones en conjunto (participativo), de manera que todos dentro de una organización sepan de dónde vienen, dónde están y hacia dónde van, mentalidad abierta, capacidad de cambio, de anticipación, de innovación, entre otros, han ayudado a que organizaciones y personas perduren en el tiempo como líderes.

Una gestión estratégica del talento humano debe implementar canales de comunicación claros, eficaces y eficientes, con los cuales se sienta que la información fluye asertivamente y que el conocimiento es compartido por toda la organización. Sus estrategias (capacidad de anticiparse) deben fomentarse para cada área o línea de negocio, buscando siempre la razón de ser de las mismas (visión).

Dentro de la gestión de Recursos Humanos que se ha venido realizando desde hace algunos años en PRONACA, se encuentra las escuelas de Mandos Medios y de Desarrollo de Competencias Gerenciales, las mismas que han dado como resultados procesos exitosos de ascensos y de sucesión, de esta manera la efectividad de esta actividad está relacionada con el desarrollo de una cultura que fomenta la participación y que mantiene vivos los valores organizacionales, en un entorno de comunicación constante y evolución, por lo cual la forma única de consolidar una imagen empresarial fuerte y que trascienda en el tiempo generando resultados sostenibles al largo plazo, es promoviendo una participación en conjunto que tome decisiones en consenso, así los integrantes de una organización sentirán que son parte de un todo y que su voz tiene voto. Este esquema genera una responsabilidad compartida donde cada cual conoce de sus obligaciones y del grado de participación que tiene sobre las del resto de integrantes. Este elemento es clave en la gestión de recursos humanos porque en dicho departamento se deberá centralizar su difusión y control.

- *El liderazgo directivo conduce a mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o causa tensión que cuando están muy estructuradas y dispuestas.*
- *El liderazgo de apoyo da como resultado un alto desempeño y una gran satisfacción de los empleados cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas.*
- *El liderazgo directivo es probable que sea percibido como redundante entre subordinados con una gran habilidad de percepción o que tienen mucha experiencia.*
- *Cuanto más clara y burocrática sea la relación de autoridad formal, con mayor frecuencia los líderes mostrarán un comportamiento de apoyo y darán menos énfasis al comportamiento directivo.*
- *El liderazgo directivo generará mayor satisfacción de los empleados cuando haya un conflicto importante en un grupo de trabajo.*
- *Los subordinados que tienen un centro de control interno se sentirán más satisfechos con un estilo participativo.*

- *Los subordinados que tienen un centro de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo directivo.*
- *El liderazgo orientado hacia los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto si las tareas se estructuran en forma ambigua.<sup>12</sup>*

La mentalidad abierta, predisposición al cambio (entendiéndose como una oportunidad de mejora) y capacidad de innovación (actitud vanguardista; mejoramiento continuo), son los pilares fundamentales sobre los cuales descansa el concepto de liderazgo. Tres características que son compartidas y manejadas en la actualidad principalmente desde dos esferas organizacionales, la de gerencia general y la del departamento de recursos humanos. Fatsuaki Watanabe, presidente ejecutivo de la Toyota en el Japón manifiesta al respecto y sobre cómo obtener los mejores resultados y consecuentemente el éxito, que un trabajador debe ser: "*jimichi (constante), tetteiteki (concienzudo) y, sobre todo, guchoku (tener una mente abierta).*"

#### **4.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

A continuación se ofrece un procedimiento o tecnología para generar el cambio dentro de la gestión de recursos humanos. Esta tecnología está destinada para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada en este caso haciendo referencia a la Gestión de Recursos Humanos, la cual una vez implantada, comprende el control de gestión atendiendo al rumbo estratégico trazado.

Los cambios organizacionales de manera frecuente demandan de conocimiento, habilidades y comportamientos nuevos por parte de los miembros de la organización; en muchos casos, los cambios no pueden ser implementados a menos que los miembros ganen nuevas competencias, por ejemplo, muchas veces requiere que los gestores empresariales deban aprender estilos nuevos de liderazgo y enfoques revolucionarios para resolver problemas. De ahí que las herramientas que se presentan sean vitales para conseguir la información que debe apoyar el proceso de

---

<sup>12</sup> ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary, Administración, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005, p. 432.

toma de decisiones, que conlleven a generar cambios consistentes. Por otro lado, dentro de la gestión del talento humano, la información con respecto a los empleados permite que las corporaciones personalicen las políticas de compensaciones e incentivos, entendiendo al empleado de manera integral, estableciendo su potencial para contribuir a la obtención de valor, que desemboque en el desarrollo de un plan de carrera de manera consistente con las expectativas del ser humano.

*[...] las organizaciones tendrán que incrementar una serie de habilidades y hacer de ellas la fuente de su ventaja competitiva (Beer & Einstat, 1996; Hamel & Prahalad, 1994; Ulrich & Lake, 1990). Se tendrán que desarrollar niveles mucho más altos de coordinación entre las funciones, las unidades de negocio y los límites; de compromiso por parte de los empleados para la superación continua; de capacidad de gestión y liderazgo; de creatividad y don de empresas; finalmente de comunicación abierta.*<sup>13</sup>

El modelo que se presenta fue desarrollado por Michael Beer, profesor de Administración de la “Universidad de Harvard”, en Estados Unidos y ha sido aceptada como una de las tendencias que da respuesta a las exigencias actuales de las organizaciones. El Mapa de Beer y colaboradores, considera que los indicadores y técnicas deben ser introducidos mediante el análisis de los resultados de experiencias previas, estas experiencias generan un conjunto flexible de preguntas clave (PC), que serán usadas en diversas aplicaciones, incluyendo las preguntas clave que surgen de otras realidades.

Este modelo tiene como ventaja que permite intervenir a toda la organización, dando un carácter integral a la gestión, y lo más importante genera un trabajo multidisciplinario, que da como resultado información para la toma de decisiones, diagnosticando, planificando e implementando, lo que se requiere de manera oportuna.

---

<sup>13</sup>ULRICH, Dave., LOSEY, Michael R., LAKE, Gerry, El futuro de la dirección de recursos humanos, Editorial Gestión 2000. S.A., Barcelona, España, 2003, p. 97.

#### 4.2.1. Factores de Situación

Se conoce como factores de situación a las fuerzas o variables del entorno y del interior de la empresa que pueden afectar al funcionamiento de la misma y al desenvolvimiento de los trabajadores y directivos que la componen. El modelo de Beer conecta el factor situacional como la fuerza laboral, la estrategia de negocios y las condiciones que los grupos implicados proponen, buscando lograr los objetivos competitivos a través de las políticas que se aplican desde la gestión del talento humano.

*En este sentido, es importante preguntarse sobre:*

1. *Variables que afectan a las características estructurales (internas) de la organización; y,*
2. *Tipo y grado de influencia de estas variables en el nivel de cumplimiento de la organización.*

*Los principales factores de situación son los siguientes:*

1. *“Características de la fuerza de trabajo: ¿Cuál es la naturaleza de las personas en el trabajo y cuáles sus motivaciones, capacidades, aptitudes, potencial y deseo de progreso personal?”*
2. *Estrategia empresarial: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa y la forma de alcanzarlos? (objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo).*
3. *Filosofía de dirección: ¿Cuáles son las creencias (implícitas o explícitas) claves de los directivos acerca de la naturaleza de la empresa y su papel en la sociedad?, ¿cómo deben tratarse y utilizarse sus empleados?*
4. *Mercado de trabajo: ¿Qué capacidad de atractivo posee la empresa para los empleados actuales y futuros?, ¿cómo se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene su personal?*
5. *Tecnología de las tareas: ¿Qué formas de organización del trabajo y la producción se adoptan en la empresa? (incluye los sistemas de trabajo y los sistemas logísticos).*

6. *Leyes y valores de la sociedad: ¿Cuáles son las características de la ideología y cultura imperante? ”.*<sup>14</sup>

#### **4.2.2. Grupos de Interés**

*¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de sus grupos? ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización?*

*Debe considerarse el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.), y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.) es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de GRH.*<sup>15</sup>

Los distintos grupos interés están relacionados con las organizaciones en virtud de su giro de negocio, e impacto que tiene en la sociedad, por lo cual hay algunos más adicionales a los ya manifestados como: medio ambiente, comunidad, gobierno, sector educativo, proveedores, clientes, impuestos, municipios. El "interés", concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo: necesidades, motivaciones y aspiraciones, actitudes y actividad.

Es muy importante saber anticipar posibles conflictos y alcanzar la armonización, con cualquiera de los grupos de interés al que esté expuesta la organización de manera que está puede ser desarrollada sin dificultad.

El conocimiento de las dinámicas de los grupos en los que se interactúa no son siempre evidentes para el conjunto de la organización ni para los directivos; sin embargo ese conocimiento trascendente para la conformación de equipos de trabajo, la selección de directivos, la elaboración de los planes de carrera, el logro de un

---

<sup>14</sup>DOMÍNGUEZ MONTES, Iliana Ma., Elaboración del perfil de competencias del especialista Web, noviembre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/perficompe.htm>.

<sup>15</sup>Idem.

clima laboral satisfactorio, la compensación laboral, es decir, para la de Recursos Humanos.

#### **4.2.3. Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas de recursos humanos son líneas de acción a desarrollar, que deberán ser consecuentes con la dirección estratégica asumida, por lo que deben hacerse respetar desde cualquier área organizacional.

El modelo de Recursos Humanos que se ha descrito tiene como factor transversal las políticas, ya que de ellas se desprenderán los 4 pilares en lo que se basa este modelo, los cuales son: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistema de trabajo y sistema de recompensa. En síntesis las 4 "C" las cuales son: resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

*¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quiénes? ¿Cuáles serán los principales medios o vías de influencia o participación de los empleados en la gestión empresarial? ¿Cómo serán las formas de participación o toma de decisiones individuales y cómo las de grupo o equipos?*

*¿Cómo garantizar que el flujo de personal (selección, colocación, desempeño, formación, promoción, recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y proporción adecuada de cada tipo de competencia?*

*¿Cómo realizar la organización y seguridad e higiene del trabajo del personal, la organización de la producción o los servicios, el aprovisionamiento y la distribución? ¿Qué formas de compensación utilizar para reforzar la efectividad de los sistemas de trabajo diseñados? ¿Deseamos una organización que predominantemente recompense el desempeño individual o el desempeño en grupo? ¿Serán recompensadas predominantemente las motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas, recurriendo con predominancia a incentivos*



*monetarios o a incentivos de realización o logro por el trabajo en sí junto al reconocimiento social?*<sup>16</sup>

Las políticas que se desarrollen desde la gestión de recursos humanos constituyen un elemento fundamental del modelo analizado, ya que en este espacio es donde se insertan todas las directrices claves de la gestión. Es de igual manera altamente importante que tengan coherencia y vayan alineadas con la estrategia, filosofía y valores organizacionales, se puede pasar a determinar las políticas de recursos humanos, junto a otras de la organización haciendo hincapié que es sumamente importante el aporte multidisciplinario. Cuando se encuentren listas dichas directrices, estas constituirán un trazado integral, una vez definida la visión de futuro, la misión y la estrategia, conjuntamente con el análisis de la situación tanto interna como externa de la empresa. La correcta definición de las políticas a seguir determinará el éxito organizacional.

#### **4.2.4. Ejemplo de un Mapa de BEER**

IT-MOCA es una organización dedicada a la producción de piezas y repuestos para automóviles, cuyo principio fundamental es el ahorro en costos, en todos los sentidos.

La organización, encabezada por Jorge Montes de Oca, siempre ha tenido la premisa de la efectividad operacional por encima de la eficacia (detalles de gestión). Jorge y Fernando sus hijos, tienen entre ceja y ceja que el liderazgo en costos es la estrategia clave dentro del sector autopartista. IT-MOCA funciona con una estructura organizacional que se podría definir como plana, puesto que a partir de la gerencia general se desprenden los únicos 4 procesos que la componen:

1. Gestión Comercial
2. Gestión de Calidad
3. Gestión de producción y operaciones
4. Gestión de compras y logística

---

<sup>16</sup>Idem.

Esta es la base de funcionamiento de la compañía, en donde las funciones de gestión del talento humano se desarrollan por parte del director de compras y logística Guillermo Otelo, quien es un empleado carismático con un conocimiento principalmente técnico, que ha heredado la función de talento humano porque no existe un departamento/proceso que responda por tales funciones.

La administración de personal la desarrollan desde cualquier instancia empresarial, por lo que la secretaria de gerencia desarrolla todos los procedimientos operativos que tienen que ver con tal tarea (nómina, seguridad social, entre otros). Jorge, con base en sus cálculos, establece los indicadores de producción anuales, pero nunca los correlaciona con las necesidades de fuerza laboral, simplemente, ante un desequilibrio, Guillermo es requerido para buscar personal. Por el desconocimiento de Guillermo en el área de talento humano, éste comienza a llamar a sus amigos o a otras empresas conocidas para que le envíen a alguien, y cuando se consigue ese alguien, se convierte en empleado de manera inmediata. La persona nueva llega, lo presentan porque es algo que está destacado en el sistema de gestión de calidad e inicia sus tareas como apoyo a los demás procesos mientras va cogiendo experiencia.

Bajo la presentación del ejemplo expuesto podemos darnos cuenta que no se cumple ninguna de las premisas que el modelo de BEER tiene, lo cual es usual en muchas empresas, ya que la falta de dirección desde talento humano, genera que cada área solucione sus inconvenientes en la medida que se presentan y no se planifica ni se diagnostica las reales necesidades.

### **4.3. LA CAPACITACIÓN UN RECURSO DINÁMICO DE LA ORGANIZACIÓN**

La capacitación, parte del requerimiento de las organizaciones de ir cambiando y evolucionando en búsqueda de ser cada vez más competitivas y en consideración de esta necesidad, los procesos educacionales han marcado la estrategia para que de manera ordenada y en función de planes y proyectos los colaboradores adquieran y desarrollen competencias sean estas técnicas o personales como habilidades comunes para la organización o específicas de ser necesarias.

Esta clase de competencias que se van fomentando en los colaboradores son aquellas que van a repercutir en un comportamiento deseado y que marcaran la diferencia en actividades sobre todo relativas a la gestión que esta persona realice, o que pueda realizar en algún momento, ya que estos aspectos actualmente son altamente volubles.

*En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter inminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones.*<sup>17</sup>

Directamente como proceso del área de Recursos Humanos es un componente el cual implica una planificación, la misma que estará dada de acuerdo a diversas necesidades tanto internas como externas de la organización y que en definitiva orientara el incremento y mantenimiento de la gestión dentro de lo deseado. Todo este esfuerzo irá siempre sujeto a un acompañamiento el mismo que tiene como finalidad ir evaluando y solventando las brechas que se puedan encontrar en una persona o en áreas específicas de la organización.

Es muy importante recalcar que el desarrollo es lo primordial y estos espacios siempre contribuirán a elevar el ingenio, creatividad y desempeño de los colaboradores, en un ambiente de seguridad y confort

#### **4.3.1. Cultura de Capacitación**

La competencia global y la rapidez de los cambios de énfasis en la importancia del capital humano en las organizaciones, así como la rapidez y las formas de conocimiento han ganado otra significación como capital intangible. En la economía donde la incertidumbre es la única certeza del conocimiento, se está convirtiendo en una fuente segura de ventaja competitiva sostenida.

---

<sup>17</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2004, p. 548.

El conocimiento se está convirtiendo en capital básico y el motor del desarrollo. Previamente construida sobre cimientos de posesión recursos específicos y los bajos costos, la competencia actual se basa en el conocimiento que poseen y eficaz gestión del conocimiento.

Las organizaciones modernas, por lo tanto, utilizan sus recursos (dinero, tiempo, energía, información, etc.) para la formación permanente y la promoción de sus empleados. Organizaciones que están en constante creación de nuevos conocimientos, extendiéndolo hacia todos sus colaboradores y hacia sus clientes ven a este proceso como la base para desarrollar nuevas tecnologías, desarrollar buenos productos y servicios excelentes. Estas actividades determinan a la compañía como una organización de aprendizaje e innovación, el cual viene a ser su core - business o la razón de ser del negocio en sí mismo. Estas son organizaciones que se dan cuenta de que el aprendizaje y nuevos conocimientos se están convirtiendo en la clave de éxito, y que la educación es crucial para la abundancia.

Por estos motivos al arraigar los procesos de capacitación como elemento fundamental de la gestión cotidiana de los colaboradores, convierte una simple actividad en un proceso clave y que agrega valor a todos los que forman parte de una organización, cambiando así el paradigma y transformando a la capacitación en la base del éxito personal y empresarial, de esta manera obtenemos lo que llamamos una cultura comprometida de capacitación.

*Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso de las personas, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.*<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo Personal, Cuarta Edición, Editorial Limusa S.A, México D.F, 2004, p. 62.

### 4.3.2. Teorías de aprendizaje

Las variadas teorías del aprendizaje ayudan a comprender, pronosticar, y reconocer el comportamiento humano, de manera que podamos explicar cómo las personas acceden al conocimiento, ya que la capacitación se centra en la transmisión de información y conocimiento el mismo que al ser adquirido dará como resultado destrezas y habilidades.

*La personalidad humana está constituida por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje). Por un lado el bagaje genético con que nacemos y, por el otro, lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a ese bagaje en el transcurso de nuestra vida. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con ciertas características intelectuales hereditarias (instintos e impulsos biológicos) que las experiencias aprendidas van modificando progresivamente, de modo que desarrolle y complete su personalidad de manera gradual y continua. En la mayor parte de las ocasiones, los medios de satisfacer las necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) son aprendidos e incorporados al comportamiento cotidiano [...]”.*  
*“[...] De este modo, el aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior.*

19

El aprendizaje no ha sido la principal materia de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, más bien ha estado relacionado hacia al ámbito escolar sin que esto deje de lado a las personas que no han sido escolarizadas, el desarrollo de los estudios e investigaciones sobre el aprendizaje son diversos y hay muchas clasificaciones de las teorías del aprendizaje dependiendo de la filosofía de la ciencia que sustente dichas clasificaciones. Entendiéndose de esta manera que los conceptos sobre esta área de investigación son diversos hemos preferido optar por el siguiente:

---

<sup>19</sup>Idem., p. 550.

“El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia”.<sup>20</sup>

Es también pertinente mencionar a manera de resumen algunos de los aportes que se han dado sobre esta materia, los mismos que están expuestos a continuación:

*Por ejemplo, la teoría del condicionamiento clásico de Pávlov: explica como los estímulos simultáneos llegan a evocar respuestas semejantes, aunque tal respuesta fuera evocada en principio sólo por uno de ellos. La teoría del condicionamiento instrumental u operante de Skinner describe cómo los refuerzos forman y mantienen un comportamiento determinado. Albert Bandura describe las condiciones en que se aprende a imitar modelos. La teoría Psicogenética de Piaget aborda la forma en que los sujetos construyen el conocimiento teniendo en cuenta el desarrollo cognitivo. La teoría del procesamiento de la información se emplea a su vez para comprender cómo se resuelven problemas utilizando analogías y metáforas.*<sup>21</sup>

### **4.3.3. El proceso de capacitación**

#### **4.3.3.1. ¿Qué es la capacitación?**

El proceso de capacitación puede ser entendido como un proceso educativo, el cual se va a dar de manera ordenada, sistemática y controlada. Dentro de este proceso los participantes adquieren conocimientos específicos o genéricos orientados bajo la necesidad que esté latente en la organización.

Los conocimientos a desarrollarse organizacionalmente pueden ser también manifestados como competencias, ya que de esta manera su concepto es más amplio y estos podrán ser tanto técnicos como conductuales.

---

<sup>20</sup>Idem., p. 550.

<sup>21</sup>BURBANO, Lidia. Teorías del Aprendizaje, <http://www.monografias.com/trabajos13/teapre/teapre.shtml>

La generación de este proceso como resultado tendrá el establecer comportamientos que serán evidentes en la organización y en el ambiente generado.

En este caso como parte del desarrollo del modelo de la competencia “Servicio” en PRONACA, la necesidad ha sido expuesta por un indicador negativo en la calidad del servicio sobre todo del telefónico, por lo cual esta herramienta potencializará las personas que forman parte de la organización, actualizará y dinamizará constantemente todas las actividades y procesos, llevando de esa manera a la consecución de los objetivos planteados en la estrategia de la organización.

A continuación está expuesto uno de los tantos conceptos de capacitación que en el caso de Idalberto Chiavenato (2004), el identifica en su libro Administración de Recursos Humanos la capacitación como entrenamiento y la define de la siguiente manera.

*El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.<sup>22</sup>*

#### **4.3.3.2. Objetivos y contenidos de la capacitación**

Al momento de plantear los objetivos y el contenido de la capacitación es necesario acudir a lo que está planificado como organización, o aún con más seguridad a lo que se ha diagnosticado en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y de igual manera es necesario respetar lo que está estipulado en las políticas de la organización.

Sin embargo, hay bajo el lineamiento de algunos autores objetivos y contenidos comunes que pueden ser mencionados de manera general e involucran las diferentes

---

<sup>22</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 549, 557.

esferas que conforman a una persona y es de igual manera de gran impacto en cualquier organización.

*Los principales objetivos del entrenamiento son:*

- 1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.*
- 2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.*
- 3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.<sup>23</sup>*

*El contenido del entrenamiento se puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:*

- 1. Transmisión de información. [...]*
- 2. Desarrollo de habilidades [...]*
- 3. Desarrollo o modificación de actitudes [...]*
- 4. Desarrollo de conceptos [...].<sup>24</sup>*

Bajo esta perspectiva se puede entender que hay diferentes perspectivas que se pueden integrar al proceso de capacitación el mismo que es muy valioso y genera una herramienta muy potente que tiene como característica que es flexible, pero también medible, arrojándonos siempre datos del impacto que está genera.

#### **4.3.3.3. El proceso de capacitación**

Existen diferentes modelos para realizar el proceso de capacitación los mismos que en su esencia tienen 4 partes, las cuales se resumen de la siguiente manera:

---

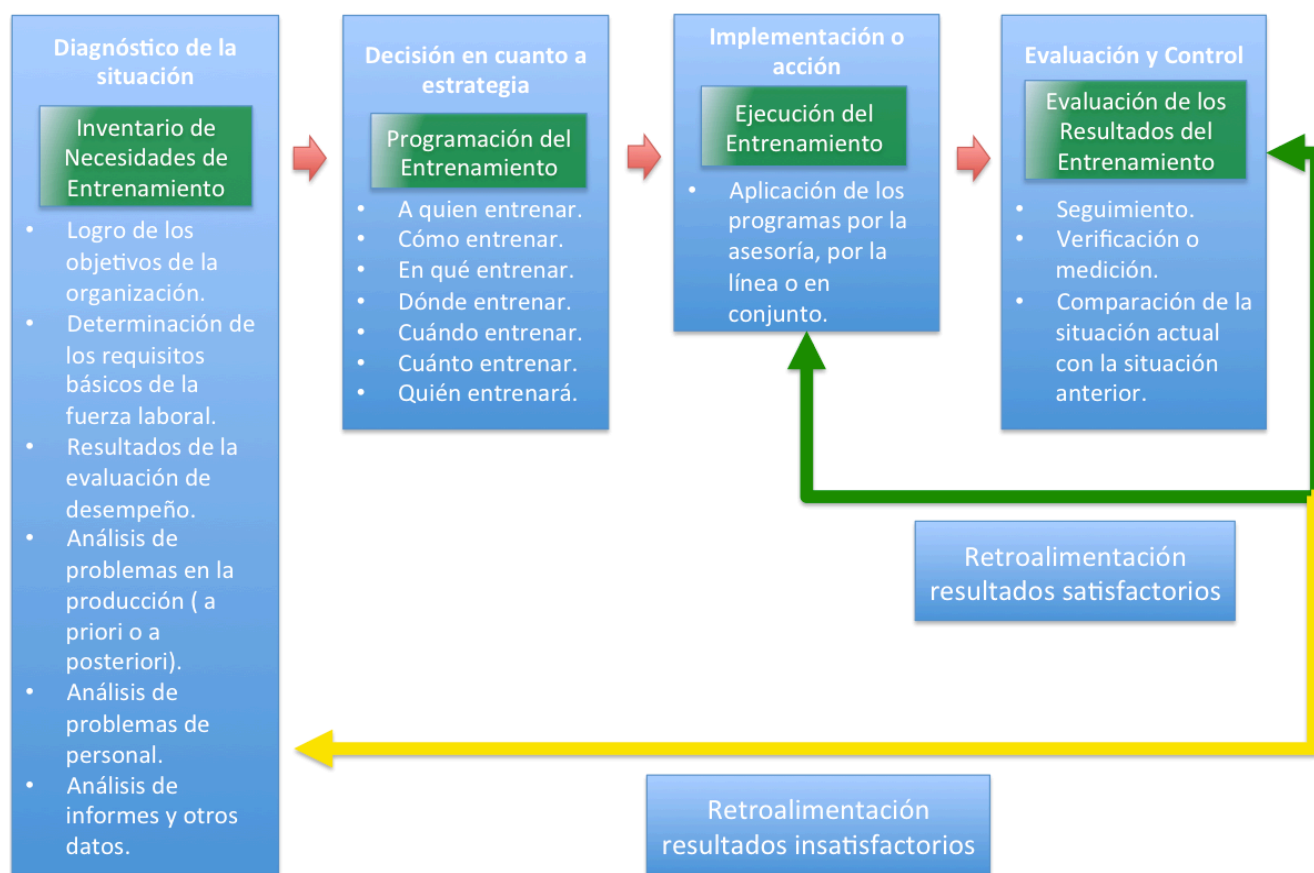
<sup>23</sup>Idem. P. 559.

<sup>24</sup>Idem. P. 558, 559.



1. Detección de Necesidades de Capacitación
2. Elaboración de la estrategia y contenidos de la capacitación
3. Ejecución de la capacitación
4. Evaluación de la capacitación

Dentro de este esquema de trabajo el proceso tiende a fluir sin complicaciones y aborda lo más crucial, como soporte del mismo a continuación está expuesto el modelo presentado por Chiavenato (2004).



<sup>25</sup>**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2004.

Al cumplir a cabalidad con el proceso el resultado se refleja en la satisfacción de la demanda de capacitación de todos los colaboradores involucrados y posibilita en la transferencia actualizada de información, conocimientos y experiencias.

<sup>25</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 562.

También es importante recalcar que se eleva la capacidad técnica y administrativa y se mantiene actualizados los conocimientos, apoyando de esa manera en la consecución de los objetivos y planes planteados.

#### **4.3.3.4. Detección de necesidades de capacitación**

La detección de necesidades de capacitación es el primer paso para el proceso de capacitación, el mismo que tiene como base fundamental el diagnóstico, de lo que sucede actualmente con los colaboradores en relación con su desempeño laboral, el desarrollo de sus tareas y el alineamiento con las directrices de la organización.

Este diagnóstico puede provenir de diferentes facetas, como una evaluación de desempeño, solicitudes del colaborador o de su supervisor o jefe directo, pruebas de conocimiento, planes de carrera y planes de sucesión, cambios organizacionales, selección de colaboradores, entrevistas de salida, creaciones de cargo, análisis de cargo, implementación de nuevas tecnologías, assessment center, análisis comparativos brechas de competencias.

*El diagnóstico de necesidades proporcionara la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.<sup>26</sup>*

Estratégicamente la detección de necesidades de capacitación es fundamental para las acciones posteriores, las mismas que tendrán una alta garantía de resultados si la ejecución del diagnóstico fue realizado adecuadamente.

Dentro de la intervención que se realizó en PRONACA para la ejecución del diagnóstico de este modelo, se efectuó un análisis direccionado al área de servicios generales de la organización, sin embargo el estudio dio paso a un análisis más

---

<sup>26</sup>REZA, Jesús, Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones, Primera Edición, Editorial Panorama S.A., México, 2006, p. 63.

profundo, convirtiendo de esta manera las actividades de diagnóstico a una condición multidisciplinaria, en la cual intervinieron las áreas de servicios generales, recursos humanos, tecnología y comunicación, con esto puedo dar con claridad mi apreciación acerca de la necesidad de aperturar la participación de una herramienta que usualmente corresponde a recursos humanos, hacia una gestión que debe ser tomada como organización, en la cual los aportes diversos se vuelven sumamente necesarios.

#### **4.3.3.5. Planes de capacitación**

El desarrollo y estructuración de los planes y programas de capacitación deben tener una base sólida en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación, los mismos que constituyen las acciones ordenadas y segmentadas que orientarán en el proceso de capacitación en su globalidad, obteniendo de esa manera una perspectiva clara acerca de lo que se es necesario y requerido capacitar, formar y desarrollar.

La información vital que debe estar totalmente clara y con la que se debe contar desde un inicio es:

1. Detalle de la necesidad de capacitación.
2. Definición de los objetivos que debe cumplir la capacitación.
3. Definición del enfoque del trabajo a realizarse, ciclos, paquetes o módulos.
4. Contenidos a impartirse.
5. Matrices de evaluación de la capacitación.
6. Prioridades de atención.
7. Detalle de recursos para la generación de la capacitación.
8. Puestos de trabajo que involucra.
9. Número de colaboradores que serán capacitados.
10. Periodo de tiempo en que será desarrollado.
11. Lugar en el que se realizaría los eventos.
12. Eventos a realizar.

La descripción de los programas deben estar segmentados y estructurados como parte sustancial del plan de capacitación, el mismo que debe contar con información detallada del conjunto de actividades para la transferencia de información y conocimientos, para generar el aprendizaje con lo cual se podrá solventar las necesidades de capacitación de los colaboradores y en forma modular si es necesario.

Elaborados los planes y programas de capacitación, es requerido que se implementen lo más pronto posible, de manera que se pueda tener una perspectiva clara de un antes en la organización atados a resultados e información clave del diagnóstico y un después que debe ser cotejado con información similar a la obtenida y respaldada con los resultados de la evaluación de la capacitación.

En esta etapa es muy importante definir la modalidad de capacitación más adecuada los enfoques más comunes son los siguientes:

- **Curso:** Son los más comunes y es la forma más formal de capacitación, son usados en programas de desarrollo amplios o modulares, los mismos que incluyen adquisición de experiencias y conocimientos de manera práctica como teórica, estos eventos suelen durar desde 8 horas y se extiende en virtud de la complejidad y tamaño de los temas a impartirse.
- **Taller:** Son eventos con temas prácticos que permiten el desarrollo de actividades que produzcan vivenciar el conocimiento, usualmente se los realiza como respaldo a conocimientos teóricos, estos suelen ser ocupados en programas modulares o con duraciones de entre 12 horas
- **Seminario:** En esta clase de eventos hay contenidos más claros y específicos los mismos que son objeto de estudio y se desarrollan en grupos de discusión y análisis de temas, la duración es corta de 8 a 12 horas.
- **Conferencias:** Son desarrolladas para proporcionar información, datos y temas de importancia para toda la organización, se abordan de manera muy genérica tratando de que sea conocimiento de uso general y común. Su duración es relativa al tema planteado no suele extenderse más de 8 horas.

Con la definición del tipo de modalidad a utilizarse es indispensable que también se efectúe la determinación del tipo de capacitación a efectuarse, en este caso se la puede dividir en 4 clases:

- **Inductiva:** Es la más usual y se desarrolla con el ingreso de un nuevo colaborador, facilitando la integración y adaptación de esta persona a la organización y al nuevo ambiente de trabajo, también incluye la inducción a su puesto de trabajo y a sus actividades. Este tipo de capacitación también se la utiliza en ciertas ocasiones cuando hay cambios profundos sobre un puesto de trabajo o en la organización, requiriéndose una re – inducción.
- **Actualización o desarrollo:** Se la aplica cuando hay habilidades y conocimientos que necesitan ser transmitidos a los colaboradores, con el fin de mantener su desempeño, esto sucede usualmente con la tecnología y con regulaciones o aplicaciones de tipo legal tanto a nivel interno como país. Esto permite que la organización se adapte con facilidad a cualquier cambio.
- **Entrenamiento orientado al proceso:** Esta aplicación se la hace cuando existe algún tipo de brecha en cuanto al desempeño esperado frente a lo real, por lo cual se debe determinar con el diagnóstico cuales son las competencias requeridas y en qué nivel, para programar sesiones que puedan generar cambios para elevar dichas competencias.
- **Planes de carrera o sucesión:** Son aquellos esfuerzos que están orientados al desarrollo de los colaboradores, que han demostrado un desempeño alto y que tienen un alto potencial de desarrollo, de esta manera se los prepara para ocupar nuevos cargos o responsabilidades, en los que van a tener mayores exigencias.

Los diferentes planes con los que la organización puede contar, serán destinados a mantener y mejorar la productividad y competitividad de la organización de manera que se llegue a desarrollar con eficiencia y eficacia las responsabilidades que tienen determinado cada colaborador.

#### 4.3.3.6. Ejecución de la capacitación

*La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor / aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. [...]. [...] Además, el entrenamiento presupone una relación instrucción / aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar gracias a lo enseñado.<sup>27</sup>*

Con este argumento, se puede entender que el desarrollo de los colaboradores permitirá que tanto a nivel académico, personal y laboral; se impulse el desarrollo organizacional mejorando los niveles de calidad y producción, aprovechando de esa manera todas las oportunidades que el mercado pueda ofrecer.

Para la realización del evento se deben tener en cuenta algunos factores para tener éxito en su ejecución:

- Capacitadores o Instructores: Deben ser seleccionados dependiendo del contenido a impartirse, estos podrán ser tanto internos de la organización, como de instituciones externas que estén preparados y que tengan experiencia impartiendo dichos temas. Es muy importante esta selección ya que de esta persona dependerá la calidad de la transferencia del conocimiento.
- Logística: Dependiendo del tipo de evento es necesario tener claro las fechas, el lugar y el tiempo que va a tomarse en su desarrollo, ya que es vital tener el espacio adecuado y con las condiciones idóneas, tanto en lo que se refiere a la selección de aulas, como a los servicios complementarios como cafetería o catering.

---

<sup>27</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 578.

- **Materiales y recursos didácticos:** Es vital que los materiales a entregarse al capacitando sean de calidad, ya que va a ser su herramienta de trabajo y estudio, este debe tener claridad en contenido y estar alineado a los objetivos de la capacitación, de igual manera lo que son recursos didácticos deben estar de acuerdo al número de participantes y en buen estado para su uso, de igual manera lo que son recursos audiovisuales tienen que estar en funcionamiento y probados para el evento.
- **Apoyo de las áreas involucradas:** Es imperativo que se tenga coordinación excepcional con las áreas participantes, ya que la cantidad de tiempo y esfuerzo que se va a invertir, tiene que estar planificado para que esto no afecte con la ejecución normal del área o de los colaboradores involucrados. Los colaboradores tienen que estar alineados a la importancia del evento y del conocimiento que van a recibir, y los jefes o supervisores tienen que impulsar el desarrollo del evento.
- **Participantes del evento:** Para que el desarrollo de las actividades, se dé con efectiva transmisión del conocimiento y cumplimiento de objetivos, se debe tener claro el número de participantes, que no debe superar las 20 personas por instructor. Y de igual manera es necesario que se desarrolle un registro de los participantes del evento que incluya: nombres, edad, sexo, área de gestión, cargo, escolaridad. Con estos elementos el instructor tendrá claridad de los asistentes.

#### **4.3.3.7. Evaluación de la capacitación**

Luego de realizado el proceso de capacitación es muy importante examinar los resultados obtenidos, los mismos que deben estar bajo el lineamiento de los objetivos planteados, en esta instancia se debe plantear un trabajo de evaluación que este acorde a lo requerido o que evalúe lo que se necesita como organización.

Para este fin el modelo más conocido de evaluación es el planteado por Donald Kirkpatrick (1976), el mismo que es el más utilizado y permite tener resultados que están bajo los siguientes directrices.

*Kirkpatrick (1976) identificó cuatro criterios que se utilizan en la evaluación de los programas de capacitación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Los criterios de reacción son las reacciones al programa de los participantes. Estos criterios miden las impresiones y sentimientos sobre la capacitación; por ejemplo, ¿creían que eran útiles o que añadían algo a sus conocimientos? Los criterios de reacción son tratados como una medición de la validez real del programa de capacitación. La mayoría de los capacitadores creen que la receptividad inicial proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje en el programa instructivo, pero como advirtió Goldstein (1991), no causa necesariamente altos niveles de aprendizaje. [...].<sup>28</sup>*

En el caso de los criterios de reacción sus preguntas tienen condiciones que tratan de esclarecer percepciones, sin embargo esas suelen ser diversas y no muy objetivas, de hecho hay un gran porcentaje de subjetividad que deja espacios de duda en cuanto a la transferencia de conocimiento y lo más importante no permite indagar en perspectivas de mejora.

La utilización de este criterio debe ser tomado como un respaldo a otros criterios de evaluación, para de esa manera implementar una visión más amplia y diversa, de forma que al final se pueda tener argumentos medibles que puedan corroborar las percepciones de los participantes.

*Los criterios de aprendizaje evalúan cuánto se ha aprendido en el programa de capacitación. Un examen hecho al final del programa es un ejemplo de un criterio de aprendizaje. Con algunos métodos de capacitación, como la instrucción programada el criterio de aprendizaje se incorpora al programa; el participante debe alcanzar un cierto nivel de conocimientos (por ejemplo, un 90% correcto) antes de terminar la capacitación. [...]. [...]. De manera colectiva, los criterios de reacción y*

---

<sup>28</sup>MUCHINSKY, Paul, Psicología Aplicada al Trabajo, Sexta Edición, Editorial Thomson Learning, 2002, p. 198.



*aprendizaje se denominan criterios internos; es decir, se refieren a las evaluaciones internas del propio programa de capacitación.<sup>29</sup>*

Al momento de utilizar criterios de aprendizaje se debe conducir al evaluado bajo los conocimientos impartidos y orientar sus respuestas hacia esquemas claros y concisos, para que se ejecute un criterio de evaluación medible. Bajo este espectro de evaluación existen un sin número de contenidos que pueden ser asociados, pero hay de igual manera otro gran número que no pueden ser medidos u observados por medio de esta evaluación, por lo cual esta debe ser base complementaria de un proceso integral de evaluación.

*Los criterios de conducta se refieren a los cambios reales en el desempeño una vez que el empleado regresa al trabajo. Estos criterios afrontan cuestiones como hasta qué punto los cambios deseados en las conductas en el trabajo del participante se toman en cuenta por el programa de capacitación. Si la meta del programa es aumentar la producción, el criterio de conducta valorará la producción antes y después de la capacitación. [...].<sup>30</sup>*

La implementación de este criterio conlleva un respaldo profundo en el diagnóstico previamente implementado, de esta manera se cuenta con información clara y completa para la elaboración de un comparativo entre el desempeño antes de la evaluación y el desempeño posterior a la evaluación, es uno de los criterios más acertados si se desea hacer una medición altamente efectiva y que refleje el impacto de la capacitación.

*Los criterios de resultados (costo – beneficio) tienen que ver con el valor económico que tiene para la empresa el programa de capacitación. Casio (1989) desarrolló un procedimiento para aplicar el análisis de costo beneficio a la evaluación de los resultados de capacitación. Para que el programa de capacitación tenga efecto, una premisa es que el promedio de desempeño del grupo de trabajo con capacitación sea*

---

<sup>29</sup>Idem., p. 198.

<sup>30</sup>Idem., p. 200.

*superior al del grupo sin capacitación. [...]. Los análisis de costo – beneficio están basados en una cuidadosa valoración de los costos asociados con el desarrollo de la capacitación, sus materiales, el tiempo de capacitación y las pérdidas de producción. Aunque esos análisis son con frecuencia difíciles de llevar a cabo si no se analizan los programas de capacitación en el aspecto económico, es más probable que se la considere como un costo en lugar de un beneficio para la organización.<sup>31</sup>*

Esta es la forma más efectiva para establecer la importancia y el impacto en la organización de cualquier proceso de capacitación, requiere de un estudio muy minucioso por parte de las áreas participantes, ya que se llega a examinar económicamente cuánto cuesta realizar determinada actividad en cada una de sus tareas y realiza un comparativo entre el antes y el después de la capacitación, llegando a evidenciar en cifras reales el costo frente al beneficio recibido por el proceso de capacitación.

*[...], el éxito de cualquier sistema de capacitación y desarrollo está íntimamente ligado a la cultura de la organización. La organización establece el tono de la relativa importancia y necesidad orientada hacia la mejora de las capacidades de sus empleados. Las actividades de capacitación y desarrollo no son más que un espejo de los valores más profundos de la organización. Smith, Ford y Kozlowski (1997) hablaron de la necesidad de alineamiento entre la cultura de la organización y las iniciativas de capacitación. Por ejemplo una organización tradicionalmente autoritaria es probable que no apoye a los individuos que intenten adoptar riesgos e intentar nuevas estrategias. [...]. Debido a las sutilezas de cómo aprendemos, qué aprendemos y la duración de nuestro aprendizaje, los métodos de evaluación del aprendizaje deben depurarse de forma apropiada.<sup>32</sup>*

El proceso de evaluación permite tener criterios de análisis de los esfuerzos de capacitación que se han desarrollado, y da una visión clara de cómo estas actividades

---

<sup>31</sup>Idem., p. 200.

<sup>32</sup>Idem., p. 202.

influyen e impactan en la organización, sin embargo estos deben ser definidos apropiadamente y analizados de acuerdo al contenido impartido, evitando de esa manera subjetividades.

La ejecución de actividades de este tipo nutre a los colaboradores y demuestra la madurez de las organizaciones, además de ubicarlas en un claro proceso de mejoramiento y desarrollo de su competitividad.

*El entrenamiento es un tipo de educación profesional más específico que la formación profesional y el perfeccionamiento profesional. El entrenamiento es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. [...].<sup>33</sup>*

#### **4.4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Las organizaciones enfocan todos sus esfuerzos en la consecución de los objetivos planificados, y sus colaboradores son el impulso que mantiene a la organización en marcha, esto es posible porque cada uno integra sus habilidades, conocimientos y energías, en un compromiso que va más allá de cada uno y se convierte en un deseo de éxito global.

Todos aquellos que son parte de la gestión de recursos humanos, comparten la experiencia de desplegar planes, programas y proyectos que involucran el desarrollo de competencias, las cuales permiten demostrar cómo cada una de ellas aporta a la consecución de objetivos, sin embargo es importante señalar que la gestión por competencias, no es una responsabilidad netamente del área de recursos humanos y al contrario es una responsabilidad que abarca a toda la organización.

En este momento la realidad de las organizaciones establece la importancia de las personas y sus conocimientos como base de la productividad y la competitividad, por

---

<sup>33</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 581.

tal motivo la gestión por competencias es vital como elemento estratégico en la toma de decisiones y en la gestión de la alta dirección.

Bajo estas directrices en “PRONACA”, se fundamentan muchas de sus competencias a partir de los lineamientos estratégicos y básicamente se convierten en competencias umbrales que todos quienes ingresan a la organización deben tener o desarrollarlas en corto espacio de tiempo, ya que a partir de esa norma, se marcaran esfuerzos como planes de desarrollo, ya sean de carrera o sucesión, pero siempre con un soporte orientado al crecimiento tanto personal como profesional, en este caso la competencia “Servicio” que se está modelando tiene un sustento básico para todos quienes conforman la organización, y es soporte para las actividades del día a día.

Las organizaciones que tengan claridad sobre estos conceptos y formalicen su gestión por competencias se beneficiarán con un amplio abanico de opciones que serán su ventaja competitiva y en corto espacio serán sus elementos de valor frente a cualquier organización. El aprovechar las cualidades de cada persona y el potenciar sus equipos de trabajo crearán organizaciones con mayor compromiso y con grandes logros.

Los conceptos de competencias no son nuevos, pero han ido evolucionando en conjunto con la organización, y en estos momentos su importancia es muy alta, su aplicación permite brindar estilos de dirección en los que se prima al ser humano en su integralidad.

Los conceptos que se exponen a continuación evidencian, la profundidad de la gestión por competencias.

“Spencer y Spencer; competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, segunda edición, Editorial Graniza, Buenos Aires, Argentina, 2008, p. 59

*Es importante destacar que Spencer y Spencer no incluyen en la definición de competencias el concepto de “comportamiento”, aunque los menciona más adelante. [...], las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.”<sup>35</sup>*

“Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad”.<sup>36</sup>

*[...], Claude Levy Leboyer. Esta profesora de Psicología del Trabajo resume el tema de la siguiente manera:*

- *Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen, en más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.*
- *Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.*
- *Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.*

*[...] “Para Levy Leboyer, “las competencias individuales y competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan*

---

<sup>35</sup>Idem., P. 60.

<sup>36</sup>Idem., P. 60.

*integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.*<sup>37</sup>

De esta manera el impacto que las personas tienen en la organización cambia radicalmente y se toma un papel protagónico, y se vuelve importante ya no solo el conocimiento sobre un determinada actividad, sino que al contrario se evalúa de manera más profunda comportamientos y cualidades que pueden ser factores de éxito para alguien en la organización, el paradigma se transforma como se lo explica a continuación.

*La principal innovación de Mc.Clelland radicó en que mientras el análisis tradicional se sitúa en el análisis del puesto de trabajo, y es por tanto, deductivo, el enfoque de las competencias es inductivo y se centra en el estudio de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor. Esto quiere decir que en lugar de definir apriorísticamente el perfil ideal de un puesto, lo que tenemos que hacer es seleccionar a quienes desempeñan dicho puesto de una manera brillante y observar qué cualidades, maneras de trabajar, orientaciones, etc., tienen en común.*<sup>38</sup>

A partir de estas afirmaciones, la gestión por competencias cobra un sentido más amplio y se desarrollan modelos completos sobre la base del concepto de competencias, los mismos que llegan a cubrir cada uno de los aspectos de la gestión de recursos humanos.

*[...], el modelo funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado; el modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeño*

---

<sup>37</sup>Idem., P. 64.

<sup>38</sup>PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos, Séptima Edición, Ediciones Díaz de Santos, Buenos Aires Argentina, 2007, p. 322.

*superiores; el modelo constructivista define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.*<sup>39</sup>

*Cuando en el marco de esta distinción se habla de modelo “conductista”, se hace referencia básicamente a un modelo que incluye tanto al modelo de competencias distintivas de McClelland, como al de competencias genéricas de Byham, Mientras que cuando se habla de modelo “funcional” se incluye el modelo del análisis funciones de Fine conjuntamente con otras metodologías destinadas al análisis ocupacional como el Amod y el Dacum, entre otros. Sin embargo el punto más oscuro de dicha clasificación es el modelo “constructivista” que no es un modelo de competencias en sí mismo, sino la aplicación del paradigma de la psicología constructivista al desarrollo de competencias.*<sup>40</sup>

*Se trata de un modelo mentalista que sume que es posible modificar el propio comportamiento a partir de “cambiar la mente” o, dicho de otro modo, que la manera en que las personas aprenden a comportarse de manera distinta es “construyendo” representaciones mentales que luego verán reflejadas en el comportamiento de las personas.*<sup>41</sup>

Con estos aportes la gestión por competencias, permite otro tipo de abordajes en las organizaciones en todo lo que respecta a la gestión de un colaborador y en su esencia al impacto que esto tiene posteriormente.

*Las contribuciones más destacadas de la gestión por competencias serían las siguientes:*

---

<sup>39</sup>SARACHO, José, Un modelo general de gestión por competencias, Ril Editores, Santiago de Chile, Chile, 2005, p. 29.

<sup>40</sup>Idem., P. 29 y 30.

<sup>41</sup>Idem., P. 32.

- *Se aborda un lenguaje más comprensible para todas en la empresa: los propios empleados, los directivos de las unidades y los departamentos de dirección de personas. Al hablar de las competencias de las personas más que de su personalidad, se abandona el ámbito de los rasgos psicológicos y se adopta el de los comportamientos visibles y convenientes para un desempeño acorde a los deseos de la compañía.*
- *Al centrarse en comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, se facilita el empleo de conceptos objetivos y operativos para la empresa, y su consecuente aplicación práctica: establecer los perfiles de exigencias para un puesto, facilitar el contraste persona / puesto, seleccionar, evaluar desempeño, premiar, diagnosticar potencialidades, identificar ámbitos de necesario desarrollo y marcar objetivos consecuentes. En definitiva, esta terminología común facilita la gestión interrelacionada de todas las políticas y acciones referidas a personas.*
- *Se sustituye la calificación de las personas como provistas o desprovistas de ciertas características por la clasificación de sus desarrollos competenciales en escalas, con lo que el concepto estático “válido / no válido” se sustituye por el concepto dinámico de “mayor / menor” grado de competencia y, consecuentemente, se fomenta la evolución y el desarrollo. En última instancia, se adopta la mentalización y el uso de una terminología que fomentan la idea de la adaptación a las necesidades de cada momento; algo que de ninguna manera pueden eludir las empresa de nuestro tiempo.<sup>42</sup>*

Dentro de la estrategia y la gestión fundamental de recursos humanos en PRONACA, se encuentra la gestión por competencias la misma que está orientada al desarrollo de un completo programa modular de competencias, que está segmentado por niveles

---

<sup>42</sup>RABAGO, Eduardo, Gestión Por Competencias, Primera Edición, Editorial Netbiblo, España, 2010, p. 18 y 19.



para cada posición, y también genéricas para todos los colaboradores de manera que la cultura organizacional tenga las mismas directrices para todos.

El enfoque que tiene la gestión que se ha venido generando, es hacia el desarrollo personal y técnico el mismo que debe ir en conjunto según los lineamientos de esta organización, ya que los colaboradores son integrales y su potencial es lo que les interesa, al sacar lo mejor de cada persona generamos bienestar y promovemos el crecimiento de la organización.

#### **4.4.1. El aporte del proceso de capacitación basado en competencias**

La gestión por competencias en los procesos de capacitación tiene un fuerte impacto y es base fundamental para la realización de todas las actividades, ya que el análisis de las competencias requeridas por los colaboradores, serán el insumo básico para el desarrollo de programas, planes y proyectos de capacitación.

El enfoque de este proceso estará orientado a la adquisición y mejora de las competencias requeridas para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

A través del análisis previo por medio de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se examina las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas, con el objeto de establecer programas de formación específicos, y dependiendo de los casos pueden ser individuales o colectivos.

De esta manera el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas se ven promovidas, con lo cual queda satisfecha cualquier característica y necesidad.

Son varios los aportes que el proceso de capacitación basado en competencias puede generar, a continuación enuncio algunos de ellos:

- Genera motivación hacia el colaborador, se enriquece su participación y se estimula su desarrollo.
- Se crean espacios de comunicación en lo que se puede expresar libremente.

- El desempeño se eleva, las actividades son cada vez mejor ejecutadas y los colaboradores se sienten adecuados a sus puestos de trabajo.
- Se estimula el desarrollo personal y profesional, orientando procesos de crecimiento interno.
- Los objetivos personales, se vuelven también colectivos de manera que se alienan con los de la organización.
- Permite el desarrollo de una identidad y cultura organizacional.

De esta manera la organización se vuelve cada vez más dinámica y flexible ante los cambios del entorno, generando, transmitiendo, difundiendo y desarrollando conocimientos y habilidades, aprendiendo de sí misma incesantemente.

#### **4.5. GESTIÓN DEL SERVICIO**

La prestación de servicios, es sinónimo de calidad y de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, las organizaciones deben tener muy claro lo que se espera de ellas, de manera que exista claridad en el mínimo aceptable de sus actividades y como estas impactan tanto hacia fuera como hacia dentro, de quienes la conforman.

*Los líderes consideran que la excelencia en el servicio es la fuerza impulsadora de la empresa; es lo que distingue a una empresa de sus competidoras; es lo que marca la diferencia esencial. Con independencia del mercado de que se trate, de los servicios específicos o de la estrategia de precios que se siga, los líderes ven en la calidad del servicio la base para competir.<sup>43</sup>*

La gestión del servicio es una actividad que tiene su base en la gestión estratégica y que incluye esquemas de conocimiento tanto internos como externos, los cuales se transmiten a toda la organización; este tipo de prácticas integran a los colaboradores quienes conforman la cultura de calidad y satisfacción del cliente interno como externo, lanzando estructuras que son auto regulables, bajo esos principios.

---

<sup>43</sup>BERRY, Leonard, Un buen servicio ya no basta: más allá de la excelencia en el servicio, Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2004, p. 26, 27.

*Las personas que ocupan cargos a nivel operativo, ya sea con los clientes externos o con los clientes internos, tratarán de satisfacer las expectativas de cualquier tipo que sus directivos tengan respecto a ellos. Si reciben el mensaje de la calidad del servicio como parte fundamental de su capacitación inicial al ingresar a sus puestos, comienzan a tomarlo en serio. Si escuchan a sus supervisores hablar de la calidad del servicio y el modo de hacer las cosas con la idea de que el cliente es lo primero, comenzarán a verlo como parte de su realidad. Cuando los jefes los escuchan de sus jefes, verán que esto funciona en todos los niveles.*<sup>44</sup>

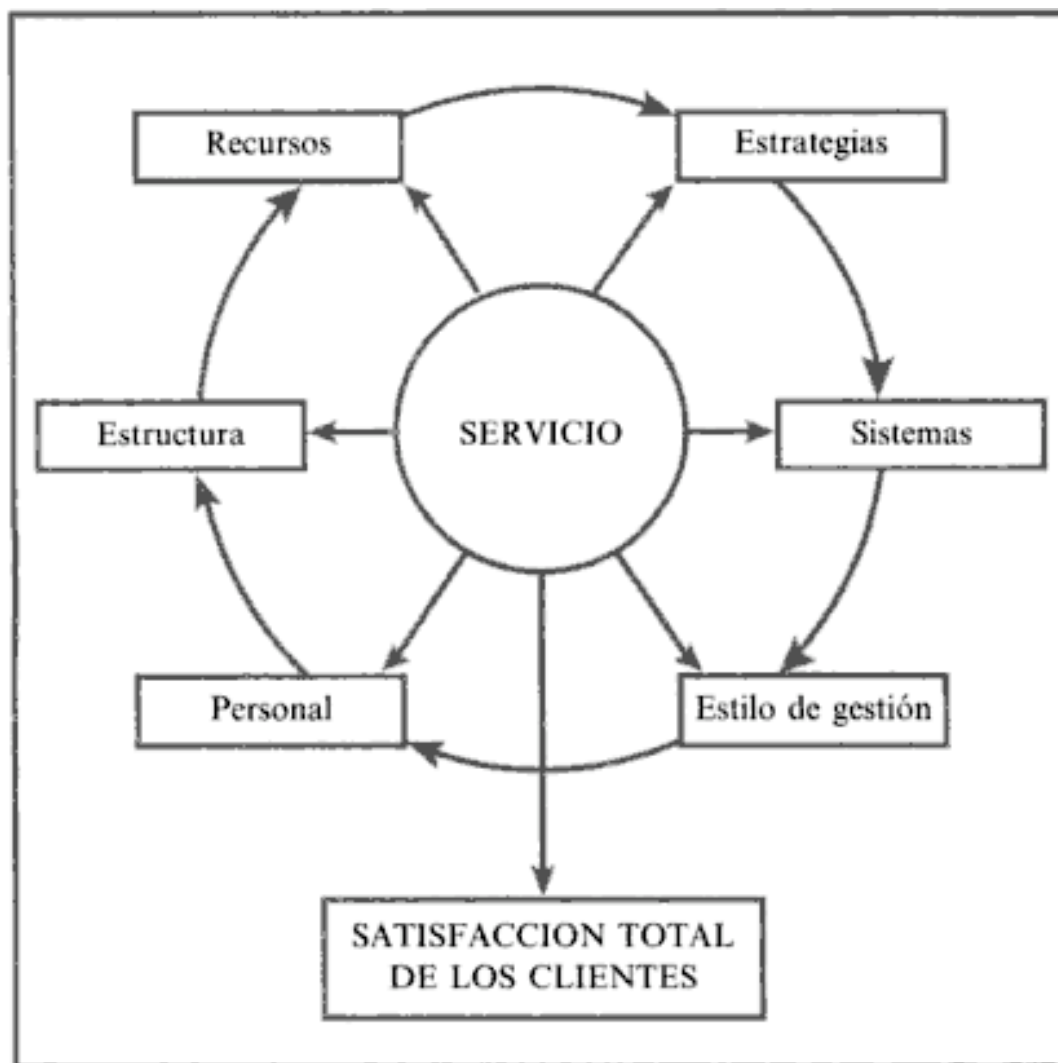
La estrategia que se elabora bajo estos parámetros es la de funcionar como una organización que no desea el brindar solo un producto o un servicio, sino que al contrario estudia que es lo que el cliente requiere y le da solución, de esta manera su enfoque y su razón cobra otro sentido que todos lo pueden percibir.

*Una buena misión y cultura de servicio debe reflejar las expectativas de su clientela. En vez de desarrollar un producto y después tratar de hallarle mercado, la filosofía operativa de las empresas debería consistir primera en la identificación de las necesidades de la clientela, y posteriormente suministrarle un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades, o crear la necesidad a través de un gran satisfactor.*<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup>PARRA, Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México, 2006, p. 51 y 52

<sup>45</sup>Idem., P. 53



<sup>46</sup>Fuente: MAPCAL – KOENES, Avelina, 1995.

En la figura anterior se explica como el servicio impacta en toda la organización y como de esta manera se transmite en satisfacción al cliente, dando como resultado que este tipo de cultura permita resultados visibles y tangibles para quienes la conforman.

Los resultados económicos son los más fáciles de explorar inicialmente, ya que se incrementan o por lo menos se mantienen dentro de los mínimos esperados, la elaboración de indicadores serán la solución para medir objetivamente los resultados, sin embargo van a ver otros indicadores que son de tipo personal que también se van a poner en manifiesto y que son de fácil interpretación como los provocados por los

<sup>46</sup>MAPCAL - KOENES, Avelina, La fórmula del servicio excelente, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995, Figura 3.6, p. 116.

clientes internos y externos, al referirme a clientes internos, estoy mencionando a como los colaboradores se sienten bajo estos esquemas de trabajo que llevan a exponer otro tipo de comportamientos de la gente en sus actividades cotidianas, de igual manera en los clientes externos su manifestación va a ser también muy clara al volverse cautivos de los productos o servicios, como se expone a continuación se fideliza a todos ellos.

*La fidelización de los clientes se logra precisamente por el reconocimiento y credibilidad que tiene la empresa a través de su estrategia. Por lo tanto, la estrategia se convierte en la brújula que servirá para dar la dirección adecuada a las acciones sobre servicio al cliente debe ejecutar la empresa.<sup>47</sup>*

La cultura de una organización puede tomar muchos matices, los cuales van a estar manifestados en los comportamientos de sus colaboradores, el ambiente de trabajo, sus resultados y la generación de nuevos proyectos o la ejecución de actividades cotidianas, cada una de las mencionadas van a tener ese tono muy particular que lo dan sus integrantes, por eso la importancia de una cultura que pueda tener también como eje en su estrategia el servicio, ya que es parte fundamental de una organización dinámica y flexible que se anticipa a lo que viene y en la cual sus colaboradores son muy comprometidos.

*La cultura organizacional de una empresa se mide por su capacidad de identificar e instrumentar los procesos y las acciones que se acoplen a los tiempos. Esto se traduce es una actitud competitiva, que permite formular procesos de anticipación y de cambio en la dirección que en cada caso se requiere. La cultura organizacional es una fortaleza que desarrollan en las empresas a través del tiempo, limitando la posibilidad de reacción intermedia de los competidores para contrarrestarla.<sup>48</sup>*

---

<sup>47</sup>DOMÍNGUEZ, Humberto, El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente, Primera Edición, Ediciones ECOE, Bogotá, Colombia, 2006, p. 78.

<sup>48</sup>PARRA, Eric, La virtud del servicio, Primera Edición, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México, 1996, p. 68 y 69.

El servicio es parte fundamental y está manifestado en los lineamientos estratégicos de PRONACA, quienes han invertido grandes recursos en satisfacer una comunicación bidireccional con sus clientes internos y externos, sin embargo el canal telefónico ha sufrido un retraso en el acelerado crecimiento de una organización que opera a nivel nacional e internacional, por estos motivos el desarrollo de un modelo que soporte este crecimiento es imperante, dentro de este enfoque se unirán diferentes áreas de la organización para que se genere gestión integral y soluciones a la medida.

El servicio para PRONACA, significa una forma de vida y un diferenciador para cualquier gestión de un colaborador, ya que de estas actividades se desprende su valor agregado y genera su aporte en la realización de las estrategias corporativas.

El momento que vive la organización es ideal para esta intervención, al ser un elemento de mejora sustancial y un cambio que será notorio, para las personas que sean clientes de la corporación, adicional los colaboradores están familiarizados con la cultura de mejora continua por lo que el aporte será muy bien recibido.

#### **4.5.1. El servicio**

Las organizaciones actuales recorren un camino que tiene como símil al cliente, quien es la parte fundamental de la gestión que se realiza, de esta manera la única forma de relacionarse con él es mediante el servicio expuesto, por tanto existen un sin número de variables que hay que tenerlas en cuenta con la finalidad de satisfacer cualquier deseo que provenga por parte de ellos, en el siguiente párrafo existe una aproximación acertada del servicio en nuestros días.

*El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera – además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Por ejemplo: El comprador de una Mercedes espera cierto número de demostraciones, prueba del vehículo,*

*soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.*<sup>49</sup>

De esta manera se evidencia que la gestión a realizarse involucra no solo a un área sino al contrario, manifiesta la necesidad de tratarlo integralmente.

*Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones sean imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demora la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.*<sup>50</sup>

Las acciones básicas que parecen lógicas son lo mínimo que una persona espera de un servicio, el deseo implícito es llegar a tener satisfacción en la necesidad o problema que se presente, con tiempos de respuesta adecuados y soluciones a la medida.

*Servicio no significa servilismo aunque, a veces se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a ejercitar una actitud obsequiosa ante los clientes sin tener en cuenta sus necesidades y sin ayudarles en absoluto.*<sup>51</sup>

La falta de herramientas y el desconocimiento de ciertas técnicas necesarias para la gestión exitosa con el cliente, ha ubicado a los colaboradores en acciones, que alejan del objetivo principal de la gestión que es satisfacer lo que el cliente requiere.

*[...] las necesidades, las expectativas, las condiciones y la posición de las personas están sujetas a cambios rutinarios, los servicios son*

---

<sup>49</sup> Publicaciones Vértice, Atención al cliente, Segunda Edición, Editorial Vértice S.L., España, 2008, p. 4.

<sup>50</sup> Idem., p. 4

<sup>51</sup> Idem., p. 4

*variables, impredecibles y no se prestan a un control sistemático. Por la misma razón, los servicios deben responder a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor.*<sup>52</sup>

El servicio es una actividad atípica y tiene un esquema que evoluciona dependiendo del mercado y marca sus acciones bajo las directrices estratégicas de una organización, presenta condiciones diversas y manifiesta el espíritu de una organización como de sus colaboradores y permite estrechar los lazos con el cliente, sin embargo es también un elemento que puede generar el rechazo hacia una organización, servicio o producto, por lo tanto es de vital importancia su desarrollo bajo parámetros indicados que cumplan con los requerido.

#### **4.5.2. El cliente**

Las actividades de una organización están orientadas hacia un grupo específicos de personas, a los cuales van a ofertar sus productos o servicios, con lo cual se vuelven la parte más importante de cualquier negocio, estas personas son los denominados clientes.

*La definición histórica tradicional se refería al cliente como aquel individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes o servicios de una empresa. Todos nosotros, que tenemos la categoría de consumidores, según las variables de los mercados, recibiremos de las empresas, sea cual sea su naturaleza o sector al que pertenece, un bien o un servicio, y que si nos fidelizamos a él, sea cual fuere el motivo (calidad, diseño del producto, precio, algunas características tangibles especiales, etc.), nos categorizarán en esa empresa como cliente.*<sup>53</sup>

Con esta definición queda bastante claro el papel que cumple el cliente, de esta forma es la que se manifiesta también las diferentes, condiciones que cada empresa aplicará

---

<sup>52</sup> SHAW, John, Gestión de Servicios, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 1991, p. 9.

<sup>53</sup> DOMÍNGUEZ, Humberto, El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente, Primera Edición, ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia, 2006, p. 1.



en lo que se relaciona con el cliente; estratégicamente el crecimiento y la rentabilidad serán los factores que permitan orientar las acciones más evidentes.

El cliente es cada vez más exigente. La percepción de la calidad en los productos va a variar significativamente de uno a otro y hay que establecer una diferencia. Está también será distinta para el comprador como para el proveedor, también es sumamente importante entender que la percepción de calidad es voluble y va ir cambiando según el cliente cambie, ya sea por su estilo de vida o por la necesidad que tenga en ese momento.

El servicio cumple un papel muy importante ya que usualmente los clientes tienden a callar su insatisfacción con el servicio, pero es algo que lo difunden a otras personas, por lo cual es muy importante que se realicen inversiones que mejoren la experiencia del cliente, con lo cual se reducirán costos para fidelizarlo y su respuesta será favorable ante cualquier tipo de producto o servicio que se le pueda ofertar.

#### **4.5.3. La calidad en el servicio**

La calidad puede ser definida como los aspectos o características de un producto y servicio que tienen relación con las capacidades expresadas de cumplir con la satisfacción de una necesidad presentada o latente. Las empresas proporcionan calidad cuando sus productos o servicios igualan o superan las expectativas de los consumidores.

El concepto de calidad nunca debe ser sinónimo de lujo, y debe ser tratado con mucha cautela ya que se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Al gestionarse la calidad de los servicios también es necesario que se identifique los momentos de verdad y se den a conocer los niveles de desempeño en los puntos de contacto con el cliente.

La calidad tiene un factor muy importante, el cual es la retroalimentación por parte del cliente y es en el que se fundamenta la satisfacción o frustración en el servicio. Los errores o carencias en la calidad, son los espacios en los cuales se determinan las

acciones más próximas para recobrar la fidelidad y compromiso de nuestros clientes además revertir los fallos ocasionados.

Este tipo de acciones demuestran la visión que se tiene con respecto al cliente y atrae a todo el personal hacia la importancia que tiene dar un servicio de calidad en todo lo que hacemos.

Es muy importante que tengamos en cuenta dos factores que brindan apoyo objetivo en el camino hacia la calidad y es el monitorear la percepción del cliente y su nivel de satisfacción. Esto nos orientara y nos dará un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente con esta base podremos adelantarnos a las necesidades de los clientes e innovar en las respuestas que se den, así también se generará un alto valor agregado para la fidelización de los clientes y será un gran apoyo para atraer nuevos.

Dentro de estas acciones es adecuado recordar que lo mínimo que espera un cliente es un trato personalizado y amable, que al final se va a evidenciar como calidad en el servicio.

#### **4.5.4. La satisfacción en el servicio**

La satisfacción del cliente es uno de los objetivos más importantes al momento de brindar servicios de buena calidad. Dicha calidad y satisfacción es la que tendrá relación directa con el comportamiento posterior del cliente frente al servicio brindado.

*La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizad o ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos*

*relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positivo, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto, se habrá ganado un cliente hípersatisfecho.<sup>54</sup>*

El mundo empresarial en el que vivimos se destaca mucho la relación con el cliente, por lo cual la competencia que se realiza entre diferentes empresas evoca acciones y variables impredecibles, al punto que de un día para otro las cosas cambian de una manera profunda, todo esto con el fin de satisfacer al cliente y hacerse un espacio en cada nicho de mercado y cautivando a todos los segmentos de mercado que sean posibles.

El tener en cuenta las necesidades del cliente y el poder predecir con anticipación las que posiblemente vendrán, permite que las organizaciones centren su estrategia dentro de estas acciones. Hoy en día, la mayoría de organizaciones afirman ser competitivos ya que sus productos y servicios, son los mejores, pero muy pocas de ellas se atreven a realizar la misma afirmación a través del criterio de los clientes, ya que el tener un buen producto o servicio no es suficiente el cliente requiere satisfacer sus requerimientos y eso va a ser la base de su criterio para tomar su decisión de compra.

La satisfacción del cliente se conforma por dos elementos básicos los cuales tienen la siguiente orientación:

- Rendimiento Percibido: Se refiere al rendimiento o resultado que cada cliente puede percibir del producto que ha obtenido.
- Las Expectativas: Se refiere a las posibilidades que se tienen alrededor de los productos o servicios, el mismo que va a tener relación con la información que se ha obtenido o por algún tipo de experiencia previa propia o ajena, de esta manera se juzgará también la satisfacción encontrada

---

<sup>54</sup>GOSSO, Fernando, Hipersatisfacción del cliente, Primera Edición, Editorial Panorama, México, México, 2008, p. 77.

- Los Niveles de Satisfacción: A partir de que el cliente ha realizado la adquisición su balance de acuerdo a la satisfacción del producto de ubican en los siguiente niveles:
  - Insatisfacción: No alcanza las expectativas que se han originado.
  - Satisfacción: Es el cumplimiento de las expectativas mínimas.
  - Complacencia: Ocurre cuando se superan las expectativas expuestas.

En base al nivel de satisfacción el cliente creará diferentes grados de fidelidad y dependiendo de su nivel de satisfacción, pueden ocurrir tres escenarios, el primero es aquel en el cual no va a volver a tomar el producto, en el segundo si existe una mejor opción se cambiaría de inmediato y en el tercero existe una lealtad implícita que puede combinarse con una base emocional y lo mantendrá constante.

Actualmente “PRONACA”, toma muy en cuenta sus resultados de satisfacción y es base para poder competir en un mercado con tantas ofertas. En lo que se relaciona con la atención telefónica se ha generado un nivel alto de insatisfacción, esto vinculado al crecimiento, sin embargo el estar conscientes de sus falencias les convierte en oportunidades de mejora y eso es lo que se está generando a través de la implementación de esta modelo.

El propósito es brindar herramientas que permitan a los colaboradores complacer en todos los requerimientos que tengan tanto los clientes internos como externos, elevando radicalmente sus índices de satisfacción y generando fidelidad.

#### **4.5.5. La cultura de servicio**

El servicio es una herramienta altamente efectiva y que genera competitividad y apalancamiento empresarial, de hecho no hay ningún sector de la economía que no considere al servicio como una parte fundamental de su gestión y que además genera valor agregado al cliente y ganancias a la organización.

Pero el servicio actualmente ya no solo queda expuesto ni se lo trata como una herramienta de gestión sino al contrario es parte fundamental de un proceso

acelerado de desarrollo cultural como empresa, en el cual se sustenta su filosofía, valores y estrategia.

*La punta de lanza para poder llevar a cabo una estrategia, sin lugar a dudas es la gente de la organización. La estrategia podría quedarse en un papel, si la organización no contara con las personas para llevarla a la práctica. La gente es la fuerza que dinamiza una organización; por tanto, la segunda premisa necesaria para el desarrollo del servicio, se refiere a contar con la gente apropiada en cada una de las áreas claves de la organización, que cuenten con las capacidades y habilidades propias para el desempeño de sus tareas ya sean operativas o de servicio.<sup>55</sup>*

Las organizaciones actuales se deben destacar por su filosofía centrada en el cliente y en la calidad de los servicios que entregan. Esta calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

El servicio tiene que mantener algunos puntos esenciales, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad, sin embargo también es necesario que esta práctica sea a nivel de todo el personal y áreas que existan.

*Una cultura organizacional debe ser el reflejo de la forma como la gente hace las cosas en la organización, es decir debe comprender todos los mitos e historias, símbolos, estructura de poder, rutinas, rituales, organización, etc. Cuando hay identidad de la gente de la organización con la cultura medular de la misma, fortalece la calidad del servicio a través de compromiso de cada uno de los miembros de la organización. Una cultura fuerte, desempeña un papel importante para el desarrollo y explotación de las estrategias de servicio adoptadas por la empresa.<sup>56</sup>*

---

<sup>55</sup>DOMÍNGUEZ, Humberto. Op. Cit. P. 79.

<sup>56</sup>DOMÍNGUEZ, Humberto. Op. Cit. P. 79.

El éxito de las relaciones entre los colaboradores, la organización y cada uno de los clientes depende de las conductas y actitudes que evidencien ante las demandas que existan, de igual manera la motivación por las actividades que se realizan en el trabajo es otro factor muy clave ya que de esto dependerá como se construya y fortalezca la cultura de servicio hacia los clientes.

El espíritu de colaboración es imprescindible para que se brinde la mejor ayuda en las tareas de todos los días, pero esta colaboración no solo implica al cliente externo, sino al contrario, también implica al cliente interno por lo cual la asimilación de la cultura como tal centrada en el servicio es lo que marcará la diferencia.

*Los empleados de servicio al cliente crean la percepción de la compañía que se forman los clientes; los empleados de servicio al cliente son fundamentales en la estrategia empresarial para satisfacer y retener a los clientes, porque según el modo que ellos maneja y enfrenten los problemas de servicios, consultas y hasta nuevos negocios, puede marcar la diferencia entre consolidar la relación con un cliente fidelizado o perder ese cliente.<sup>57</sup>*

#### **4.6. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Actualmente las organizaciones se desarrollan en un mercado competitivo, que les ha obligado a mejorar su relación comunicativa entre sus miembros haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el fin de permitir que todos quienes son parte de la organización estén actualizados acerca de cambios, noticias e información mejorando y reforzando su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo, de manera firme y duradera.

*[...] la comunicación es un proceso imprescindible no sólo para el buen funcionamiento interno de una empresa, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno, pues esta facilita el logro de los objetivos básicos de una organización que*

---

<sup>57</sup>DOMÍNGUEZ, Humberto. Op. Cit. P. 80.

*deben ir dirigidos, fundamentalmente, a la satisfacción de sus propias necesidades y las de los clientes, internos y externos, relacionados con ella.*<sup>58</sup>

Cada organización tiene necesidades diferentes de comunicación, pero es muy importante que se defina, evalúe y seleccione que mensajes y medios se van utilizar con cada público. Los mensajes pueden tratar con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos que suceden durante la relación e interacción humana y que son diferenciables, según el tipo de modalidad de lenguaje utilizado verbal y no verbal.

De esta manera también se desprenden los receptores del mensaje que son aquellas personas que pueden ser de la organización y recibirán mensajes internos a través de memorándums, reuniones, mails, campañas internas, entre otras. En el caso de los receptores externos los mensajes van a provenir de campañas de publicidad, relaciones públicas, información comercial, información nacional, entre otras

El propósito del flujo es altamente importante y hace referencia a la motivación que interviene al enviar y recibir el mensaje como también a la función específica que esta cumplirá. Dentro de los flujos de mensajes se tiene de igual manera categorías como el mensaje de tarea que sirve para informar y persuadir, este se relaciona con aquellos productos, servicios o actividades que tiene una importancia específica para la organización por ejemplo mensajes para mejorar ventas, los mercados, calidad de los servicios, calidad en los productos, etc., los segundos son los mensajes de mantenimiento que sirven de una manera regulatoria y se relacionan con políticas y ayudan a la organización a mantenerse activas y en movimiento, y tercero están los mensajes humanos que sirven para integración y están dirigidos a las personas de la organización, y pueden afectar sus actitudes, comportamientos, satisfacciones y logros.

*[...] sólo por medio de la comunicación es posible coordinar y controlar las actividades de los diferentes miembros que componen la*

---

<sup>58</sup>RODRÍGUEZ Fernández Andrés, Psicología de las organizaciones, Primera Edición, Editorial Eureka, Barcelona, España, 2004, p. 179.

*organización, así como obtener la información interna y externa que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones satisfactorias. Igualmente, existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos de la misma o el clima imperante en dicha organización.*<sup>59</sup>

Lo siguiente que debemos tomar en cuenta es como el flujo de mensajes se da entre las personas y en este caso la red de comunicación, puede darse tanto entre dos personas o más, sin embargo es también necesario dividir a esta red dentro de sus tres niveles esenciales, en los que podemos encontrar comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiente de quien inicia el mensaje y de quien los recibe.

Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados y en este caso la mayoría de las comunicaciones descendentes involucra mensajes de tarea o mantenimiento relacionado con lineamientos, objetivos, normativas, disposiciones o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son las que fluyen desde los subordinados hacia los superiores y tiene como finalidad que reciba feedback al hacer preguntas o hacer sugerencias, de este modo el efecto que causa está relacionado con los comportamientos, actitudes y emociones que los colaboradores pueden experimentar, aquí se incluyen los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal busca el mantener un sentido bidireccional y abierto a cualquier nivel sin importar cargos o autoridad organizacional, la finalidad en este tipo de comunicación es la resolución de cualquier inconveniente, ya que se ventilan problemas, conflictos o rumores y se buscan repuestas inmediatas.

La situación actual en “PRONACA”, evidencia que su forma de trabajo está dirigida hacia la práctica horizontal en su comunicación, ya que el aporte de cada uno de los colaboradores es necesario y requerido como parte del desarrollo organizacional,

---

<sup>59</sup>Idem.,. P. 180



también es importante rescatar que esta visión es dirigida desde la estrategia y es pilar de muchas innovaciones. Los colaboradores son gestores del crecimiento que ocurre en cada uno de los giros de negocio y también son los que encuentran las falencias y brindan soluciones.

*En este sentido, el proceso de comunicación es esencial para incrementar la motivación de los trabajadores, ya que permite a éstos aclarar sus metas laborales y acceder a los ámbitos superiores de la empresa, haciendo llegar a la dirección sus propias aportaciones, sus quejas y sus sugerencias acerca de los métodos de trabajo.<sup>60</sup>*

#### **4.6.1. Comunicación en servicio al cliente**

*Una organización con una cultura de servicio sólida valora el cuidado de los clientes y trata de descubrir cuáles son sus necesidades, satisfacerlas y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente. Cada una de esas actividades incluye la comunicación, ya sea de frente, por teléfono o correo electrónico o a través de otros canales. Además, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que usa la organización.<sup>61</sup>*

La comunicación es parte fundamental en la relación del proveedor del servicio con el cliente, ya que la calidad de la comunicación y la interacción que se produzca influirán en la satisfacción del cliente. De hecho la comunicación va a ser el punto clave cuando el servicio no alcance las expectativas mínimas del cliente.

Todos aquellos que están en contacto con los clientes o que desarrollan sus actividades en puntos críticos en los que se interactúa con él, son con frecuencia las primeras que escuchan o perciben la insatisfacción que se presenta, por lo cual son las llamadas a comunicar y notificar sobre esos casos.

---

<sup>60</sup>Idem., P. 180.

<sup>61</sup>ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. Op. Cit. P. 274, 275.

La habilidad para escuchar activamente y comunicarse apropiadamente con el cliente contribuye en gran medida a que cualquier inconveniente se resuelva o no de manera satisfactoria para el cliente no se salga de control.

La comunicación en las organizaciones tiene un valor muy alto y es de gran importancia que el esfuerzo que se ponga en esta actividad impulse y mantenga los canales y sistemas de información de manera que se mejore continuamente.

Los procesos de atención al cliente construyen redes de información que son de vital importancia para establecer acciones, procesos o programas que se enfoquen en el cliente, ya que la satisfacción de este no es una opción sino un elemento imprescindible para la existencia de una organización y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

#### **4.6.2. Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica es un proceso que debe ser comprendido de manera participativa, ya que es la forma de establecer una línea de objetivos con el fin de lograr una meta. La comunicación entendida, de este modo busca establecer compromisos con todos los que conforman la organización y su participación dependerá del empoderamiento con el fin común.

Una adecuada planificación es la que permite que el proceso de comunicación estratégica sea coherente con las necesidades de la organización, ya que con un análisis del entorno y de la realidad actual en la que se desenvuelve, se fijaran los objetivos a corto y largo plazo, al igual que seleccionaran las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos, también es importante que aquí se definan los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

La planificación debe tener, de manera indispensable un fortalecimiento organizacional, ya que cuando se inicia un proceso de comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo porque de esa manera se evidencian las

oportunidades y de mejora con los medios y recursos disponibles, como también se determinan los elementos que harán falta.

Si estos análisis no se realizan empieza a darse una incoherencia entre la misión que tiene planteada la organización, y sus reales capacidades de dar respuesta al entorno, así queda con claridad como la organización a través de su planificación reconocerá potencialidades y limitaciones, a aprovechará los desafíos y a encarará los riesgos.

La comunicación estratégica de esta forma se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. Con esta orientación el plan permite realizar la toma de decisiones, al tener una programación clara de ejecución. Esencialmente, el plan estratégico de comunicación producirá beneficios en la realización más eficiente de las actividades, en el consumo de recursos y en a la asignación de talentos.

Mediante esta planificación las organizaciones toman el control sobre sí mismas y no sólo reaccionen frente a lo que sucede en el entorno, logrando una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener las metas esperados.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo se deben seguir usualmente cuatro pasos que se detallan a continuación:

1. Diagnóstico: En este paso se realiza un estudio que permita entender la realidad actual de la organización tanto a nivel interno como externo, de manera que quede claro los requerimientos que se tienen de la organización y cuál es su espacio de respuesta ante ellos.
2. Planeación: Dentro de esta etapa se desarrolla las acciones a tomar, siendo muy minucioso y exponiendo todos los por menores que se incluyen dentro del proceso, de igual manera en este espacio se requiere que el compromiso de todos quienes conforman la organización sea claro y sostenido en el tiempo que dure la programación.
3. Implantación del plan estratégico de comunicación: Las actividades definidas anteriormente, son aquí plasmadas y es el momento en el que se debe establecer seguimiento a la programación de todo lo planteado, además de ir cambiando o mejorando cualquier acción definida.

4. Evaluación: La evaluación se debe ejecutar en conjunto a la planificación, ya que se debe medir el impacto realizado y con los resultados se establecerán cuales serán las directrices próximas, ya que la flexibilidad dentro de la planificación es muy importante así se evidenciarán mejores resultados.

## CAPÍTULO V

### PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA

#### 5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

##### 5.1.1. Matriz de marco lógico

| Resumen Narrativo de Objetivos  | Indicadores Verificables  | Medios de Verificación  | Supuestos  |
|---|---|---|--|
| <p><b>FIN:</b><br/>Validar un modelo de desarrollo de cultura del servicio, para la empresa Procesadora Nacional de Alimentos – “PRONACA”.</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del porcentaje de llamadas perdidas, en la organización.</li> <li>• Evaluación de la calidad de servicio telefónico obtenido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información comparativa obtenida mediante la central telefónica a través del análisis de las llamadas totales al mes versus las llamadas perdidas.</li> <li>• Encuestas de satisfacción del servicio telefónico mediante metodología de cliente fantasma.</li> </ul> | <p>Es necesario el apoyo de la dirección del área de servicios generales como de la dirección del área de gestión del talento humano, para que se realice todo lo programado sin dificultad.</p> |
| <p><b>PROPÓSITO (u Objetivo General):</b><br/>Capacitar a los colaboradores del edificio “INVERNA”, sobre herramientas para mejorar la atención telefónica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del porcentaje de llamadas perdidas, en la organización.</li> <li>• Evaluación de la</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información comparativa obtenida mediante la central telefónica a través del análisis de las llamadas totales al</li> </ul>  | <p>Es necesario el apoyo de la dirección del área de servicios generales como de la dirección del área de gestión del talento humano, para que se</p>  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | <p>calidad de servicio telefónico obtenido.</p>   | <p>mes versus las llamadas perdidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de satisfacción del servicio telefónico mediante metodología de cliente fantasma.</li> </ul>   | <p>realice todo lo programado sin dificultad.</p>  |
| <p><b>COMPONENTES (resultados u objetivos específicos):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer a los colaboradores un espacio de integración que los oriente a mejorar su actitud de servicio en la atención telefónica.</li> <li>Ofrecer a los participantes herramientas y enfoques para que se sientan identificados con los lineamientos estratégicos de la organización en relación al servicio.</li> <li>Sensibilizar a los participantes respecto a la importancia de satisfacer los requerimientos del</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del porcentaje de llamadas perdidas, en la organización.</li> <li>Evaluación de la calidad de servicio telefónico obtenido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la evaluación aplicada a los participantes.</li> <li>Información comparativa obtenida mediante la central telefónica a través del análisis de las llamadas totales al mes versus las llamadas perdidas.</li> <li>Encuestas de satisfacción del servicio telefónico mediante metodología de cliente fantasma.</li> </ul> | <p>La asistencia y participación de los colaboradores es vital para que se pueda ejecutar este proyecto.</p> |

|  |     |     |   |
|--|-----|-----|---|
| cliente interno y externo.   |     |     |   |
| <b>ACTIVIDADES:</b>  |     |     |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos de sensibilización.</li> <li>• Juegos de integración.</li> <li>• Exposición</li> <li>• Ejercicio Práctico (Grupal)</li> <li>• Diálogo y discusión</li> </ul> | N/A | N/A | La asistencia y participación de los colaboradores es vital para que se pueda ejecutar este proyecto. |

### 5.1.2. Delimitación del Proyecto

El proyecto se efectuará en un período de 4 meses y estará orientado al personal administrativo que labora en el edificio “INVERNA”, un total de 507 personas, las cuales asistirán en grupos promedio de 22 personas, divididos en 20 talleres los cuales se desarrollaron en la mañana y en la tarde, según disponibilidad de la organización.

Los grupos estarán ordenados acuerdo a una planificación por áreas como se presenta en el cuadro inferior y se aplicará el enfoque de taller participativo.

| <b>GRUPO</b> | <b>AREAS</b>                                |
|--------------|---|
| <b>1</b>     | DIRECTORES Y GERENTES                       |
| <b>2</b>     | ASISTENCIA DE GERENCIA Y COMUNICACIONES (1) |
| <b>3</b>     | ASISTENCIA DE GERENCIA Y COMUNICACIONES (2) |
| <b>4</b>     | DESARROLLO ORGANIZACIONAL                   |
| <b>5</b>     | SISTEMAS (1)                                |
| <b>6</b>     | SISTEMAS (2)                                |
| <b>7</b>     | CONTABILIDAD (1)                            |
| <b>8</b>     | CONTABILIDAD (2)                            |
| <b>9</b>     | MERCADEO Y TRADE                            |
| <b>10</b>    | RESPONSABILIDAD CORPORATIVA                 |
| <b>11</b>    | COMERCIAL (1)                               |
| <b>12</b>    | COMERCIAL (2)                               |

|    |  |
|----|--|
| 13 | COMERCIAL (3)  |
| 14 | ASO, COMPRAS   |
| 15 | CREDITO COBRANZAS, TESORERIA   |
| 16 | IMPORTACIONES, OPERACIONES, PLANEAMIENTO, CONSTRUCCIONES   |
| 17 | NEGOCIO AGRICOLA, ALCACHOFA, ARROZ, AVES, CERDOS, CONSERVAS, HIDROELECTRICO, HUEVOS, PALMITO, PESCADO, RESES |
| 18 | LOGISTICA, CALIDAD, LEGAL, DIR PRODUCCION  |
| 19 | NEGOCIO MASCOTAS, NUTRICION ANIMAL   |
| 20 | NEGOCIO VALOR AGREGADO, AVES, PALMITO, PRESIDENCIA   |

**Fuente:** El Autor

## 5.2. PROCEDIMIENTO

### 5.2.1. Metodología

La intervención será con un enfoque de formación holística, con la metodología de taller teórico, participativo y dinámico, con lo cual lograremos la integración activa de todos los participantes.

Los conocimientos teóricos que se exponen, serán de contenido breve y conciso, para que no sea un condicionante del comportamiento buscado en los asistentes, simplemente será el esquema formal con el cual se trabajara para sustento del resto de actividades del taller y se complementará con las otras herramientas, como lo es la metodología participativa, la misma que promueve la contribución de los colaboradores directamente involucrados, lo que les permitirá formarse por medio de juegos de roles y trabajar en pequeños grupos, permitiendo que actúen dinámicamente en el proceso, de manera que no tienen presión por el cargo que ocupan, nivel de estudio o posición dentro de la organización. Al ser un tipo de aprendizaje en conjunto sus métodos y enfoques activos animan y fomentan que las personas se apropien del tema y contribuyan con sus experiencias.



Posterior al evento el resultado se evidenciará en las actividades cotidianas de los participantes, demostrándose así que sus habilidades y conocimientos son los requeridos.

El proceso de enseñanza – aprendizaje de adultos implicará las siguientes “reglas de juego”:

- Siéntase en libertad y comodidad en un espacio “protegido para el aprendizaje”.
- Estamos aquí para aportar y construir.
- Sea creativo, crítico y autocrítico.
- Nadie tiene ni dará la última palabra.
- Diviértase aprendiendo.

### **5.2.2. Ejecución del modelo**

El modelo está diseñado para aplicarse en una sesión de 4 horas y 30 minutos, con grupos de hasta 20 personas.

#### **5.2.2.1. La introducción**

La función de la introducción será la de captar el interés de los participantes, en este espacio también se expondrá las reglas de juego y se creará el compromiso de auto – autorizarnos, para abrirnos ante el proceso de aprendizaje. Es de igual manera muy importante que se haga una revisión sobre el conocimiento actual que tienen los colaboradores sobre la competencia servicio y como está alineado este conocimiento y comportamiento frente a las necesidades de la organización.

A continuación, se orientará el porqué de la necesidad de intervenir sobre la atención telefónica en la organización, con esto se iniciará formalmente la sensibilización sobre el modelo a aplicarse, también se expondrá el nombre de la campaña e informaremos el por qué de su nombre “Siempre Amables – Activando Nuestro Compromiso”.

En esta etapa inicial se vinculará cómo los resultados de la actividad telefónica actualmente están impactando en la organización, estos datos serán presentados en cifras, también se apoyará esta acción con la audición de las grabaciones preliminares del diagnóstico ejecutado, así se pondrá en evidencia real para los participantes, como se está ejecutando la gestión servicio.

#### **5.2.2.2. El cuerpo**

Aquí será expuesto el conocimiento teórico que los participantes deben conocer, para poner en práctica; Dentro de esta ejecución se irá descomponiendo los elementos en fracciones que sean de fácil asimilación y que pueden interiorizarse con facilidad.

Esta etapa será complementada con apoyo multimedia, ya que este es el aprendizaje más susceptible a ser olvidado si no se lo refuerza. Las actividades también serán clave para producir una conexión entre lo aprendido teóricamente y lo puesto en práctica, estas actividades serán orientadas hacia el desarrollo de la competencia servicio.

Dentro de esta etapa la interacción que se va a mantener con otros colaboradores, permitirá un mayor énfasis para que la sensibilización sea más profunda, ya que la primordial misión es que el grupo como tal tenga claridad de lo que se esperara de aquí en adelante de ellos y reforzará el comportamiento deseado.

#### **5.2.2.3. El cierre**

Al final del evento se revisará a manera de resumen los puntos críticos para recapitular el contenido teórico y la información más relevante. También se abrirá un espacio de preguntas sobre los temas tratados y se dará espacio para recomendaciones o sugerencias que puedan tener los colaboradores.

Es importante que se pueda conectar lo que se ha aprendido, con lo requerido por la organización, sobre todo mencionando la alineación estratégica y se recordará a los

asistentes que este espacio es parte del compromiso que se tiene con la organización y con la cultura que se ha ido trabajando internamente.

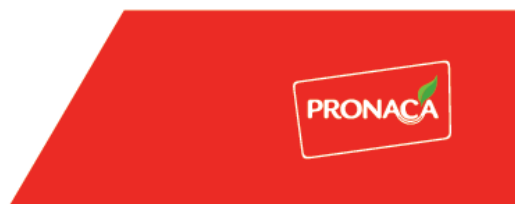
Los participantes contarán al final con dípticos de apoyo y botones de la campaña, para que lo porten como parte de su uniforme.

### 5.2.3. Equipo requeridos:

- Salón con disposición en “U”.
- Áreas para actividades de los equipos de trabajo
- Papelógrafo o Pizarra
- Data show
- Reproductor de video y audio.

### 5.2.4. Malla de Capacitación

La malla de capacitación está diseñada para aportar con los conocimientos y herramientas que les permitirán a los colaboradores, sensibilizarse acerca del proceso de capacitación y con referencia a la campaña de “Atención Telefónica Siempre Amables – Activando Nuestro Compromiso”.



**Fuente:** Claquetas Siempre Amables – “PRONACA”, 2011

**Tabla 1 “Modelo de la Malla Curricular”**

| <b>Temario</b>             | <b>Objetivo</b>   | <b>Actividad Didáctica</b>                                       | <b>Metodología</b>                             | <b>Tiempo</b> | <b>Materiales</b>  |
|----------------------------|---|--|--|---------------|--|
| Proceso de sensibilización | Despliegue de actividades lúdicas que inician el evento, previo a las actividades de orden académico.   | Juegos de sensibilización.<br>Juegos de integración.             | Diálogo, discusión, análisis crítico           | 30 min.       | Pizarra Marcador /<br>Materiales Lúdicos.<br>Data Show               |
| Comunicación Efectiva      | Mejora la empatía en el trato con el cliente.<br>Identificar y utilizar oportuna y eficazmente los diferentes tipos de preguntas, durante el proceso de comunicación. | Exposición<br>Ejercicio Práctico (Grupal)<br>Diálogo y discusión | Cátedra<br>Aprendizaje activo<br>Reforzamiento | 2 horas       | Data Show<br>Pizarra<br>Marcadores<br>Esferos<br>Copias del Material |

|  |  |   |   |               |   |
|--|--|---|---|---------------|---|
| <p>Habilidades y estrategias en la atención telefónica</p> | <p>Desarrollar competencias para identificar y manejar los momentos de verdad en la atención y servicio al cliente, cuando tienen contacto con él vía telefónica; aplicar herramientas que permitan mejorar los niveles de satisfacción en este proceso comunicacional</p> | <p>Exposición</p> <p>Ejercicio Práctico (Grupal)</p> <p>Diálogo y discusión</p> | <p>Cátedra</p> <p>Aprendizaje activo</p> <p>Reforzamiento</p> | <p>2 hora</p> | <p>Data Show</p> <p>Pizarra</p> <p>Marcadores</p> <p>Esferos</p> <p>Copias del Material</p> |
|--|--|---|---|---------------|---|

**Fuente:** El autor, tabla correspondiente a la malla de capacitación propuesta.

## 5.2.5. Manual del participante

### DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

## “SERVICIO”



Fuente: Claquetas Siempre Amables – “PRONACA”, 2011

## Campaña Siempre Amables

### MANUAL PARA USO

DE:.....



**Protegemos el medio ambiente imprimiendo ambas caras de la hoja**

## ¡BIENVENIDO!

Alineados con los pilares estratégicos de PRONACA, cuyos contenidos se resumen en la gráfica mostrada a continuación, e integrados con el modelo de Competencias que sostiene el Plan de Desarrollo Individual previsto para usted, queremos saludar su entusiasta participación en éste taller en cual lograremos vivenciar y descubrir herramientas que le ayudarán a lograr los resultados deseados por usted, por su superior y por su Organización.



**Fuente:** Documentos de trabajo "PRONACA", 2011

Estamos dando inicio a una de las experiencias de capacitación, más dinámicas, divertidas, creativas, exigentes y efectivas. Usted ha sido invitado a vivirla y le aseguramos que marcará un hito importante en su vida, personal y profesional; si así usted lo permite y decide.

Lo anterior significa que se requiere del compromiso, entusiasmo y entrega de cada uno, para que se cumplan los objetivos propuestos en estas jornadas de capacitación.

Para mayor comprensión de lo que haremos, permítanos explicarlo de la siguiente manera: Todo proceso de aprendizaje deben intervenir al menos tres elementos, para la formación de los hábitos:

- El conocimiento, que permite que el participante ***sepa*** lo que debe hacer
- La habilidad, que hace que el participante ***pueda*** hacer lo que ***sabe*** hacer
- La actitud, que permite que el participante ***quiera*** hacer lo que ***puede*** y ***sabe*** hacer.

Vamos a asumir, con gran probabilidad de acertar, que usted ha asistido en diferentes ocasiones a los diversos eventos de capacitación en las cuales se han manejado los anteriores elementos. El resultado, sin duda debe haber sido exitoso, tenemos conocimiento y razones para saber que estamos ante un grupo de colaboradores eficaces y comprometidos con su organización.

La capacidad de desarrollarse del ser humano es infinita y depende no sólo de su potencialidad y capacidades sino de la decisión de recibir el beneficio del gozo que se deriva de vivir intensamente lo que hace.

En palabras de Stephen Lundin, autor de FISH!, de lo que se trata es de:

- ✓ ***Jugar...***
- ✓ ***Alegrarles el día a los demás...***
- ✓ ***Estar presente...y***
- ✓ ***Escoger tu actitud...***



Ahora podremos agregar un nuevo elemento para el aprendizaje, adicional a los tres que mencionamos arriba: **La vivencia**, entendida como la oportunidad de poner toda nuestra humanidad en acción, para vivir aquí y ahora el significado de estar presente, a través del trabajo responsable, autónomo y solidario. Libre de las ataduras, prejuicios, creencias negativas y limitaciones que nuestra experiencia de vida nos ha producido, logrando adormecer o limitar la acción de nuestro niño interior que aprende con altas dosis de energía, sin límites de tiempo ni de espacio, con una fuerte emoción y con una concentración y focalización extraordinaria.

¡Vamos a aprender, como cuando éramos niños!

**¡FELICITACIONES Y BIENVENIDOS NUEVAMENTE...!**

Iniciaremos con una reflexión respecto al poder de su mente inconsciente y de su pensamiento y cómo poder utilizar esa capacidad energética y de aprendizaje instalada en su cerebro:

*“Lo que pensamos programa lo que sentimos, lo que hacemos y lo que conseguimos, pues los pensamientos se convierten en resultados, consecuencias, logros, éxitos o fracasos.”*

La emoción que sientes no existe por sí sola, sino por la explicación que tú le das. De acuerdo con el estado de ánimo que estés transitando será la predisposición a la acción que tendrás. De acuerdo con tu manera de accionar serán los resultados que estarás obteniendo. ¿No te gustan tus resultados? ¿Quisieras mejorarlos o cambiarlos?

**¡CÁMBIALOS!**

La clave está en tus conversaciones internas, tus diálogos internos.

Veamos piensa en tu situación, en la que tu conversación interna te ha alejado de tus resultados, que deberías decirte a ti mismo para alinear tus conversaciones con tus metas, con tus resultados esperados. Iniciemos abriendo nuestra mente y nuestro corazón.



**Fuente:** Jorge Palacios – Wordpress, 2011.

## ***AUTO-AUTORIZACIÓN***

*YO, \_\_\_\_\_ ME AUTO-AUTORIZO Y AUTORIZO A MI MENTE A ESTAR ABIERTA, A APRENDER Y ACTUALIZAR MIS CONOCIMIENTOS, A PARTICIPAR, FORMARME E INFORMARME ACERCA DE LOS TEMAS QUE ABORDAREMOS.*

*A MANTENERME PRESENTE Y RESPETAR ACUERDOS Y NORMAS GRUPALES EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS.*

*A RESPETAR LA OPINIÓN DE CADA PARTICIPANTE Y LAS NUEVAS QUE MI MENTE Y MI CORAZÓN PUEDAN IR DESCUBRIENDO, A MANTENER COMUNICACIÓN DIRECTA Y ABIERTA, A PARTICIPAR Y DISFRUTAR DEL PROCESO DE CAMBIO.*

*YO, \_\_\_\_\_ ME AUTO-AUTORIZO A COMPROMETERME CON MIS SUEÑOS, OBJETIVOS, CON LA VIDA, CON MI FELICIDAD Y CON MIS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE CRECIMIENTO Y EVOLUCIÓN.*

*¡SI PUEDO, POSEO UNA MENTE, UN ESPIRITU Y UN CORAZÓN!*

*FIRMA: \_\_\_\_\_*

## **INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1. Destinatarios del taller**

El taller está dirigido a todos los colaboradores de la organización, para actualizar y fortalecer sus conocimientos sobre la competencia “Servicio”.

### **1.2. Introducción**

La cultura de servicio en los colaboradores, tiene su origen en la necesidad de las industrias de proveer a sus colaboradores de herramientas las cuales les permitan comunicarse efectivamente, ser empático con el cliente y satisfacer los requerimientos de la persona que contacta.

El desarrollo de este modelo permitirá que las habilidades individuales se fortalezcan y las debilidades sean descubiertas y solventadas.

Se ha alcanzado un adecuado número de herramientas que serán parte fundamental de las actividades a desarrollarse, el despliegue de esta competencia vivida y practicada serán referentes para futuros comportamientos evidenciados en el edificio administrativo INVERNA.

### **1.3. Objetivo**

Validar con los participantes de manera integral, el modelo de desarrollo de la competencia: “Servicio”.

### **1.4. Metodología**

El taller será teórico, participativo y dinámico, a través de actividades que ponen en actividad integral nuestro cuerpo y mente.

## REGLAS DE JUEGO



Fuente: El autor.

- ✓ Los participantes se sentirán en libertad y comodidad dentro de un espacio “protegido para el aprendizaje”.
- ✓ Estarán ahí para aportar y construir.
- ✓ Se les invitará a ser creativos.
- ✓ Diviértase aprendiendo.
- ✓ Las actividades que se llevarán a cabo durante la jornada, con altas dosis de comunicación y trabajo en equipo.
- ✓ Esto significará que todo el proceso de conceptualización y desarrollo de habilidades, será el resultado de las reflexiones grupales realizadas con posterioridad a cada una de las actividades vivenciales programadas.
- ✓ La participación entusiasta en los juegos y talleres, la alegría desbordante, la actitud positiva, descomplicada y entusiasta, la comunicación permanente y la creatividad, serán factores determinantes durante todo el taller.

## ¿QUE ES UNA COMPETENCIA?

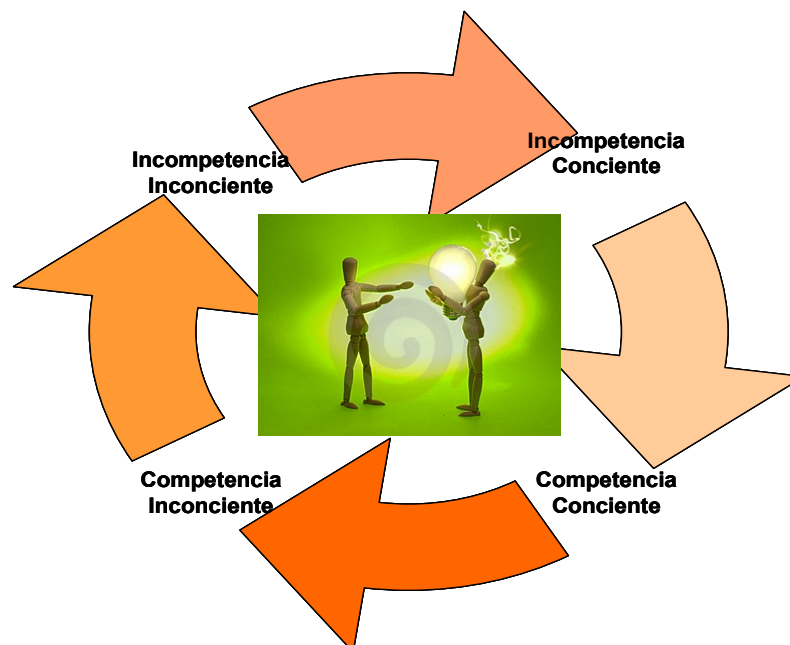
Empecemos leyendo el párrafo que está a continuación para que pueda usted evaluar cómo puede aprender o desaprender de manera muy fácil:

**Según un estudio de una universidad inglesa, no importa el orden en el que las letras estén escritas, la única cosa importante es que la primera y la última letra estén correctas en la posición correcta.**

**El resto pueden estar totalmente mal y aún podrías leerlo sin problemas. Esto es porque no leemos cada letra por sí misma sino que la palabra es un todo.**

**Fuente:** El autor.

Nuestro cerebro tiene capacidades sorprendentes de aprendizaje, pero requiere de algunas condiciones de ejercitación y repetición para lograr instalarse como una competencia inconsciente, revisemos el siguiente gráfico:



**Fuente:** El autor.

Este ciclo es fácil de recordar, si lo asociamos a los ejemplos de un niño cuando aprende a caminar y un adulto cuando empezó a manejar un automóvil.

## **2.1. Análisis del concepto “Competencia”**

### **2.1.1. Taller 1: CONFORMANDO UNA LÍNEA BASE**

**De acuerdo a sus conocimientos ¿Cómo definiría usted COMPETENCIA?,  
¿Cuáles considera son sus elementos básicos?**

---

---

---

---

**¿Cuál considera usted es el objetivo fundamental que se busca en la  
competencia “Servicio”?**

---

---

---

---

**Desde su experiencia ¿Cuál considera son los comportamientos que usted debe  
evidenciar (o evidencia) para alinearse con lo requerido en la competencia  
“Servicio” de PRONACA?**

---

---

---

---

**¿A qué le llama usted comportamiento?, ¿Tiene esta palabra, algún papel  
importante dentro del concepto de competencias? Descríbala.**

---

---

---

---

**Mencione al menos 5 aplicaciones prácticas del concepto de competencia para su trabajo.**

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¿Encuentra usted alguna dificultad a la hora de impulsar la Competencia “Servicio”? Busque identificar dichas dificultades de la manera más concreta posible.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es una actividad que es transversal a cualquier espacio en el que una persona se desarrolla, en el cual siempre intervienen dos o más personas transmitiendo y recibiendo información, la cual es procesada e interpretada por el receptor, generándose algún tipo de impacto.

Los elementos dentro del proceso de comunicación son emisor (Transmisor inicial de la comunicación), receptor o receptores (Son las personas a quien está dirigida la comunicación), mensaje (Conjunto de información), lenguaje de transferencia (Hablado, escrito, mímico, gestual), canal (Teléfono, e-mail, cartas, televisión, radio), código (Es la clave en la que el mensaje es cifrado para ser enviado) y decodificación (Es la manera en la que se interpreta o se descifra el mensaje recibido).

Dentro de la información que se transmite debemos entender que se involucran ideas, pensamientos, percepciones, interpretaciones, por lo cual la claridad del mensaje dependerá de las destrezas y recursos para comunicar de la persona.

La comunicación efectiva busca desarrollar habilidades de comunicación, de manera que el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir se logre en un 100%, de este modo tanto la codificación y decodificación del mensaje es exitosa, logrando que ambos entiendan el mensaje transmitido.

Cuando hablamos de procesos de comunicación efectiva, debemos tener en cuenta que hay algunas consideraciones adicionales que mejoran todo el proceso:

*“1. El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos.*

*2. El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).*

*3. El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación.”<sup>62</sup>*

En cuanto a los tipos de comunicación tenemos:

No Verbal: A través del lenguaje corporal.

Verbal: A través del habla

Escrita: Correo electrónico, papel, etc.

El lenguaje no verbal juega un papel muy importante en la comunicación, de hecho más de un 90% de nuestra comunicación es no verbal y en la cotidianidad nos volvemos emisores continuos de mensajes los mismos que pueden ser afectivos del más diverso género (de aprecio, desagrado, cordialidad, hostilidad, etc.) y, de igual manera también nos volvemos continuos receptores de los mensajes (señales verbales y no verbales) que irradian los demás.

El ser humano no remite de manera verbal al 100% lo que siente, si no que al contrario emite continuamente información emocional de manera no verbal, esto por medio de gestos, expresiones en el rostro o en la posición de las manos y los brazos, el tono de voz, los silencios, la postura general del cuerpo, así que siempre estamos transmitiendo algo.

Es muy común que nos encontremos con casos en los que una persona puede manifestarnos su malestar ante ciertas expresiones que exteriorizamos y que han sido interpretadas por esta persona como desagradables u ofensivas, este tipo de reacciones no las percibimos en un comienzo y de hecho suelen ser de lo más inofensivas, pero esta falta de intuición con nuestro emisor no ha sido premeditado, simplemente pueden haber condiciones o experiencias que a dicha persona, le provoquen esa reacción con lo cual nos da un espacio de crecimiento para entender y ser entendido. Muchas personas no son excelentes comunicadores y tampoco siguen

---

<sup>62</sup><http://comunicacion-efectiva.blogspot.com/>. Tomado de RAMOS, Marcano, La importancia de la comunicación efectiva, p 15., El Nuevo Día, 25 de agosto de 1996.

un procedimiento al transmitir un mensaje, por lo cual nuestra tolerancia y flexibilidad debe ser muy elevada con el fin de progresar en nuestra interacción diaria.

La comunicación efectiva es esencial para conseguir el éxito organizacional, ya que es una acción que tiene relación con todas las personas sean internas o externas. Este proceso tiene que valorar más el aprendizaje y la comprensión de las personas involucradas, con lo cual va más allá de la simple explicación o enseñanza, es importante también que la comunicación sea espontánea y sincera a fin desarrollar confianza y eliminar cualquier tipo de bloqueo que nos limite nuestra interacción.

### **Filtros**

El filtrado es la manipulación inconsciente y consciente de la información, de manera que sea favorable al receptor y funciona desde condiciones muy particulares de la persona, ya que implican sus vivencias, creencias, intereses y estados de ánimo.

Dentro de esta actividad, cada persona coloca su sello particular al transmitir la información, y si de alguna manera conocemos al receptor de la misma, tratamos de que la información contenga ciertas palabras, o emociones que cautiven la atención del receptor. Cada vez que una persona pasa cierta información tiene una carga subjetiva, que se la puede evidenciar sin dificultad en los filtros que maneja, y esta información tendrá un filtrado mayor según el número de personas que alcance, siendo esto a nivel verbal como no verbal.

Hay ciertas habilidades que todo personal de una organización inteligente debe desarrollar para contar con buenas destrezas de comunicación:

- Rapport
- Escucha activa
- La pregunta
- El Feedback

## **El rapport**

El rapport es una serie de acciones que en muchos casos son realizadas de manera inconsciente y se refiere a la sintonía o conexión que se establece con otras personas o comúnmente llamado empatía, estas acciones se direccionan hacia la capacidad de armonizar con lo que la otra persona transmite, ya sea en algún nivel emocional o netamente en la atención que se le presta.

Cuando alguien busca establecer rapport con otra persona lo que comúnmente pasa es lo siguiente, el lenguaje utilizado por las dos personas es similar, su velocidad al hablar también es muy parecida, además que sus reacciones ante algún suceso o hecho son recibidas como adecuadas o equivalentes a las que el emisor experimentaría. Por tanto la comunicación se vuelve como una danza en la cual las dos personas, llevan un mismo paso y se dejan llevar por el ritmo de la conversación, al punto que hasta en la postura que realizan es compartida.

## **La escucha activa**

La escucha activa significa sintonizar con un alto nivel de atención, apertura y flexibilidad para entender el punto de vista de la persona con la que nos comunicamos, ya que muchas veces solo oímos y nos es suficiente puesto que el oír es una actividad involuntaria del ser humano y se refiere a la percepción de los sonidos y vibraciones del entorno. Sin embargo cuando escuchamos comprendemos y analizamos lo que nos transmiten.

El escuchar activamente compromete a las dos o más personas que participan en la comunicación, ya que implica estar psicológicamente presentes, o en otras palabras estar consciente de lo que nos están transmitiendo.

## **Niveles de escucha:**

- **Nivel 1:** Es aquel en el que se trata de buscar sentido en los sonidos y distinguir palabras.

- **Nivel 2:** Implica un nivel de concentración superior al anterior con lo cual lo que se está diciendo cobra sentido y se trata de diferenciar los significados.
- **Nivel 3:** Se realiza un análisis de lo que nos transmiten y podemos distinguir los hechos que son reales de los ficticios, además de dar un punto de vista.
- **Nivel 4:** La concentración y la atención está dirigida por completo al interlocutor, se emiten puntos de vista y sobre todo se realiza rapport con la otra persona, con lo cual entendemos lo que siente y lo que le provoca determinada situación.

### **La pregunta**

Es la enunciación que se presenta al interlocutor, como muestra de nuestro interés y que tiene por objeto la declaración, o revelación puntual sobre un hecho o hechos particulares.

Es muy importante reconocer a la pregunta como parte fundamental en una conversación y es la base para que podamos obtener información significativa o relevante. La pregunta puede orientarnos hacia diferentes caminos por lo cual el enfoque que manifestemos en la pregunta debe ser el adecuado.

A continuación una sencilla descripción de tres niveles de preguntas que hemos sintetizado:

**Preguntas limitadas:** Son aquellas que se dan con un carácter corto y conciso, de manera que la respuesta va a ser cerrada y no nos va a permitir avanzar más.

**Preguntas amplias:** En este caso la respuesta requiere de un razonamiento mayor y puede resultar más extensa con posibilidades superiores de seguir preguntando contenido adicional.

**Preguntas evaluativas:** Dentro de este grupo las preguntas buscan conocer como una persona califica u opina acerca de diferentes hechos, aquí se evidencia juicios y valores, con lo cual se da mucha apertura a seguir indagando.

### **El feedback – retroalimentación**

Se refiere a la retroalimentación que proveemos a una o más personas acerca de su conducta y como esta puede afectar a otras. Esta acción está dirigida, a poner en evidencia los comportamientos que causan efectos positivos que deben seguir realizándose, también manifiesta los negativos frente a los cuales se necesita que los analice y se ponga un límite, por el impacto que generan.

El análisis que se realiza está tomado por percepciones de la gente frente a un comportamiento determinado de una o más personas, también se adiciona el componente emocional o el impacto provocado en la gente dichas acciones y por último se agrega las consecuencias globales que ese comportamiento ha causado.

Con estos elementos se abre un espacio para elaborar alternativas de cambio o de mejora, que solucionen los inconvenientes.

Es importante recalcar algunos elementos que son requeridos para una excelente retroalimentación:

- ✓ No se juzga a la persona sino el comportamiento o conducta específico.
- ✓ Se describe el comportamiento y no se lo evalúa.
- ✓ Debe ser oportuno y adecuado al momento.
- ✓ No es arbitrio o impuesto, es solicitado.
- ✓ Es verificable o comprobable.

## **10 Tips para una COMUNICACIÓN EFICAZ**

**1. Escuche activamente y luego hable:** El mayor error es no entender lo que la otra persona desea transmitirnos.

- 2. Transmite seguridad, cree confianza en su interlocutor:** Es muy importante que podamos generar rapport en la persona, sentir lo que siente y entender lo que desea.
- 3. Demostrar interés y atención:** Cuando ponemos atención es cuando la persona se identifica con nosotros.
- 4. No se deje llevar por los ruidos ambientales:** Las distracciones debemos minimizarlas, para que podamos centrarnos en nuestro interlocutor
- 5. Ser paciente y flexible:** Muchas veces lo que nos pueden decir no es de nuestro agrado por lo cual hay que tener mucha paciencia y flexibilidad, para manejarlo adecuadamente.
- 6. Participe en la comunicación:** No deje hablando solo al interlocutor, realice preguntas adecuadas, haga conclusiones, responda oportunamente.
- 7. No se deje llevar por sus emociones:** La tolerancia es básica para entender diferentes puntos de vista, no se apasione fácilmente sobre un tema.
- 8. No juzgue:** Es apropiado dar opiniones, pero es importante dejar de lado nuestros juicios de valor.
- 9. Preguntar cuanto sea necesario:** Las preguntas que realicemos serán base para entender cómo piensa otra persona, además que llena los huecos de información que podamos tener.
- 10. Nuevamente escuche activamente, responda oportunamente.**

## COMUNICACIÓN NO VERBAL

Varias investigaciones realizadas en el campo de la Neurolingüística, han dado como resultado, que el acto de la comunicación transmite en el tono de la voz un 38 por ciento de lo dicho, mientras que el lenguaje corporal se ocupa de un 55 por ciento, de manera que las palabras mismas se ven reducidas a un 7 por ciento.

Esto significa que: Lo que decimos será efectivo en la medida en que sepamos emplear no solo las palabras adecuadas, sino un tono de voz y un conjunto de gestos acordes con el contenido de nuestro discurso.

## ¿Qué es la comunicación no verbal?

La comunicación no verbal es un proceso de comunicación carente de palabras habladas o lenguaje sonoro, el mismo que a través de envío y recepción de mensajes sin palabras, estructura información que será analizada por la otra persona.

Estos mensajes llegarán comunicados a través de lenguaje corporal o postura, gestos, expresiones faciales, contacto visual, conductas, o por medio de objetos tales como ropa, peinados o símbolos. La comunicación no verbal sucede a lo largo del día a día de toda persona.

La comunicación no verbal engloba diferentes escenarios y se da en diferentes planos, los mismos que serán comprendidos con mayor facilidad o dificultad dependiendo de cada persona.

### **LENGUAJE SONORO.**

- **Producido en el cuerpo mismo:** Se refiere a los ruidos orgánicos, que produce nuestro cuerpo como la tos, un estornudo, hipo, articulaciones distendiéndose, el crujir de intestinos, el latido del corazón, todo esto comunica algo en la persona que los produce, como tengo un resfriado, tengo hambre, estoy nervioso, estoy relajándome. Los ruidos compuestos, como croar, tararear o silbar, expresan algo particular de las personas en ciertos casos un estado de ánimo.
- **Producido junto al cuerpo:** En este caso existe una gama que incluye aquellos que en contacto directo con nuestro cuerpo producen algún tipo de sonido, estos podrán ser conscientemente o inconscientemente transmitidos, aplaudir, utilizar un silbato, arrastrar los pies, el rascarse sobre la ropa, el sonido de las prendas al moverse una persona, y al igual que los anteriores, esta información tiene cargada un estado de ánimo.
- **Producido fuera del cuerpo:** Estos sonidos usualmente son los que se producen con un propósito pre – establecido y son sonidos fabricados, que



siempre tienen igual condición al utilizarse como tocar el claxon del coche, tocar un timbre, en estos casos el uso de estos sonidos estará determinado a la situación, pero la respuesta de la persona que lo recibe, dependerá de su interpretación en el momento usado del sonido que puede ser diferente para cada persona.

## **LENGUAJE DE OBJETOS Y SIGNOS**

- **Producido junto al cuerpo:** En este caso se refieren a todos aquellos accesorios y objetos que una persona anda a llevar y que en varios casos sirve para autoafirmar sus preferencias y gustos como joyas, relojes, manijas, etc., o bien utilizamos el propio cuerpo como objeto en este caso tatuajes, piercings, desarrollo muscular sobre lo normal todo esto con el fin de adecuarlo y configurarlo adecuadamente, con esto enviamos información hacia nuestros interlocutores.
- **Producido fuera del cuerpo:** El ser humano a partir de los diferentes materiales que encuentra en la naturaleza, como por ejemplo piedra, madera, metal y otros materiales estructura y diseña el espacio en el que se desarrolla se apalanca en la arquitectura y el arte para conseguirlo, los elementos más usuales con los que nos encontramos son automóviles, muebles, casas, departamentos, con esto informamos de nuestras preferencias y estilos además decimos como representamos el mundo. Los objetos incrementan, y comunican lo que pensamos sobre varios aspectos de la vida.

## **INTERPRETACIÓN DEL LENGUAJE CORPORAL**

El diálogo que se produce entre dos personas, es una comunión de signos y señales corporales, que van por diferentes canales, en el cual las dos personas, se sintonizan para entender y captar la información transmitida, esto siendo de forma inconsciente y consciente.

Dentro de esta comunicación algo muy importante es analizar el lenguaje corporal, el cual es usualmente sincero e inconsciente ya que es coherente con lo que se expresa

en palabras o con acciones, como por ejemplo, cuando vemos a alguien llorar los indicios del cuerpo nos dan claridad si esas lágrimas son de alegría o tristeza.

El lenguaje corporal sincero puede evidenciarse de manera muy clara en situaciones en las que no hay tiempo de reflexionar, por ejemplo, cuando se producen acontecimientos intensamente emocionales, como un discurso improvisado o un encuentro con alguien que no esperábamos, o en una pelea o discusión. La coherencia que encontramos entre la información que detectamos nos indica la dirección y la credibilidad de lo que evidenciamos con las personas con las que nos comunicamos.

Esta interpretación que logramos es cultural y responde a nuestros filtros mentales, los cuales nos indican comportamientos similares y respuestas del mismo orden guiándonos hacia la comprensión del mensaje implícito.

### **EL PODER DE UNA EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE**

En la historia de la humanidad al momento de hablar de servicio, se lo ha relacionado con actividades insignificantes o indignas, sin embargo, en los años 50 se empezó a desarrollar esfuerzos por entender y aplicar un nuevo modelo en lo relacionado con el servicio y en los años 70 la idea se posicionó como el boleto al éxito de varias organizaciones ya que se sobrepasó la idea que esto solo se relacionaba con el valor agregado al cliente, sino también con marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

Con este nuevo paradigma la sociedad ha buscado salir de la concepción reduccionista, en la cual el servicio solo consiste en la actividad que el prestador del servicio realiza, sino al contrario volcarse ante la visión amplia y en la cual se dirige todos los esfuerzos en convertir la cultura actual en una cultura que se basa en el servicio.

La gestión realizada en servicio al cliente, como cultura aborda varias dimensiones complementarias que permiten invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

## **Características y beneficios básicos al ofrecer un buen servicio al cliente**

Cuando ponemos en perspectiva la gestión del servicio, podemos encontrar que actualmente las organizaciones fundamentan su estrategia y sus esfuerzos en la premisa del “Servicio al Cliente”, y aquellas que se encuentran a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las cuales la satisfacción del cliente es la fuerza interior y la más importante de la empresa, ya que no solo habla del cliente externo si no al contrario empiezas por tu cliente interno y por generar valor en tu gestión para que en el proceso, la persona a la cual llegan tus resultados se sienta satisfecha de lo que le han entregado.

Hay que recordar que son las personas, las encargadas de llevar satisfacción al cliente, no lo son las máquinas, los documentos, las metodologías, las instalaciones, sino los colaboradores, en cada una de sus áreas como: asesores, administrativos, vendedores, operarios, gerentes.

El servicio es un elemento tan importante y poderoso como cualquier otra acción para atraer al público a nuestra organización y muchas veces se invierten millones de dólares en hacerlo mediante otras estrategias, sin embargo solo cambiando nuestra perspectiva del servicio el costo podría bajar hasta en seis veces menos.

Cada una de las personas que entran en contacto con el cliente proyectan su esencia la misma que es entendida como comportamientos y actitudes, estas afectan a las personas con las que nos comunicamos tanto de manera presencial o telefónica como por ejemplo, un representante de ventas, o una recepcionista, ya que el cliente observa o interpreta la manera en la que es atendido y hace un juicio de valor no muy extenso como declarar si la atención fue buena o mala, casi generalizando toda la interacción realizada.

Algo que debe ser entendido al hablar del servicio al cliente es que esta comunicación que debemos tratar que sea positiva y eficaz, es una competencia que se va desarrollando y que con su uso cada persona lo va profesionalizando, ya que a pesar de lo que muchas personas creen, no son solo cualidades innatas de alguien, al

contrario cada persona tiene elementos que le pueden facilitar esta interacción, pero debemos explotarlos y en otros casos se deben desarrollarlos con más profundidad.

La experiencia demuestra que cualquier persona puede aprender y desaprender muchas cosas que pueden facilitar esta interacción y de esa manera contará con las herramientas adecuadas, y con los conocimientos suficientes para afrontar estas situaciones.

## **10 IDEAS BÁSICAS PARA LA COMUNICACIÓN CON LOS USUARIOS**

*1. No existe la no comunicación. Una organización y sus miembros están comunicándose desde el momento en que el usuario entra en contacto visual o auditivo con él. Es imposible no comunicarse, de aquí que sea necesario planificar adecuadamente la comunicación institucional, organizacional, grupal e individual, para asegurar su eficacia.*

*"El silencio no es rentable", porque "el silencio da que hablar" y "lo que uno no diga, lo dirán otros" y probablemente no en el sentido que uno desearía.*

*2. Cuando existen problemas de comunicación la responsabilidad es del emisor. La modificación de las posibles alteraciones ocurridas en el proceso de comunicación siempre debe partir del emisor, en este caso del prestador del servicio.*

**Recordar las siguientes dos leyes básicas de la comunicación:**

- *Lo "verdadero" no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.*
- *La responsabilidad de una correcta comunicación es del emisor.*

**3. Ninguna empresa tiene un sólo tipo de cliente, sino distintas clases de clientes.** Por lo tanto se debe contar con estrategias de comunicación distintas para cada uno de ellos.

**4. Un servicio orientado hacia sus usuarios se adapta continuamente a la demanda.** No hay que pensar en patrones rígidos de comunicación, se debe revisar continuamente los efectos de las acciones mantenidas, para conocer si responde satisfactoriamente a las demandas planteadas.

**5. En relación con el punto anterior, en la comunicación es imprescindible utilizar mecanismos de retroalimentación.** De no hacerlo así, no se podrá conocer si el servicio cumple los objetivos para los que ha sido creado.

**6. Evitar el uso de tecnicismos.** Es fundamental para facilitar la comprensión del mensaje por parte del receptor.

**7. Los mensajes para la comunicación eficaz han de ser cortos, directos y concisos.** Cualquier mensaje que exceda de veinte segundos puede considerarse como un mensaje largo.

Es decir, hay que simplificar para comunicar: todo mensaje debiera ser breve, específico, sencillo, ordenado, interesante.

**8. Aproximadamente un 75% de la información que se procesa se lleva a cabo a nivel no verbal.** Esto significa que la conducta no verbal adquiere en la comunicación, como mínimo, igual relevancia que la conducta verbal.

**9. En la comunicación se hace realidad la siguiente máxima: "ser amable es rentable".** Este principio se refiere a la condición del trato con el cliente a la hora de abordar sus demandas, ya que un cliente actúa y responde en base a la "satisfacción de servicio".

*Numerosas investigaciones psicológicas han puesto de manifiesto la importancia y utilidad de mantener un cierto "sentido escénico" de la atención al cliente.*

***10. La comunicación eficaz debe asumirse como una actitud que se pone en práctica día a día. De hacerlo así, nuestro comportamiento se vuelve cotidiano y se convierte en uno de los aspectos más valorados por los usuarios.***<sup>63</sup>

### **La relación con clientes sus diferentes abordajes**

Cada persona es un universo distinto que interpreta y actúa de manera totalmente distinto a otro, de tal manera que se han sintetizado ciertas características que son muy valiosas en el momento de verdad en el cual se interactúa con un cliente.

**1. Estilo provocador de comunicación:** En este caso lo representan las personas que tienen una actitud de confrontación con la persona que tienen como cliente, o en general con las personas con las que interactúa, sin embargo es algo inconsciente, pero provoca que las personas se cierren ante sus provocaciones y evadan cualquier tipo de pregunta o necesidad, con el fin de no tener ataques.

Estas personas piensan que es la mejor manera de mantener el control de cualquier situación y al contrario cierran cualquier espacio de comunicación.

**2. Estilo inseguro de comunicación:** Este estilo es representado por las personas con capacidad limitada de dar a conocer lo que piensan o sienten sobre diferentes aspectos, en este caso un cliente puede realizar peticiones que no pueden aceptarlas, pero lo hacen y no saben cómo negarse tratan de evadir el contacto y en estos casos el cliente, puede molestarse con facilidad ya que siente que no hay oídos ante sus deseos y se puede tornar agresivo.

---

<sup>63</sup> [http://sescam.jccm.es/web1/ciudadanos/elSescam/MANUAL\\_ATENCION\\_USUARIO.pdf](http://sescam.jccm.es/web1/ciudadanos/elSescam/MANUAL_ATENCION_USUARIO.pdf); Tomado de Oficina de Atención al Usuario del SESCAM Área de Atención al Usuario y Calidad Asistencial; Manual para la Información y Atención al Usuario en el Servicio de Salud de Castilla-La Mancha; p 17.

- 3. Estilo asertivo de comunicación:** Este es el estilo adecuado para comunicarse ya que favorece una comunicación de dos vías y se favorece la exposición de puntos de vista y generan empatía con el interlocutor.

Para generar una comunicación asertiva se debe demostrar estabilidad, firmeza y seguridad, respetando al otro al igual que sus puntos de vista. Como resultado de este tipo de comunicación podremos decir lo que queremos que sin sentirnos mal por decirlo y sin hacer que se sienta mal el otro.

**En síntesis al momento de establecer una comunicación efectiva se debe tener en cuenta 3 aspectos:**

1. Escuchar activamente demostrando interés por lo que necesita la otra persona.
2. Plantear nuestros puntos de vista y nuestras sugerencias.
3. Establecer acuerdo en los cuales se respetan los deseos de las dos personas, llegando a satisfacer a las dos partes.

### **LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y EL SERVICIO DE CALIDAD**

Uno de los primeros contactos que suele existir entre el cliente y las organizaciones, es la recepción de llamadas telefónicas, la cual muchas veces la realiza alguien encargado de esa actividad, sin embargo no es necesariamente la única persona que lo hace ya que cualquier persona sin tener específicamente dicha función puede encontrarse con llamadas externas o internas en su puesto de trabajo, de manera que cualquiera que tenga un teléfono conectado puede llegar a tener dicha responsabilidad.

Al momento de recibir llamadas usualmente la gente no las espera o planifica y en esos casos si la persona que intenta conectarse telefónicamente con alguien, es por una razón o porque tiene algún tipo de motivación para hacerlo, pero esta puede llegar a ser bloqueada dependiendo de cómo sea tratado en la recepción de la llamada.

Por estos motivos es muy importante que la persona que atienda el llamado, tenga o no esa tarea se convierte de inmediato en el representante de la empresa, de manera que la responsabilidad que de esta actividad se desprende es alta y puede ser la que marque la diferencia entre un cliente satisfecho desde un inicio o por el contrario insatisfecho que nunca volverá.

### **Características de la atención telefónica**

El empleo de la comunicación telefónica es cada vez más común en el servicio y atención al cliente, de manera que lo más importante es conocer sus características:

- Este tipo de comunicación es impersonal y distante, de manera que su trato puede llegar a ser frío y distante y exige una mayor formalidad en la comunicación.
- La utilización de este medio imposibilita la percepción de la comunicación no verbal de nuestros interlocutores, hace que la comprensión del contenido de nuestras palabras y el sentido que le damos a nuestras expresiones no sean captados de manera adecuada y puede prestarse a malos entendidos, dificultando la interpretación del mensaje.
- Dada la dificultad en transmitir un mensaje o información la comunicación puede llegar a prolongarse más de lo debido, de manera que se hace molesto si no lo administramos adecuadamente. Lo ideal es que los mensajes se emitan en un breve espacio de tiempo y sintetizando lo más posible los elementos utilizados.
- Las palabras que se utilicen en la conversación deberían transportar a las dos personas a una visualización de lo que deseamos transmitir, sin que llegue a ser esto una posición intrusiva, pero sí que pueda cargar de detalles de lo que necesitamos que comprenda la otra persona.
- Si se trata de una conversación ya planificada es preferible ajustarse a un libreto, de esa manera nos pondremos en una exposición menor, ante cualquier objeción, o negativa que podamos encontrar, pero siempre manteniendo la naturalidad, ya que puede llegar a ser evidente para la otra persona.



## Principios de la atención telefónica

- **Conocimiento:** Ofrecer a los clientes lo que necesitan y esperan, por medio de un proceso de escucha activa permanente con lo cual podremos conocer, entender y satisfacer sus expectativas y necesidades
- **Innovación:** Ir más allá de lo que esperarían de nosotros, innovar en nuestras acciones y en la forma de hacerlo, de manera que solucionemos o respondamos a inquietudes e influyamos en la satisfacción de nuestros interlocutores.
- **Calidad:** La confianza que nos depositan las personas con las que nos comunicamos es alta y nuestro esfuerzo debe estar encaminado a no defraudar a nadie consiguiendo resultados de la máxima calidad en nuestras actividades en un primer intento.
- **Personalización:** Al atender una llamada tenemos la responsabilidad de enfocarnos en la persona y no solo en lo que expone, ya que no se trata de un objeto o de un procedimiento, del otro lado también hay alguien que siente y es a quien nos debemos.
- **Compromiso:** Cada persona tiene un papel muy importante y que va a ser parte de un gran resultado, por eso todo nuestro esfuerzo se vuelca hacia quién nos necesita, todos nos sentimos parte de lo que sucede con un cliente y nuestra relación se estrecha en cada actividad que realizamos.
- **Transparencia:** Somos muy claros y debemos mantener informado de los detalles más pequeños que pueden afectar a una persona; nuestra forma de expresar las cosas es con gran integridad, facilitamos la información, reconocemos nuestros errores y ofrecemos a nuestros clientes soluciones satisfactorias.

## **Calidad en el servicio**

El mercado y las personas son altamente cambiantes y se mueven con una alta actividad y velocidad, las organizaciones han debido replantearse a sí mismas para poder dar respuesta a todas las demandas del mercado, incluyéndose el servicio al cliente el mismo que ya dejó de ser responsabilidad de una área y se ha vinculado como base de la cultura de las organizaciones.

La visión y misión de cada empresa contiene un futuro y acciones que comprenden la máxima calidad de su servicio. Para todo esto es ineludible un correcto planeamiento de los recursos necesarios para la formación del servicio a brindarse, para más tarde gestionar y controlar los estándares correspondientes, que deberán tener en cuenta los niveles en los que se están generando respuestas que provocan satisfacción general de los clientes.

La excelencia en el camino a la calidad del servicio tendrá como dirección, la mejora en todos los campos de las capacidades de los colaboradores, las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, y con la sociedad, siempre intentando mejorar los resultados.

Lograr mejores resultados, no es tarea de corto tiempo ni de fácil resolución. Es un proceso gradual en el que no siempre cumple un ciclo lineal y al contrario está lleno de retrocesos y saltos.

El resultado que debemos tener con claridad, es que llegar a la calidad en el servicio implica fusionar todos los esfuerzos y mantener la relación con todo el aparataje estratégico para que mejore significativamente todo el servicio prestado.

## PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA





“ACTIVANDO MI COMPROMISO”



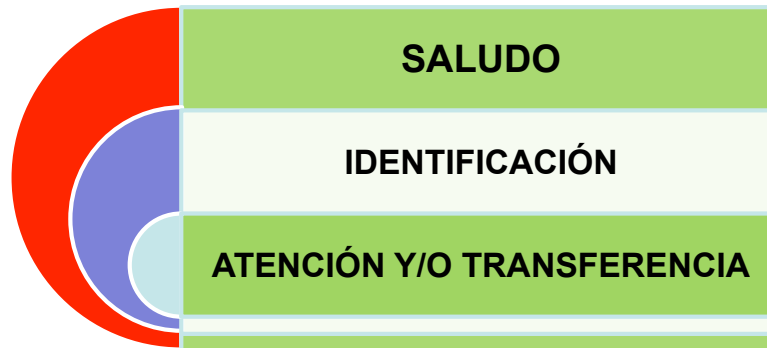
*SIEMPRE*



*AMABLES*



**CONTENIDOS DEL MENSAJE  
TELEFÓNICO**



RECEPCIÓN TELEFÓNICA-  
FRONTING DE SaC



Pronaca agradece su  
llamada



Le saluda.....  
En que le puedo servir



Le comunico, etc.



## FUNCIONARIOS



Auditoría



Marieta le saluda en  
que puedo servirle?



Atiendo o  
“le transfiero”

## 5.2.6. Manual del facilitador

### DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

## “SERVICIO”



Fuente: Claquetas Siempre Amables – “PRONACA”, 2011

## Campaña Siempre Amables

### Guía del facilitador

DE:.....



**Protegemos el medio ambiente imprimiendo ambas caras de la hoja**



## ¡BIENVENIDO!

Alineados con los pilares estratégicos de PRONACA, cuyos contenidos se resumen en la gráfica mostrada a continuación, e integrados con el modelo de Competencias que sostiene el Plan de Desarrollo Individual, este manual tiene como finalidad promover a través de usted éste taller el cual desea lograr vivenciar y descubrir herramientas que ayuden a conseguir los resultados deseados por los colaboradores de la Organización.



**Fuente:** Documentos de trabajo "PRONACA", 2011

## RECOMENDACIONES ANTES DE COMENZAR

El presente manual tiene como propósito apoyar el trabajo del facilitador para el desarrollo de la competencia “Servicio” de la campaña “Siempre Amables”, por favor tome en cuenta las siguientes recomendaciones generales:

Como facilitador promoverá la confrontación de procesos y conocimientos, planteará estrategias para dirigir la reflexión y ayudará a los colaboradores a adoptar una actitud crítica y propositiva ante las necesidades de la implementación del modelo de la competencia “Servicio”.

Asuma que como facilitador se debe tener la apertura para aprender de los demás y evitar caer en situaciones donde considere que el único que promueve enseñanza es usted.

Como facilitador le corresponde organizar el trabajo del grupo y coordinarlo; sin embargo, es necesario recordar que cada participante es responsable de su propio aprendizaje y que el conjunto de los integrantes ayuda con su experiencia y trabajo a agilizar este proceso.

Permita que cada participante aporte, además brinde su experiencia, sus estrategias personales de aprendizaje, sus sugerencias e interpretación de los textos.


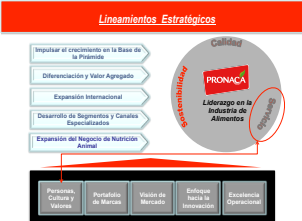
Reflexione que cuenta con técnicas y procedimientos que de acuerdo con las necesidades individuales y colectivas durante las sesiones del curso, que le permitirán solucionar los problemas que enfrente el grupo o algún participante en particular.

Recuerde que aprender en colectivo favorece la enseñanza a los colaboradores; así como el desarrollo de habilidades y actitudes.

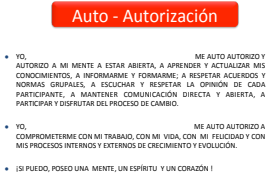
En esta Guía del facilitador, encontrará sugerencias precisas por actividad, además de un apartado con una descripción concreta como ayuda memoria y tiempos de ejecución.

| <b>Conceptos Generales del Módulo</b> |  |                 |
|---------------------------------------|--|-----------------|
| <b>Objetivos General</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los colaboradores del edificio “INVERNA”, sobre herramientas para mejorar la atención telefónica.</li> </ul>  |                 |
| <b>Objetivos Específicos</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a los colaboradores un espacio de integración que los oriente a mejorar su actitud de servicio en la atención telefónica.</li> <li>• Ofrecer a los participantes herramientas y enfoques para que se sientan identificados con los lineamientos estratégicos de la organización en relación al servicio.</li> <li>• Sensibilizar a los participantes respecto a la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo.</li> </ul> |                 |
| <b>Tiempos y Secuencias</b>           | <b>Lección</b>   | <b>Duración</b> |
|                                       | Bienvenida y presentación  | 15 min.         |
|                                       | Reglas del juego   | 15 min.         |
|                                       | Introducción – objetivos y metodología   | 20 min.         |
|                                       | Sensibilización del curso  | 30 min          |
|                                       | ¿Qué es una competencia? – Taller “Conformando una línea base”   | 45 min.         |
|                                       | La comunicación (Conceptos básicos) y la atención al cliente con calidad – Actividad en grupo “Transmita el memorando”   | 60 min.         |
|                                       | Protocolo de atención telefónica “Siempre Amables”   | 45 min.         |
|                                       | Cierre   | 15 min.         |
|                                       | Despedida  | 15 min.         |
| <b>Tiempo Total</b>                   | Horas 4 horas 30 minutos   |                 |

| <b>Lista de Preparación</b>  |   |
|------------------------------|---|
| <b>Arreglo de la Sala</b>    | Estilo del aula, tipo “U” o “Escuela”   |
| <b>Probar Equipo/s</b>       | Computadora, Proyector, Pantalla, Audio.  |
| <b>Coordinar y Organizar</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales para cada participante</li> <li>• Habladores y botones</li> <li>• Gafetes de identificación</li> <li>• Ayuda memoria</li> </ul> |
| <b>Crear</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare sus "temas de conversación" para compartirlos con las participantes.</li> </ul>  |

| <b>Bienvenida – Palabras del Facilitador</b>     |  |   |
|--|--|---|
| <b>Tiempo: 15 minutos</b>                        |  |   |
| Acción del Facilitador                           | Referencia Visual  | Palabras del Facilitador  |
| <b>Inicie con las láminas de la presentación</b> |  <p style="text-align: center;">Diapositiva 2</p> | <p>Bienvenidas al estudio de la campaña “Siempre Amables”.</p> <p>Preséntese ante el auditorio, mencione su trayectoria académica como laboral, trate de establecer conexión y empatía con el grupo.</p> <p>Coloque los botones de la campaña a cada persona.</p>   |
| <b>Pase a la siguiente diapositiva</b>           |  <p style="text-align: center;">Diapositiva 3</p> | <p>Alineados con los pilares estratégicos de PRONACA, cuyos contenidos se resumen en la gráfica mostrada a continuación, e integrados con el modelo de Competencias que sostiene el Plan de Desarrollo Individual previsto para usted, queremos saludar su entusiasta participación en éste taller en cual lograremos vivenciar y descubrir herramientas que le ayudarán a lograr los resultados deseados por usted, por su superior y por su Organización.</p> |

| Reglas del juego                |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Tiempo: 15 minutos              |  |   |
| Acción del Facilitador          | Referencia Visual  | Palabras del Facilitador  |
| Pase a la siguiente diapositiva |  <p>Diapositiva 4</p> | <p>Describa cada una de las reglas del juego trate de involucrar al grupo, utilice la metáfora sobre “Estar Presentes”, brinde ejemplos y conéctese con las actividades que realizan en su día a día.</p> |

| Introducción                    |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Tiempo: 20 minutos              |  |   |
| Acción del Facilitador          | Referencia Visual  | Palabras del Facilitador  |
| Pase a la siguiente diapositiva |  <p>Diapositiva 5</p> | <p>Inicie con un preámbulo de acerca de flexibilidad del cerebro del ser humano, mencione lo fácil que resulta aprender si las personas se lo auto – autorizan.</p> |

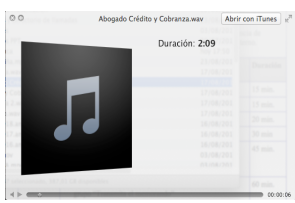
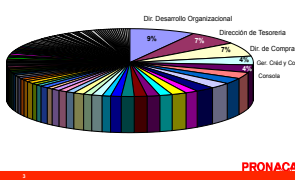
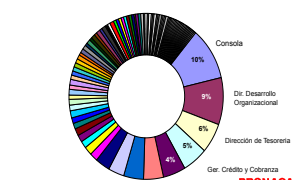
## Introducción

**Tiempo: 20 minutos**

| Acción del Facilitador   | Referencia Visual   | Palabras del Facilitador   |
|--|---|--|
| <p><b>Revisión del manual del participante (Todos los asistentes).<br/>Página 7.</b></p> | <p><b>INFORMACIÓN GENERAL</b></p> <p><b>1.1. Destinatarios del taller</b></p> <p>El taller está dirigido a todos los colaboradores de la organización, para actualizar y fortalecer sus conocimientos sobre la competencia "Servicio".</p> <p><b>1.2. Introducción</b></p> <p>La cultura de servicio en los colaboradores, tiene su origen en la necesidad de las industrias de proveer a sus colaboradores de herramientas las cuales les permitan comunicarse efectivamente, ser empático con el cliente y satisfacer los requerimientos de la persona que contacta.</p> <p>El desarrollo de este modelo permitirá que las habilidades individuales se fortalezcan y las debilidades sean descubiertas y solventadas.</p> <p>Se ha alcanzado un adecuado número de herramientas que serán parte fundamental de las actividades a desarrollarse, el despliegue de esta competencia vivida y practicada serán referentes para futuros comportamientos evidenciados en el edificio administrativo INVERNA.</p> <p><b>1.3. Objetivo</b></p> <p>Validar con los participantes de manera integral, el modelo de desarrollo de la competencia: "Servicio".</p> <p><b>1.4. Metodología</b></p> <p>El taller será teórico, participativo y dinámico, a través de actividades que ponen en actividad integral nuestro cuerpo y mente.</p> | <p><b>Introducción:</b></p> <p>La cultura de servicio en los colaboradores, tiene su origen en la necesidad de las industrias de proveer a sus colaboradores de herramientas las cuales les permitan comunicarse efectivamente, ser empático con el cliente y satisfacer los requerimientos de la persona que contacta.</p> <p>El desarrollo de este modelo permitirá que las habilidades individuales se fortalezcan y las debilidades sean descubiertas y solventadas.</p> <p>Se ha alcanzado un adecuado número de herramientas que serán parte fundamental de las actividades a desarrollarse, el despliegue de esta competencia vivida y practicada serán referentes para futuros comportamientos evidenciados en el edificio administrativo INVERNA.</p> |
| <p><b>Revisión del manual del participante (Todos los asistentes).<br/>Página 7.</b></p> |   | <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Validar con los participantes de manera integral, el modelo de desarrollo de la competencia: Orientación al Servicio.</p>   |
| <p><b>Revisión del manual del participante (Todos los asistentes).<br/>Página 7.</b></p> |   | <p><b>Metodología:</b></p> <p>El taller será teórico, participativo y dinámico, a través de actividades que ponen en actividad integral nuestro cuerpo y mente.</p>  |


**Sensibilización y socialización del objetivo del curso**

**Tiempo: 30 minutos**

| <b>Acción del Facilitador</b>                 | <b>Referencia Visual</b>   | <b>Palabras del Facilitador</b>   |
|---|--|---|
| <p><b>Inicie el programa de audio</b></p>     |   | <p>Inicie con la reproducción de las grabaciones del diagnóstico, reproduzca por lo menos 7 de ellas, posterior a esto es necesario pedir retroalimentación sobre lo que piensan los participantes.</p>   |
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p> | <p>Recibimos aproximadamente 100.000 llamadas mensuales, de las cuales el 75% entran directamente a las extensiones</p>  <p align="center"><b>Diapositiva 6</b></p> | <p>Presente los resultados del diagnóstico, y revíselo en conjunto con los participantes, haga relaciones lógicas de lo que representa la cantidad de llamadas perdidas. Puede utilizar ejemplos como la cantidad de personas que entran en el estadio “Atahualpa”.</p> |
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p> | <p>En promedio tenemos un 12% de llamadas perdidas</p>  <p align="center"><b>Diapositiva 7</b></p>  | <p>Presente los resultados de las áreas que tienen mayor cantidad de llamadas perdidas y busque en ellos las respuestas de por qué ocurre esto también sitúe posibles factores que no se hayan tomado en cuenta como posibles alternativas.</p>                         |

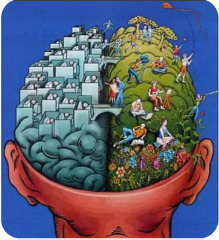


**¿Qué es una competencia? – Taller “Conformando una línea base”**

**Tiempo: 45 minutos**

| <b>Acción del Facilitador</b>                 | <b>Referencia Visual</b>   | <b>Palabras del Facilitador</b>  |
|---|--|--|
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p> | <p align="center"><b>METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE</b></p>  <p align="center"><b>Diapositiva 8</b></p> | <p>Diríjase al auditorio y pregunte a la gente que le resultaba más fácil de aprender en la escuela y en el colegio, haga un sondeo breve sobre la facilidad que pueden tener para actividades estructuradas como no estructuradas y presente la lámina con su contenido</p> |

**¿Qué es una competencia? – Taller “Conformando una línea base”**


**Tiempo: 45 minutos**

| <b>Acción del Facilitador</b>  | <b>Referencia Visual</b>   | <b>Palabras del Facilitador</b>   |
|--|--|---|
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p>  |  <p align="center">Diapositiva 9</p>  | <p>Conecte al grupo sobre las preferencias cerebrales que podemos manifestar y como nuestro cerebro tiene la particularidad de ser susceptible al aprendizaje y como la flexibilidad, nos genera adaptación y desarrollo.</p>   |
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p>  | <p>Sgeún un etsduio de una uivensrdiad ignlsea, no ipmotra el odren en el que las llears etsén ersciats, la úicna csoa ipormnate es que la pmírea y la última llera etésn ectsrías en la psiócion corcritea.</p> <p>El rsteo peuden easfr ttaolmtee mal y aún pordás lerele sín pobriteams. Etsó es pquore no lemeos cada llera por sí msíma snío que la paalbra es un ídoos.</p> <p align="center">Diapositiva 10</p> | <p>Lea con el grupo la diapositiva e interactúe sobre la facilidad de leer el texto y pregunte si les pareció difícil si alguno no logro hacerlo.</p>   |
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p>  | <p align="center">Ejercicio Conexión Inter hemisférica</p>  <p align="center">Diapositiva 11</p>  | <p>Realice el ejercicio de preferencias cerebrales incluya a todas las personas y al final revise cuántos de ellos no lo pudieron hacer, revise con ellos si coincide con lo que leyeron en la lámina anterior.</p>   |
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p>  | <p align="center">¿Cómo aprendemos?</p>  <p align="center">Diapositiva 12</p>   | <p>Ingrese con el modelo de aprendizaje de una competencia explíquelo y realice metáforas al respecto, es posible que si el grupo esta caldeado realizar un chiste al respecto por ejemplo el que se refiere a la persona que empieza el curso de conducción.</p>   |
| <p><b>Inicie con el taller todos los participante s tienen que utilizar su manual para la actividad. Página 11 – 12.</b></p> |  | <p>Es imprescindible que ayude a la gente a generar el conocimiento, presente ideas que ellos puedan tomar para la ejecución del taller, valide sus ideas y preséntelas al resto del grupo al final revise cuales son las conclusiones que han obtenido y orientelos hacia el objetivo del taller.</p> <p>Concluya la actividad estableciendo la conexión entre competencias, comunicación y orientación al servicio.</p> |



**La comunicación (Conceptos básicos) y la atención al cliente con calidad –  
Actividad en grupo “Transmita el memorando”**



**Tiempo: 60 minutos**





| <b>Acción del Facilitador</b>  | <b>Referencia Visual</b>   | <b>Palabras del Facilitador</b>   |
|--|--|---|
| <p><b>Pase a la siguiente diapositiva</b></p>  |  <p align="center">Diapositiva 13</p> | <p>Se debe empezar mencionando que la comunicación muchas veces solo se la orienta desde solo una perspectiva, por lo cual es altamente necesario que hagamos un nuevo intento por ir modificando el proceso de comunicación que debe ser más fluido y conectarse con las verdaderas necesidades del usuario.</p>   |
| <p><b>Solicitar que los participantes se ubiquen en el manual y lean los conceptos de comunicación efectiva. Páginas 15 – 16 – 17.</b></p> |  | <p>Debe orientar al grupo hacia los conceptos básicos de:</p> <p><b>Comunicación efectiva:</b> La comunicación efectiva es esencial para conseguir el éxito organizacional, ya que es una acción que tiene relación con todas las personas sean internas o externas. Este proceso tiene que valorar más el aprendizaje y la comprensión de las personas involucradas, con lo cual va más allá de la simple explicación o enseñanza, es importante también que la comunicación sea espontánea y sincera a fin desarrollar confianza y eliminar cualquier tipo de bloqueo que nos limite nuestra interacción.</p> <p><b>Filtros:</b> El filtrado es la manipulación inconsciente y consciente de la información, de manera que sea favorable al receptor y funciona desde condiciones muy particulares de la persona, ya que implican sus vivencias, creencias, intereses y estados de ánimo.</p> |


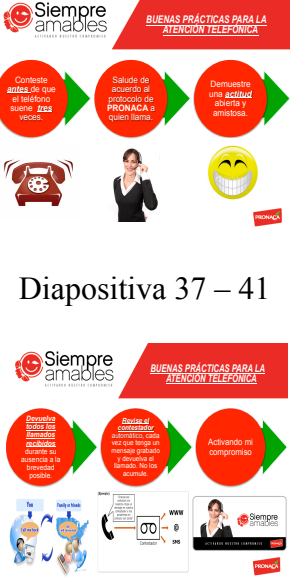
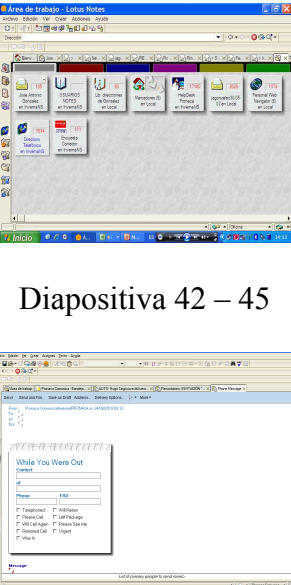
**La comunicación (Conceptos básicos) y la atención al cliente con calidad –  
Actividad en grupo “Transmita el memorando”**

**Tiempo: 60 minutos**

| <b>Acción del Facilitador</b>  | <b>Referencia Visual</b> | <b>Palabras del Facilitador</b>   |
|--|--------------------------|---|
| <p><b>Solicitar que los participantes se ubiquen en el manual y lean los conceptos de comunicación efectiva. Páginas 15 – 16 – 17.</b></p> |                          | <p><b>El rapport:</b> El rapport es una serie de acciones que en muchos casos son realizadas de manera inconsciente y se refiere a la sintonía o conexión que se establece con otras personas o comúnmente llamado empatía, estas acciones se direccionan hacia la capacidad de armonizar con lo que la otra persona transmite, ya sea en algún nivel emocional o netamente en la atención que se le presta.</p> <p><b>La escucha activa:</b> La escucha activa significa sintonizar con un alto nivel de atención, apertura y flexibilidad para entender el punto de vista de la persona con la que nos comunicamos.</p> <p><b>La pregunta:</b> Es la enunciación que se presenta al interlocutor, como muestra de nuestro interés y que tiene por objeto la declaración, o revelación puntual sobre un hecho o hechos particulares.</p> <p><b>La retroalimentación:</b> Se refiere a la comunicación que proveemos a una o más personas acerca de su conducta y como esta puede afectar a otras. Esta acción está dirigida, a poner en evidencia los comportamientos que causan efectos positivos que deben seguir realizándose, también manifiesta los negativos frente a los cuales se necesita que los analice y se ponga un límite, por el impacto que generan.</p> |

| <p align="center"><b>La comunicación (Conceptos básicos) y la atención al cliente con calidad –<br/>Actividad en grupo “Transmita el memorando”</b></p> |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Tiempo: 60 minutos</b></p>  |  |   |
| Acción del Facilitador  | Referencia Visual  | Palabras del Facilitador  |
| <p><b>Transmita las instrucciones y cambie continuamente las láminas para que lean los diferentes estados de ánimo.</b></p>                             |  <p>Diapositiva 14 – 20</p>   | <p><b>En esta etapa debe iniciar con la actividad “Transmita el memorando”, comunique a los participantes las indicaciones las cuales son las siguientes:</b> Existe un memorando de gerencia que debe ser transmitido a toda la organización, pero existe un problema en el audio del auditorio y debemos hacerlo solo con mímica y con dibujos, no podemos escribir nada ni letras, ni números, solo puede hacer dibujos si lo requiere.</p> <p>Es también importante recordarles que sus interlocutores están cambiando continuamente de estado de ánimo por lo cual debe identificar por cuáles de ellos pasaron y el interlocutor debe captar el mensaje al 100%</p> |
| <p><b>Utilice la presentación para ampliar el conocimiento</b></p>  |  <p>Diapositiva 21 – 30</p> | <p>Con el conocimiento generado en la actividad anterior, rescate que tipo de cualidades debe tener una personas que se comunica con orientación al servicio, enumérelas y posteriormente desarrolle las que se han definido previamente, si alguna que mencionaron desde el auditorio no se encuentra, desarróllela en conjunto con ellos.</p>   |
| <p><b>Interacción con el grupo es importante conocer como se sienten y lo que piensan luego de las dos actividades.</b></p>                             |  | <p>Luego de revisar los diferentes conceptos sobre las cualidades de quien presta un servicio con orientación al cliente, es necesario hacer una retroalimentación de las dos actividades, hay que nutrir el conocimiento con las intervenciones de los participantes, establecer contacto con sus propias experiencias directamente en PRONACA, o como clientes.</p>   |

| Protocolo de atención telefónica “Siempre Amables”  |  |   |
|---|--|---|
| Tiempo: 45 minutos  |  |   |
| Acción del Facilitador  | Referencia Visual  | Palabras del Facilitador  |
| Pase a la siguiente diapositiva   |  <p>Diapositiva 31 – 32</p> | <p>En esta etapa es necesario entregar el hablador de la campaña a cada uno de los participantes, de manera que puedan tener esa ayuda memoria para la ejecución del protocolo.</p> <p>También se vuelve a retomar el sentido de la campaña y se re encuadra lo ya aprendido anteriormente.</p>   |
| Desde esta lamina inicia el protocolo de atención telefónica para cada área de la empresa |  <p>Diapositiva 33</p>    | <p>Esta lámina resume el “<b>Protocolo de Atención Telefónica</b>” y es el contenido que debe tener cualquier llamada recibida de manera general y por cualquier persona que trabaje en la organización, hay que explicar que existen ligeras variaciones cuando se recibe la llamada directo a un área sobre todo si es de servicio como recepción o asistentes de gerencia.</p> |
| Pase a la siguiente diapositiva   |  <p>Diapositiva 34</p>    | <p>El contenido de esta lámina es eminentemente para las personas de la recepción, pero debe ser de conocimiento de todos los colaboradores.</p>  |
| Pase a la siguiente diapositiva   |  <p>Diapositiva 35</p>    | <p>El contenido de esta lámina es eminentemente para las asistentes de gerencia, pero debe ser de conocimiento de todos los colaboradores.</p>  |


| Protocolo de atención telefónica “Siempre Amables”  |  |  |
|---|--|--|
| Tiempo: 45 minutos  |  |  |
| Acción del Facilitador  | Referencia Visual  | Palabras del Facilitador   |
| Pase a la siguiente diapositiva   |  <p>Diapositiva 36</p>        | Este es el contenido que está orientado hacia los colaboradores de todas las áreas, excepto las que incluyen gestión de servicio directo con cliente externo.  |
| En esta lámina debemos enfatizar que son acciones que debemos ejercer con el fin de mantener la calidad del servicio en la atención telefónica. |  <p>Diapositiva 37 – 41</p>  | A partir de esta lámina se dará a conocer las acciones que debemos tener en cuenta para que la atención telefónica sea de calidad y orientada a satisfacer las necesidades del cliente. Es importante que se interactúe con cada uno de los aspectos tratados y reforzarlos con el Protocolo de atención telefónica previamente planteado. |
| Esta lámina tiene que ser revisada para fomentar el uso de la tecnología que tiene el programa Lotus Notes                                      |  <p>Diapositiva 42 – 45</p> | En esta lámina podemos apreciar el programa Lotus Notes, el mismo que tiene una utilidad para acceder a la agenda telefónica y para el envío de mensajes de recado telefónico. Las dos utilidades están activas para todos en la organización y es bastante amigable para los usuarios.  |

| Protocolo de atención telefónica “Siempre Amables”                                      |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| Tiempo: 45 minutos  |                            |  |
| Acción del Facilitador  | Referencia Visual          | Palabras del Facilitador   |
| <p>Revisar el flujograma y hacer hincapié que todos los aspectos han sido cubiertos</p> | <p>Diapositiva 42 – 45</p> | <p>En esta etapa se hace una revisión general de todo el proceso del “Protocolo de atención telefónica”, tanto de llamadas externas como internas.</p> |

| Cierre   |                       |  |
|--|-----------------------|--|
| Tiempo: 15 minutos   |                       |  |
| Acción del Facilitador   | Referencia Visual     | Palabras del Facilitador   |
| <p>Se debe hacer referencia a que este proceso va a tener un seguimiento y control para medir la respuesta del cliente</p> | <p>Diapositiva 48</p> | <p>Se transmite a los participantes que esta campaña no es solamente por unos días o hasta mejorar, sino que al contrario va a convertirse en parte de la cultura de toda la organización y los clientes serán los jueces del cambio que se va a producir, habrá evaluaciones por medio de cliente fantasma con el fin de dar seguimiento y reforzar el uso del protocolo.</p> |

## Despedida

**Tiempo: 15 minutos**

| <b>Acción del Facilitador</b>                             | <b>Referencia Visual</b>  | <b>Palabras del Facilitador</b>  |
|---|---|--|
| <b>Se cierra el evento y se agradece la participación</b> |  <p>Diapositiva 49</p> | Se enfatiza la importancia del compromiso que se realizó desde el inicio y se agradece la participación en el proceso. |

## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

#### **6.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

##### **6.1.1. Resultados cualitativos**

A partir del desarrollo del diagnóstico inicial realizado en la procesadora nacional de alimentos “PRONACA”, se vislumbró una serie de aspectos que no habían sido atendidos y que estaban afectando en diferentes maneras el desempeño de la gestión con el cliente, lo cual presentaba inconvenientes severos tanto para la organización como para sus clientes externos e internos.

Estos aspectos fueron base para crear las soluciones a la medida y que dieran respuesta a esta problemática, los aspectos tomados fueron los siguientes:

- 1. Central Telefónica**
- 2. Estructura de Extensiones**
- 3. Operadoras**
- 4. Capacitación del Personal**
- 5. Indicadores de Gestión**

La respuesta que surgió inmediatamente con este diagnóstico fue que este trabajo debía ejecutarse de manera integral e involucrar a las diferentes áreas de la organización, como lo es la “Dirección Administrativa y de Servicios Generales”, “Dirección de Desarrollo y Comunicación Organizacional”, “Gerencia de Tecnología y Medios”.

A partir de esta definición se empezó a tomar acciones correctivas en las diferentes áreas y planificar las que debían ser en conjunto.



## **Punto 1 y 2: Central Telefónica y Estructura de extensiones.**

La organización encargó a la gerencia administrativa y de servicios generales para que en conjunto con la gerencia de tecnología, resolvieran los inconvenientes que podría estar presentando la actual central telefónica, de manera que luego de un estudio de la capacidad y versatilidad de la central actual se resolvió actualizarla y cambiarla por un modelo más moderno y con nuevas prestaciones.

La antigua central de marca “PANASONIC”, tenía una estructura de extensiones bastante limitadas y que no podían ser modificadas, de igual manera la memoria y capacidad para tareas como mensajería de voz y recepción de fax, restringían las funciones que pueden incluirse en su proceso.

Luego de una evaluación de las opciones con las que contaban en el mercado y sobre todo que llenaban las expectativas y necesidades que tiene la organización se ha procedido a cambiar por una nueva central de marca “SIEMENS”, la misma que tiene especificaciones de acuerdo a la actual situación de la empresa, con esto se habilitaron dos procesos que facilitarán la conexión con clientes externos e internos, el primero es que esta nueva central funciona con la utilidad de PBX, con lo cual los usuarios solo tienen que recordar un solo número telefónico y serán transferidos con agilidad a un operador, como segundo proceso de mejora emergente, es la nueva función de captura de llamada, con lo cual también se responde al punto dos de este diagnóstico el cual era la estructura de las extensiones, ya que con este nuevo modelo se asignan grupos de trabajo, los mismos que están remitidos por áreas de la organización, por ejemplo en talento humano existen 12 personas, las cuales tienen cada uno su extensión pero si no se encuentra la persona, la llamada pasa a la extensión que haya sido asignada como segunda opción de transferencia hasta un máximo de dos saltos, sino es contestada, se le remite al buzón de voz principal. Con esta utilidad el mayor beneficio que se encontró es que la pérdida de llamadas bajo drásticamente, al tener un compañero de apoyo en la gestión.

También hay que recalcar que con este formato que actualmente está implementado se tiene la seguridad que si no es contestada su llamada por la persona solicitada, va

a poder contactar a alguien que también trabaja en el área y si no es el caso podrá dejar un mensaje de voz directamente.

Otros aspectos importantes de esta nueva central se refiere a los mensajes de voz, el mismo que adicional a la grabación recibida, se transforman en formato de texto que se adjunta a un mail, con lo cual el usuario de la extensión que fue contactada recibe dos notificaciones del mensaje que le ha llegado, dando como resultado que los mensajes de voz sean devueltos con más agilidad y menor tiempo.

Esta central también presenta una utilidad de fax, mediante la cual se transfiere a la extensión solicitada la imagen enviada como adjunto en un correo que automáticamente llega al usuario que se derivó esta comunicación.

Otro criterio que también marcó una diferencia importante con esta nueva central es el uso de la melodía de espera en la llamada, la misma que anteriormente tenía una asignación automática que venía con la anterior central, pero que para efectos del usuario se volvió monótona y causaba impaciencia. Por estos motivos se estudió una nueva melodía de espera que relajará al usuario y será agradable al escucharse, esta nueva opción está ya cargada y ha generado buenos comentarios, además de sumarse a todo el cambio que se ha ido generando.

### **Punto 3. Operadoras**

En referencia a este punto “PRONACA”, brindaba a las personas que deseaban ingresar en la organización la oportunidad de hacerse cargo de la recepción y de la consola de atención telefónica, de manera que por muchos años esta plataforma de servicio permitía a quienes demostraban perfiles con gran potencial y desarrollo ocupar este cargo provisionalmente hasta que existiera la vacante dentro del área en la que podían desarrollar sus conocimientos y habilidades.

Sin embargo esto causaba que la rotación dentro de estas posiciones de servicio, se coloquen dentro de las de más alta rotación en la organización, ya que el promedio de estabilidad de estas personas era de 6 meses, tiempo en el cual o se trasladaban a otras áreas de la empresa o en su defecto abandonaban la organización.

Frente a esto, el primer efecto que causaba en estas personas fue la falta de compromiso con esta actividad y como segundo las mismas personas de la empresa ni siquiera los reconocían y el efecto también era percibido hacia fuera, ya que proveedores, clientes, accionistas, familiares, entre otros, nunca se llegaban a familiarizar con las personas del área de servicio.

Este malestar fue tratado por el área de talento humano, con un nuevo procedimiento el mismo que incluye que las áreas de servicio y contacto con el cliente externo e interno, deben ser estables y con un nuevo perfil orientado a esa actividad, con lo cual la nueva expectativa es generar compromiso con la empresa y con las funciones encomendadas, las personas que ocupan ahora esta posición se espera que tengan por lo menos dos años de estabilidad en ese cargo, y se fomentará procesos de capacitación y desarrollo para que la gestión sea potenciada y no se convierta en un proceso meramente monótono y sin valor.

Por último, esta posición tendrá un horario de seis horas laborables, ya que por el porcentaje de llamadas el desgaste puede ser superior a lo que una persona puede soportar en una jornada normal, sin que esto represente que sus ingresos o beneficios sean mermados en alguna medida.

Las personas del front desk al momento ya están trabajando bajo este esquema de gestión y con resultados bastante favorables, el tiempo de espera entre la llamada, la recepción y la transferencia es mínimo, los usuarios finales se encuentran bastante complacidos con este cambio.

#### **Punto 4. Capacitación del personal**

El trabajo multidisciplinario de todas las áreas dio como resultado, la campaña de atención telefónica “SIEMPRE AMABLES”, la misma que es parte de la implementación del modelo de la competencia “SERVICIO” y que estuvo dirigida hacia todo el personal del edificio “INVERNA”, en el cual se alojan las actividades administrativas de la organización.

El proceso de capacitación, el cual es el centro de los objetivos generales y específicos de este producto, se ubicó en la implementación y desarrollo de la competencia “SERVICIO”, la misma que está vinculada dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa, y es en la cual se apalanco todo el aparataje del proceso metodológico.

La campaña, tuvo el apoyo del área de comunicación organizacional quienes desarrollaron la imagen durante todo el proceso, de igual manera el área de talento humano también estuvo presente dentro de estas actividades, ya que a partir de sus directrices se fue formando la línea base de los temas abarcados en el proceso de capacitación.

El proceso se lo desarrollo en las instalaciones del edificio “INVERNA”, en talleres de 22 personas, con una duración de 4 horas y 30 minutos, en horarios de la mañana y de la tarde con programación que se definía de acuerdo a necesidades propias de cada área, con lo cual en algunos casos se tenían grupos multidisciplinarios para trabajar, como está expuesto en el cronograma siguiente.

| <b>CRONOGRAMA</b> |   |                     |             |              |
|-------------------|---|---------------------|-------------|--------------|
| <b>GRUPO</b>      | <b>AREAS</b>                            | <b>FECHA</b>        | <b>HORA</b> | <b>LUGAR</b> |
| <b>1</b>          | DIRECTORES Y GERENTES                   | Martes 3 de agosto  | 14:00       | Salas A y B  |
| <b>2</b>          | ASISTENCIA DE GERENCIA Y COMUNICACIONES | Jueves 5 de agosto  | 09:00       | Salas A y B  |
| <b>3</b>          | ASISTENCIA DE GERENCIA Y COMUNICACIONES | Jueves 5 de agosto  | 14:00       | Salas A y B  |
| <b>4</b>          | DO                                      | Viernes 6 de agosto | 09:00       | Sala B       |
| <b>5</b>          | SISTEMAS                                | Viernes 6 de agosto | 14:00       | Sala B       |
| <b>6</b>          | SISTEMAS                                | Lunes 9 de agosto   | 09:00       | Sala B       |
| <b>7</b>          | CONTABILIDAD                            | Lunes 9 de agosto   | 14:00       | Salas A y B  |
| <b>8</b>          | CONTABILIDAD                            | Martes 10 de agosto | 09:00       | Salas A y B  |
| <b>9</b>          | COMERCIAL 1                             | Martes 10 de agosto | 14:00       | Salas A y B  |
| <b>10</b>         | RESPONSABILIDAD CORPORATIVA             | Jueves 12 de agosto | 09:00       | Salas A y B  |
| <b>11</b>         | COMERCIAL 2                             | Jueves 12 de agosto | 14:00       | Salas A y B  |
| <b>12</b>         | ASO, COMPRAS                            | Martes 17 de agosto | 09:00       | Sala A       |

|    |  |                           |       |             |
|----|--|---------------------------|-------|-------------|
| 13 | CREDITO COBRANZAS,<br>TESORERIA  | Martes 17 de agosto       | 14:00 | Sala A      |
| 14 | IMPORTACIONES,<br>OPERACIONES,<br>PLANEAMIENTO,<br>CONSTRUCCIONES  | Viernes 20 de<br>agosto   | 09:00 | Salas A y B |
| 15 | COMERCIAL 3  | Viernes 20 de<br>agosto   | 14:00 | Salas A y B |
| 16 | MERCADEO Y TRADE   | Lunes 23 de agosto        | 09:00 | Sala A      |
| 17 | NEGOCIO AGRICOLA,<br>ALCACHOFA, ARROZ, AVES,<br>CERDOS, CONSERVAS,<br>HIDROELECTRICO, HUEVOS,<br>PALMITO, PESCADO, RESES | Martes 24 de agosto       | 09:00 | Sala A      |
| 18 | LOGISTICA, CALIDAD,<br>LEGAL, DIR PRODUCCION   | Martes 24 de agosto       | 14:00 | Sala A      |
| 19 | NEGOCIO MASCOTAS,<br>NUTRICION ANIMAL  | Miércoles 25 de<br>agosto | 09:00 | Sala A      |
| 20 | NEGOCIO VALOR<br>AGREGADO, AVES,<br>PALMITO, PRESIDENCIA   | Miércoles 25 de<br>agosto | 14:00 | Sala A      |

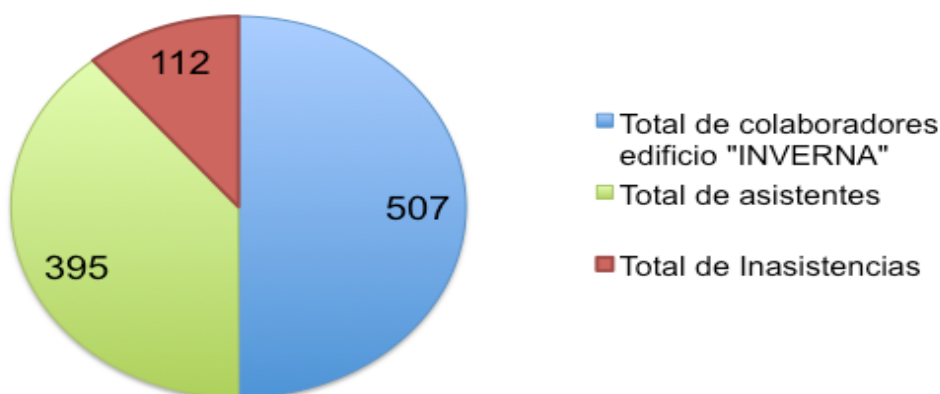
**Fuente:** El autor

Las actividades planteadas fueron de tipo lúdicas y teóricas, con lo cual se llegaban a involucrar en muchos niveles a todas las personas. Los grupos, en su mayoría fueron muy receptivos y con la sensibilización previa que se implementó, podían evidenciar el gran impacto que estaba teniendo dentro de sus propias actividades el mal servicio telefónico que se daba al cliente interno y externo.

Los protocolos que se manifestaron y que son parte de la capacitación fueron desarrollados, con las diferentes áreas que participaron durante todo el proyecto, con esto se pudo lograr integrar un consolidado que ahora también es parte de la inducción al personal nuevo.

El total de personas que asistieron a la capacitación fue de 395, de un total de 507 las 112 personas que no asistieron fue debido a diferentes aspectos tales como: Traslados fuera de la ciudad, enfermedades, maternidad y renunciaciones como los más frecuentes. Sin embargo, a las personas que se mantuvieron en la organización se les transmitió la información de manera electrónica, para que pudieran revisarla posteriormente.

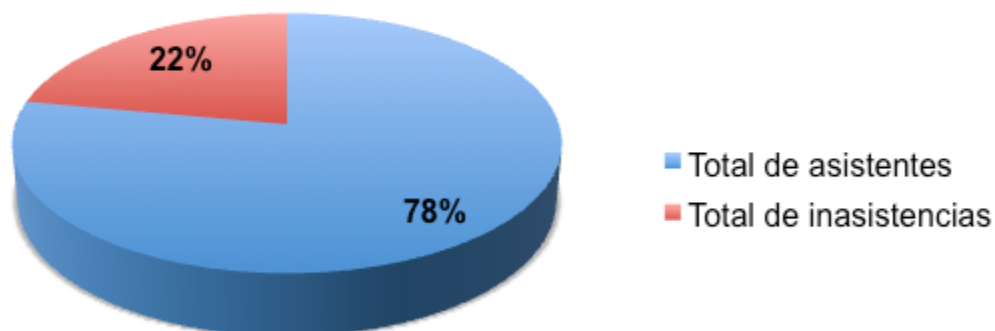
**Total de Participantes de la Campaña "SIEMPRE AMABLES"**



**Fuente:** El autor

En porcentajes se puede visualizar que existe un 78% de personas que asistieron al curso y un 22% que no lo hicieron.

**Total de Participantes de la Campaña "SIEMPRE AMABLES"**



**Fuente:** El autor

## **Punto 5. Indicadores**

Parte del diagnóstico inicial que se realizó fue el exponer como estaba afectando a la organización el flujo tan alto de llamadas y de estas cuales se podían centrarse dentro del cuadrante del mal servicio, con esto se definió mediante la central telefónica antigua indicadores del trabajo que se estaba realizando.

Se programó en conjunto con la gerencia administrativa y de servicios generales un registro de llamadas para obtener la cantidad de llamadas que ingresan al edificio y cuántas de estas se pierden por diferentes factores, con lo cual se obtuvo valores bastante dramáticos de la gestión general de la central y también se amplió la información para desplegar las áreas que tienen mayor incidencia en la generación de insatisfacción telefónica.

El volumen de llamadas que tiene el edificio “INVERNA”, es de 100.000 por mes y al momento este valor no ha cambiado y se encuentra dentro de ese promedio, sin embargo el porcentaje de llamadas perdidas era del 12%, lo que quiere decir que tenían 12.000 llamadas que no se contestaban, las mismas que podían ser de clientes, colaboradores, familiares, proveedores y en general de cualquier persona que deseaba contactarse por este medio.

Al momento este número ha descendido de una manera muy favorable, desde la implementación de la nueva central, la nueva estructura de extensiones, el cambio de operadoras y el proceso de capacitación, con estas acciones el valor actual de llamadas perdidas es del 7%, que de un total de 100.000 llamadas, todavía se encuentra 7.000 sin atenderse.

A pesar de ser un número alto hay una mejoría del 5% que quiere decir 5.000 llamadas que ya se están contactando, con lo cual hay un gran número de personas que ya han podido evidenciar una rehabilitación del servicio, el mismo que no solo va a responder a la facilidad de comunicarse con alguien, sino al contrario se va a centrar en el conjunto de acciones que desde la organización se han realizado para que la persona que se contacta tenga la mayor satisfacción en la comunicación recibida y en el contacto global.

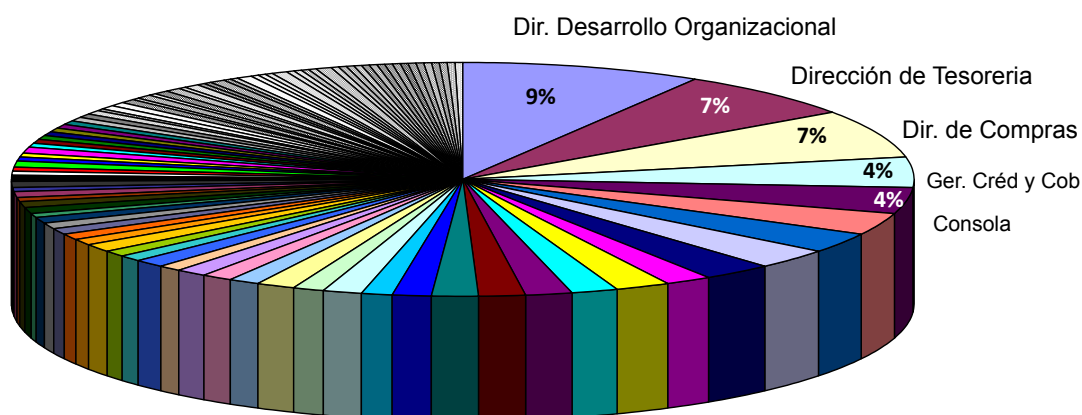
En general la gestión del servicio ha subido en niveles favorables, lo que da indicios que las acciones correctivas fueron las indicadas, pero aún se encuentran espacios de mejora y sobre todo oportunidades de desarrollo que se tienen que seguir creando con el fin de elevar los índices de satisfacción con el cliente externo e interno.

## 6.1.2. Resultados cuantitativos

### 6.1.2.1. Tráfico de llamadas previo a la intervención

Los resultados obtenidos en el diagnóstico nos muestran cifras en las cuales “PRONACA”, presenta índices muy altos de tráfico de llamadas entrantes el mismo que asciende a 100.000 por mes.

#### Tráfico de Llamadas Previo a la Intervención



**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

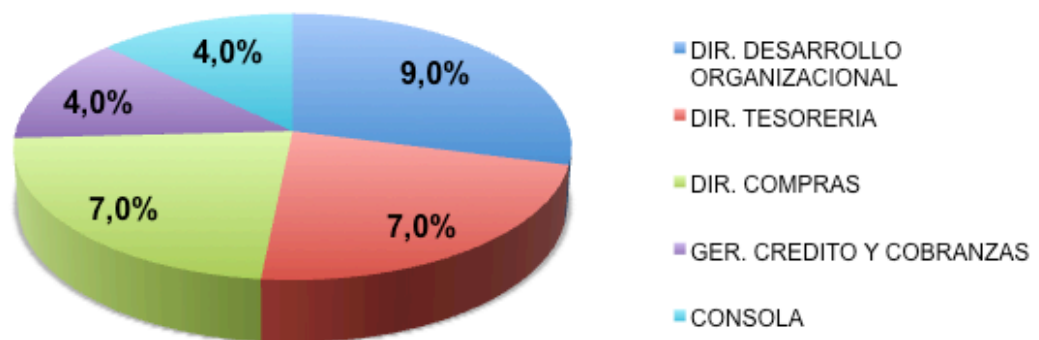
La gráfica presentada nos muestra con claridad la situación real de la organización, la misma que se refieren al proceso de atención telefónica, y el impacto que tienen en ciertas áreas de la organización como lo son la “Dirección de Desarrollo Organizacional”, “Dirección de Tesorería”, “Dirección de Compras”, “Gerencia de Crédito y Cobranza” y “Consola”.



## Áreas de mayor tráfico de llamadas

Existen 5 áreas que son las que en conjunto concentran el 31% de todas las llamadas o planteado de otra manera 31.000 llamadas se dirigen por mes a estas áreas.

Áreas de mayor tráfico de llamadas



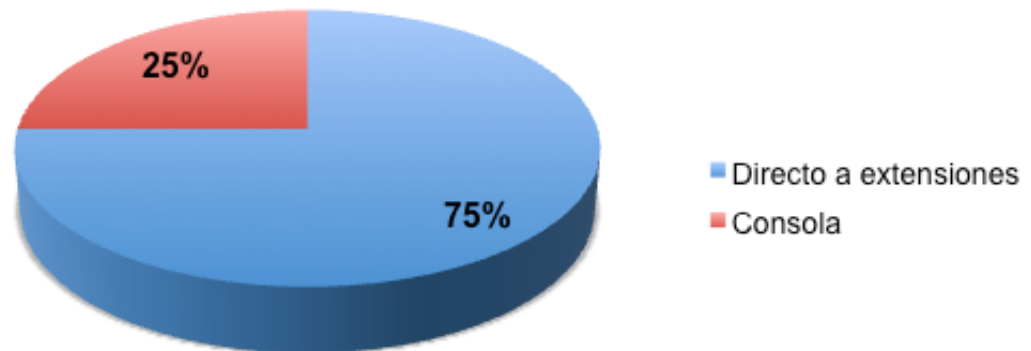
**Fuente:** El autor

## Direccionamiento de llamadas

En relación con los resultados anteriores, también encontramos que un gran porcentaje de llamadas tenían una particularidad y era que un 75% de las 100.000 llamadas entrantes ingresaban directamente a extensiones, las mismas que en gran proporción lo hacían al azar y en la mayor parte de los casos no ubicaban directamente a quién estaban tratando de contactar, pero era un método efectivo para poder ingresar y comunicarse con alguien para que lo pueda transferir.

También hay un gran grupo que ingresaban por extensiones, ya que tenían claridad en el número que debían marcar, así omiten a la recepción para ganar tiempo.

## Ingreso de llamadas

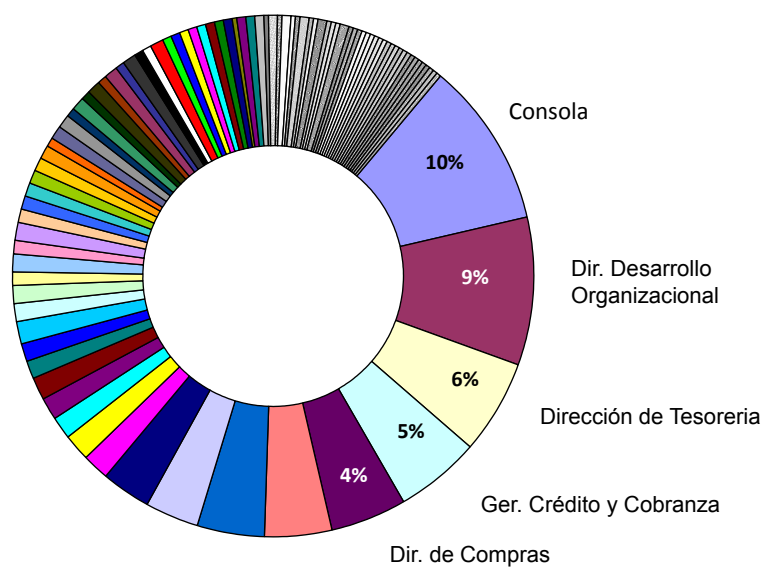


**Fuente:** El autor

## Llamadas perdidas

Siguiendo con este análisis encontramos que existe otro criterio muy alarmante y se refiere a la cantidad de llamadas perdidas que experimenta la organización, este porcentaje se ubica en 12% por mes o 12.000 llamadas perdidas, en el cuadro siguiente se lo puede observar en detalle.

## Llamadas perdidas por mes

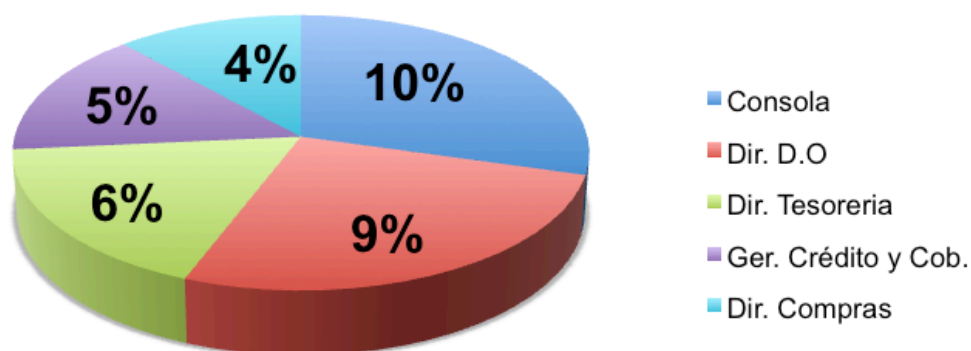


**Fuente:** Documentos de trabajo "PRONACA", 2011

### Áreas con el mayor porcentaje de llamadas perdidas

El resultado del alto tráfico de llamadas al edificio “INVERNA”, ha puesto de manifiesto que hay un gran número de personas que están insatisfechas con el servicio telefónico. Sin embargo, existen áreas en las que la proporción de llamadas es mucho mayor y son las siguientes: “Consola”, “Dirección de Desarrollo Organizacional”, “Dirección de Tesorería”, “Gerencia de Crédito y Cobranza”, “Dirección de Compras”. En conjunto estas áreas concentran el 34% de las llamadas perdidas o 4.080 llamadas, y se lo puede visualizar en el cuadro presentado a continuación.

### Áreas con el mayor porcentaje de llamadas perdidas



**Fuente:** El autor

Al revisar estas cifras podemos entender que hay muchas personas, que al no poder contactarse con quién desean comunicarse, les debe producir malestar y esto también se experimenta en el interior de las diferentes áreas, ya que este alto volumen de llamadas les impide realizar las funciones que tienen encomendadas, ya que existe un distractor importante en la gestión telefónica.

#### 6.1.2.2. Tráfico de llamadas posterior a la intervención

El tráfico de llamadas que existen en el edificio “INVERNA”, no se ha modificado sigue estando dentro de las 100.000 llamadas por mes, sin embargo las acciones

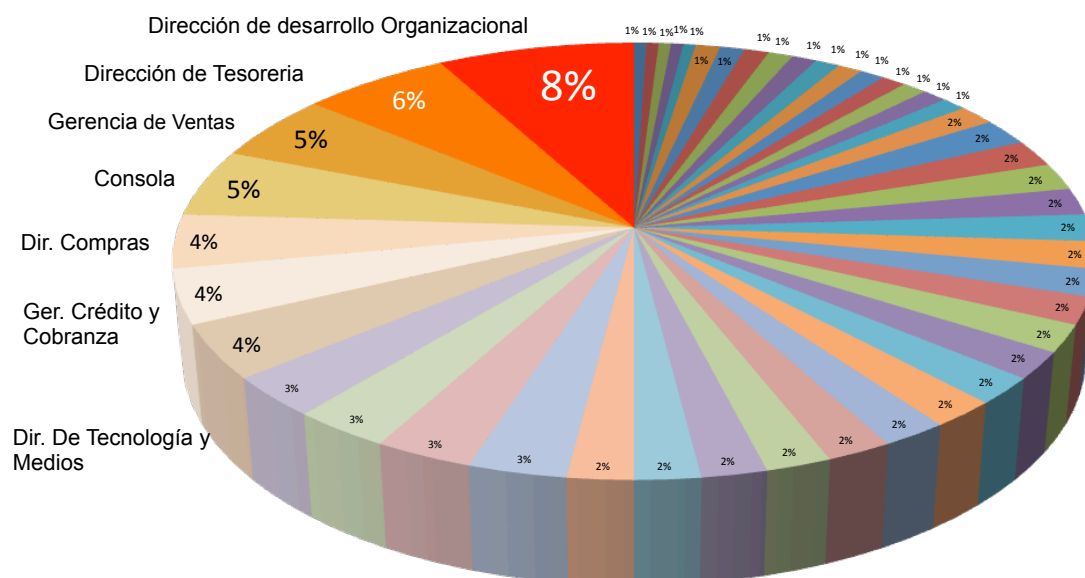
diferenciales que existen al momento como las operadoras fijas para el front desk, el proceso de implementación del modelo de la competencia servicio, la nueva central telefónica de marca “SIEMENS”, que cuenta con tecnología de comunicación avanzada y el nuevo número PBX (3976400), que tiene como finalidad facilitar la recordación para el contacto y orientar previamente al usuario, han resultado en que la comunicación sea más fluida y que el usuario se sienta mejor atendido.



**Fuente:** PRONACA – página oficial, 2011

En la siguiente gráfica podemos observar el tráfico de llamadas recibidas durante la intervención realizada, el mismo que en promedio sigue ubicándose dentro de las 100.000 llamadas.

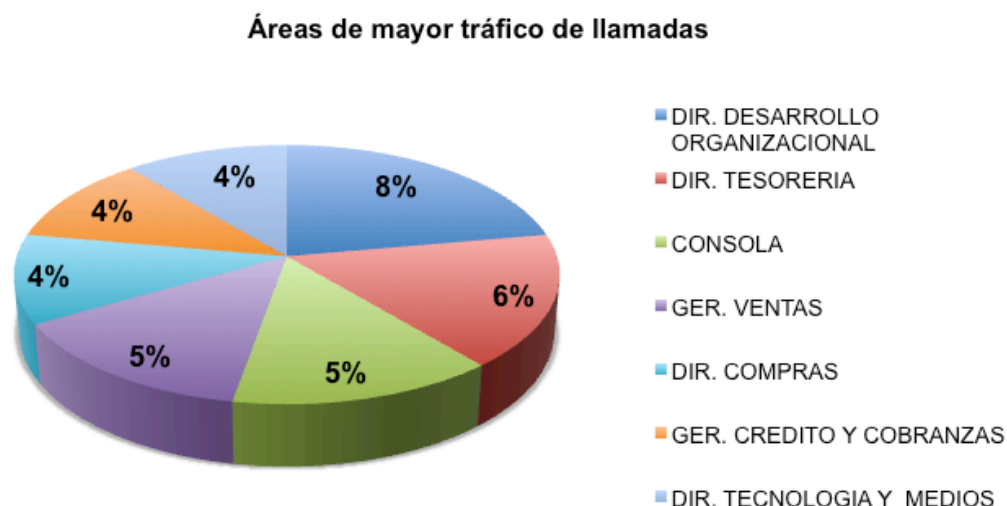
**Tráfico de llamadas posterior a la intervención**



**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

## Áreas de mayor tráfico de llamadas

Posterior a la intervención, el tráfico de llamadas se ha mantenido y algunas áreas que tienen un alto flujo, tampoco han cambiado este comportamiento, pero existen otras que han tomado mayor relevancia y han crecido en el flujo que solían tener.



**Fuente:** El autor

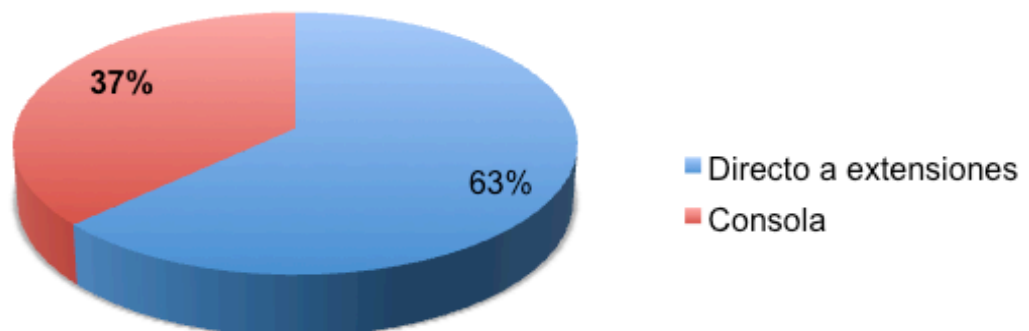
Dentro del gráfico presentado se puede apreciar que en conjunto las áreas de “Dirección de Desarrollo Organizacional”, “Dirección de Tesorería”, “Consola”, “Gerencia de Ventas”, “Dirección de Compras”, “Gerencia de Crédito y Cobranza” y “Dirección de Tecnología y Medios, acumulan el 36% de las llamadas o dicho en otras palabras 36.000 llamadas, de todas las que recibe la organización, pero existen cambios frente a los resultados anteriores, sobre todo porque se han incrementado el flujo en ciertas áreas, como en el caso de la “Dirección de Tecnología y Medios”, al igual que en la “Gerencia de Ventas”.

Esto como resultado en el caso de la dirección de tecnología por la implementación de nuevas aplicaciones, que las personas de la organización ya las están utilizando y que necesitan apoyo para ciertas operaciones o dudas que existen, en el caso del área de ventas, por la facilidad que ahora se le da al usuario de contactar con este departamento.

## Direccionamiento de llamadas

Con estos resultados también es importante resaltar que gracias a las acciones tomadas se ha podido descender de un 75% de llamadas que ingresaban directamente a las extensiones a un 63% con lo cual se ha mejorado el direccionamiento de las llamadas en un 12%, eso quiere decir que el proceso de comunicación es más fluido y las personas tienen una orientación mucha más amplia por medio de las llamadas que entran a la consola, evitando que la gente marque al azar la extensiones con la finalidad de que lo ayude cualquier persona a la que llegue la llamada. Esto nos indica que la gestión de las operadoras de la consola es más efectiva que antes y con un mejor servicio.

### Ingreso de llamadas



**Fuente:** El autor

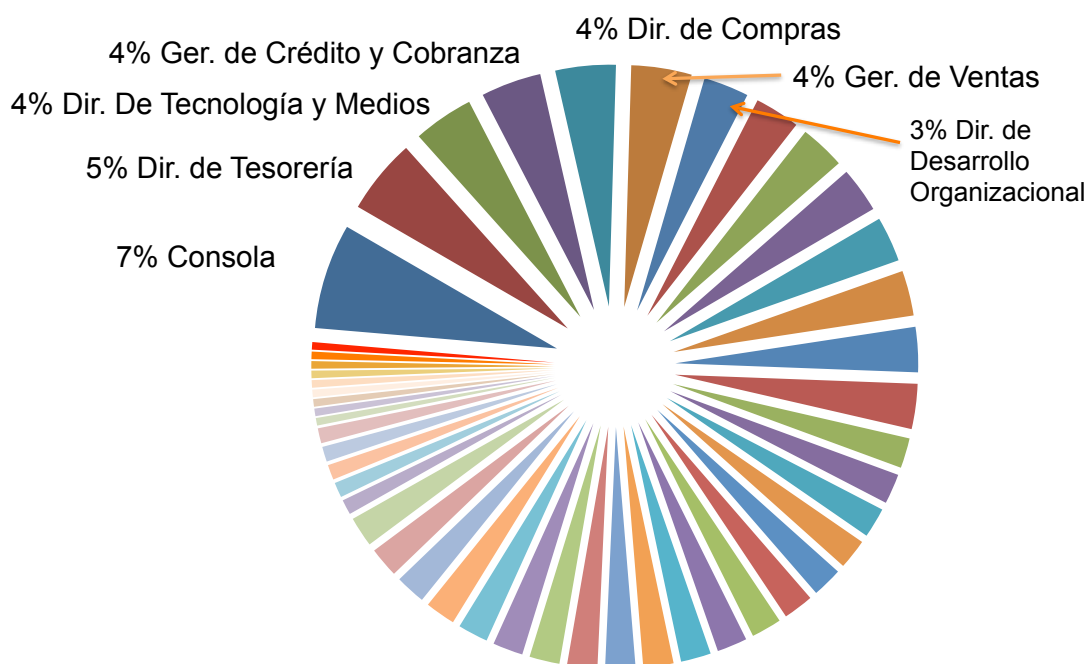
## Llamadas perdidas

En lo referente a la cantidad de llamadas perdidas, existe una reducción importante del porcentaje total, ya que inicialmente se tenía un 12% y existe un descenso del 5%, con lo cual el actual porcentaje de llamadas perdidas está en 7% o 7.000 llamadas por mes.

Actualmente las personas de la organización ya se han acoplado al nuevo estilo de extensiones y se ve mucha mayor responsabilidad, de las llamadas que ingresan.

Las personas se están comportando con mayor sensibilidad hacia este tema y expresan el protocolo de atención con mucha frecuencia en las comunicaciones.

### Llamadas perdidas por mes



**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

Con esta información podemos manifestar que existen buenos resultados en las acciones tomadas por las diferentes áreas, además con esta información se orientaran las posibles resoluciones posteriores, ya que existen áreas que a pesar de no haber descendido en su flujo de llamadas han mejorado ampliamente en su porcentaje de llamadas perdidas, como es el caso de la “Dirección de Desarrollo Organizacional”, que paso de un 9% a un 3%.

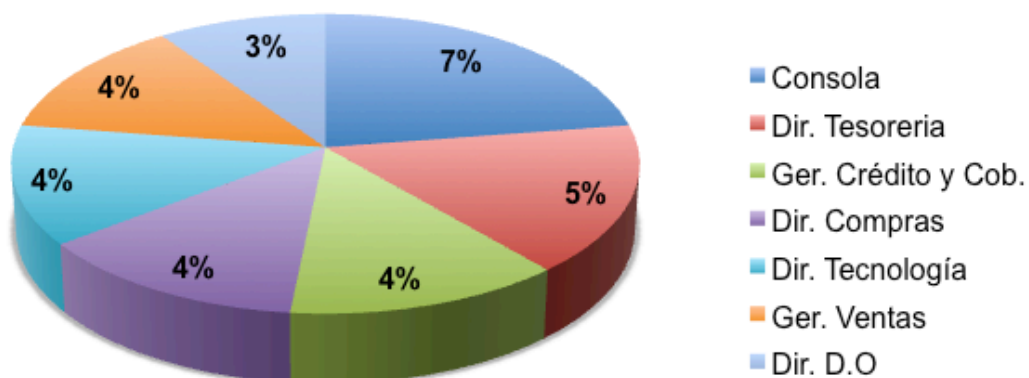
Es importante resaltar que los colaboradores han sido muy receptivos a los cambios realizados y también han brindado excelentes soluciones a esta problemática.

### Áreas con el mayor porcentaje de llamadas perdidas

Con los resultados presentados las áreas que tienen el mayor porcentaje de llamadas perdidas son las siguientes: “Consola”, “Dirección de Tesorería”, “Dirección de Tecnología y Medios”, “Gerencia de Crédito y Cobranza”, “Dirección de Compras”, “Gerencias de Ventas” y la “Dirección de Desarrollo Organizacional”.

Con estos resultados podemos evidenciar que existe una concentración en estas áreas que ascienden al 31% de las llamadas perdidas o 2.170.

### Áreas con el mayor porcentaje de llamadas perdidas



**Fuente:** El autor

A través de esta información podemos visualizar que existe una sustancial mejoría en el proceso de atención telefónica el mismo que nos permite tener claro que hay un porcentaje del 5%, que actualmente ya puede contactarse con las instalaciones del edificio “INVERNA” o dicho en otras palabras 5.000 personas que ahora pueden tomar contacto.

Esto nos da un índice que la satisfacción del cliente se va a ver elevada en los próximos meses, ya que este efecto lo pueden palpar estas 5.000 personas que antes no llegaron a comunicarse.



### 6.1.3. Comparativo de los resultados obtenidos antes y después de la intervención.

A partir de los esfuerzos multidisciplinarios que se han realizado, podemos determinar que hay una mejoría sustancial en el promedio de llamadas perdidas, que al momento se ubica en el 7%.

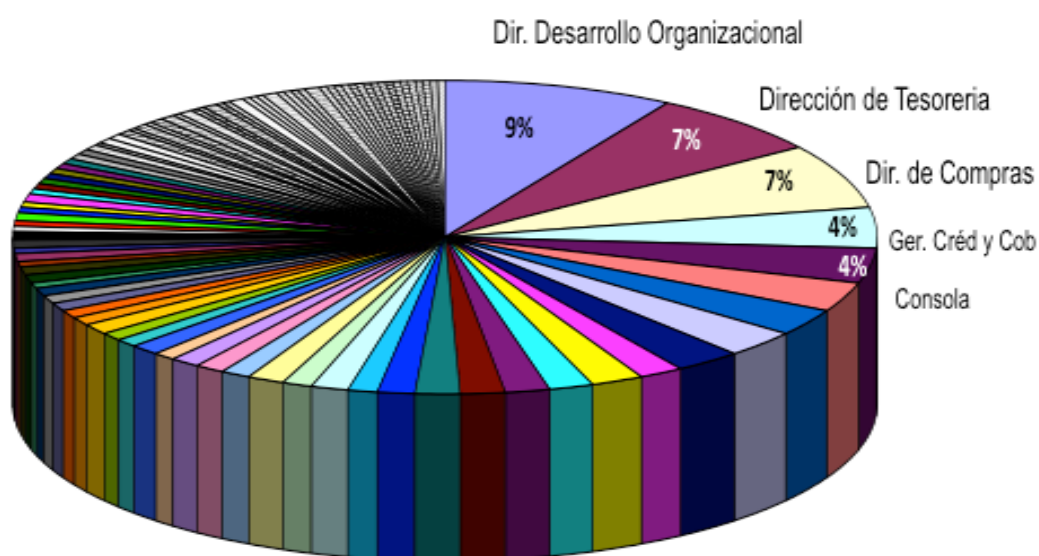
Estos resultados tienen un impacto directo en la percepción del servicio que brinda “PRONACA” a sus clientes, el mismo que ahora se lo percibe como mucho más amable y abierto a las necesidades que las personas que se contactan pueden tener.

En los gráficos siguientes se distinguirán el antes y después de la intervención generada.

#### 1. Tráfico total de llamadas.

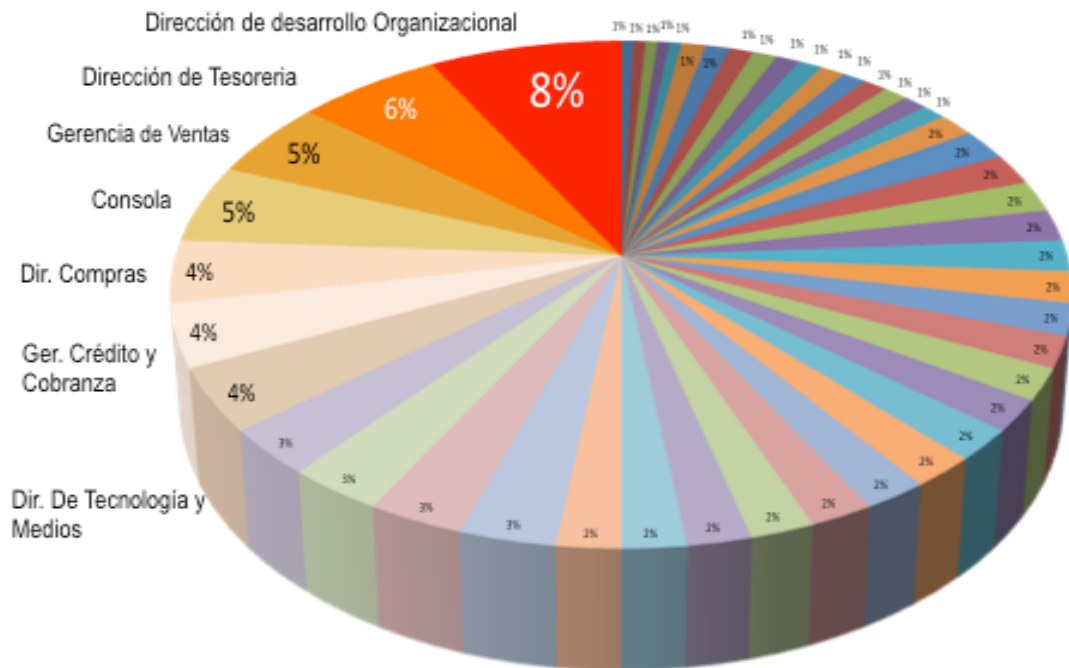
En los dos casos antes y después de la intervención se siguen manteniendo en 100.00 llamadas por mes.

## Antes



**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

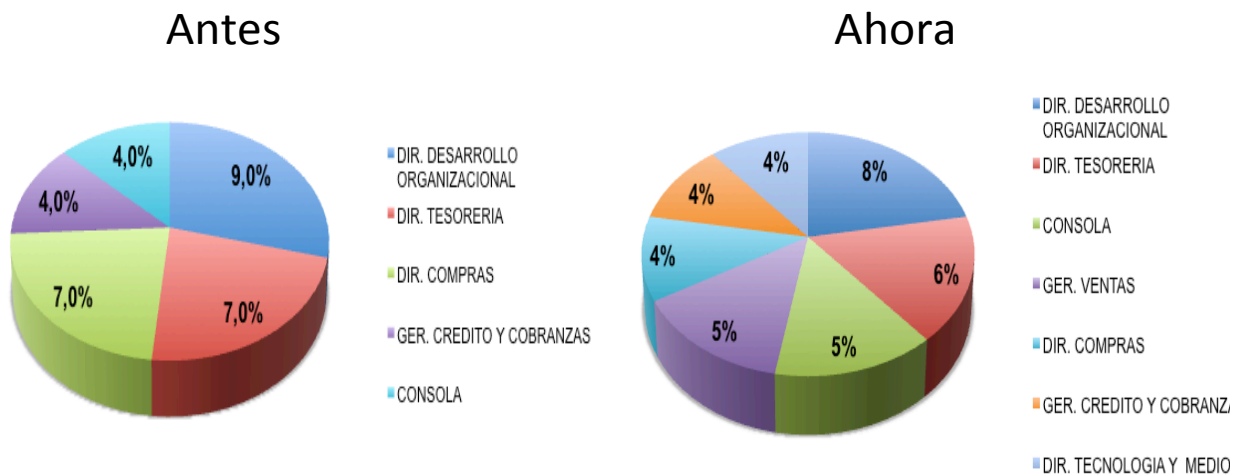
# Ahora



Fuente: Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

## 2. Áreas de mayor tráfico de llamadas

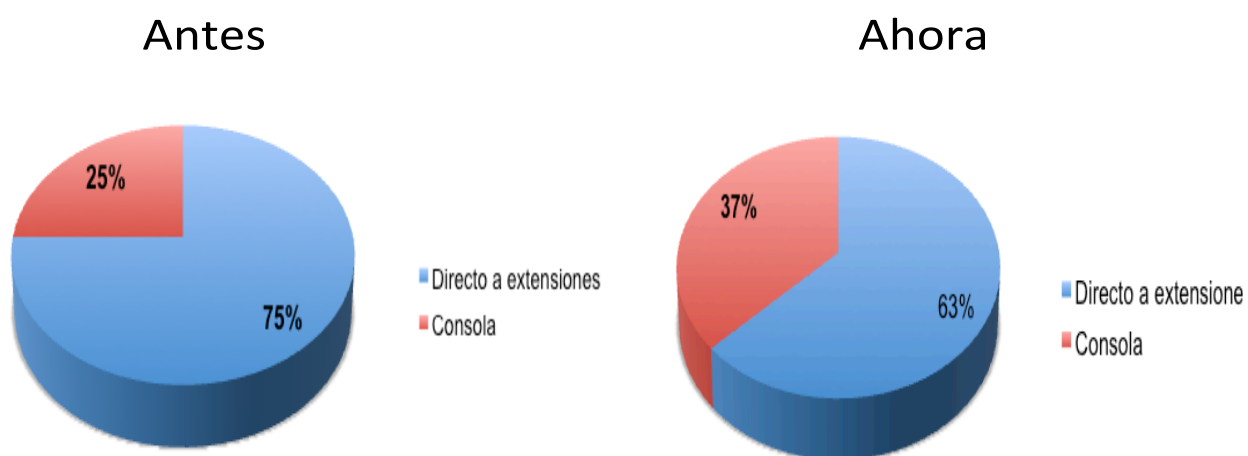
Lo que se refiere a las áreas de mayor tráfico podemos ubicar cambios en porcentajes como en el flujo de llamadas, como también en la adición de otras áreas que antes no tenían un flujo tan alto y que al momento han incrementado este factor.



Fuente: El autor

### 3. Ingreso de llamadas

Dentro de la gestión que se implementó, había este particular indicador que marcaba una sustancial actividad, al momento de comunicarse con la organización, ya que muchas personas ocupaban los diferentes números de la organización para tratar de contactarse y evitar la consola de recepción, situación que ha descendido del 75% al 63% y al momento el usuario del servicio puede encontrarse con un trato mucho más humano y personalizado para la actividad por lo que se comunica.



**Fuente:** El autor

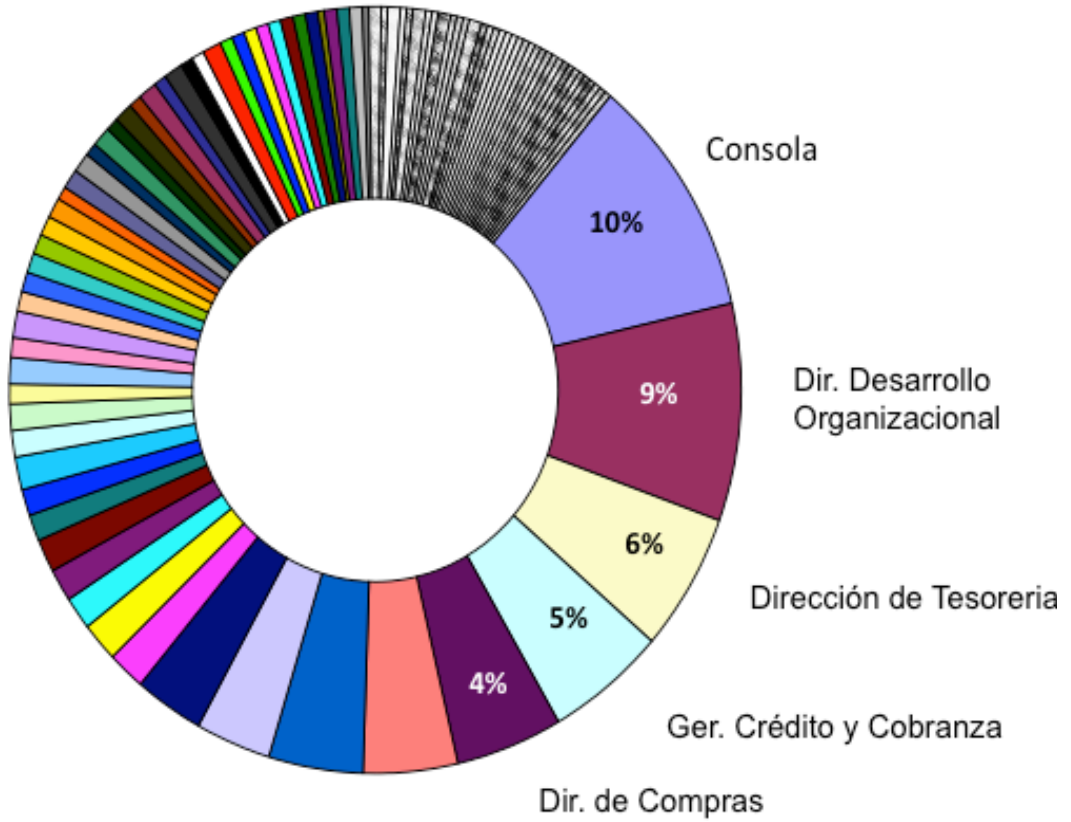
### 4. Llamadas perdidas por mes

Este es uno de los aspectos más importantes que se han tomado en cuenta desde el diagnóstico ejecutado, ya que nos permite entender cómo se encuentra la calidad del servicio, en lo que respecta a la atención telefónica y es el factor en el cual se han obtenido los mejores resultados, ya que implica que la cultura de servicio se va arraigando en la organización, las personas ya no dejan sonando los teléfonos y tratan de siempre contestar con el protocolo, además de utilizar las herramientas que se les facilitó con el fin de entender las necesidades de la persona que está al otro lado de la línea.

Es también vital rescatar el aporte que se ha generado por parte de la dirección administrativa, de desarrollo organizacional y de tecnología, ya que son los esfuerzos

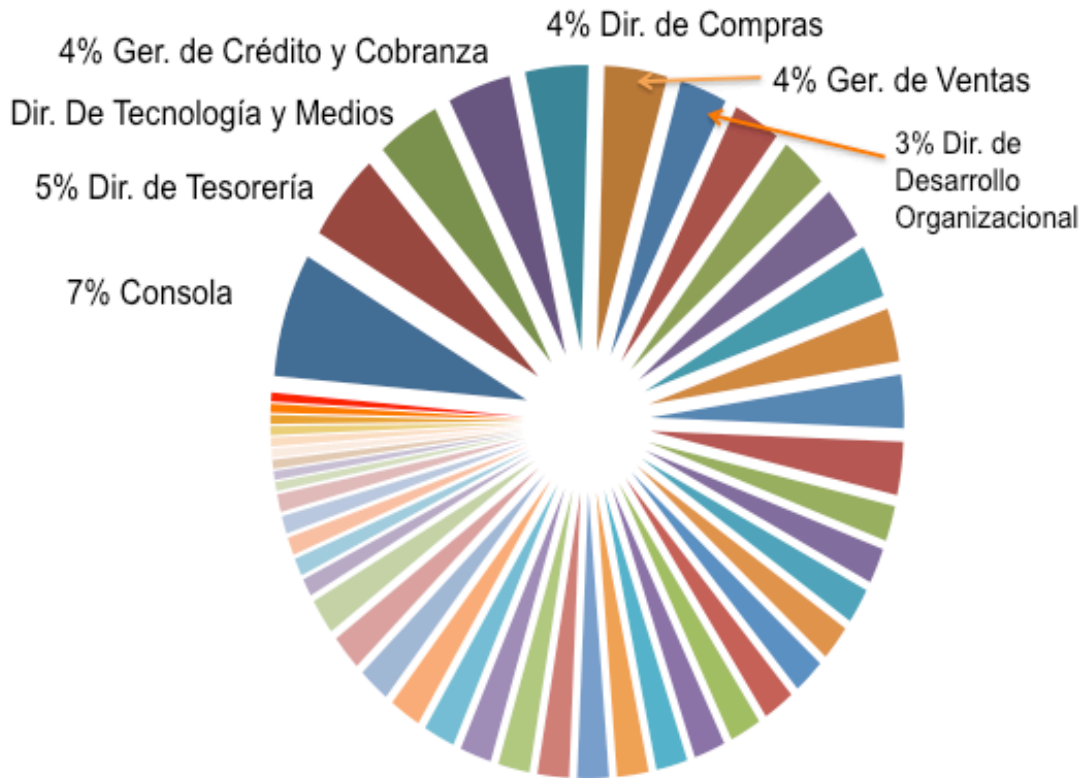
en conjunto los que han permitido descender del 12% al 7%, las llamadas perdidas en la organización.

## Antes



**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

# Ahora



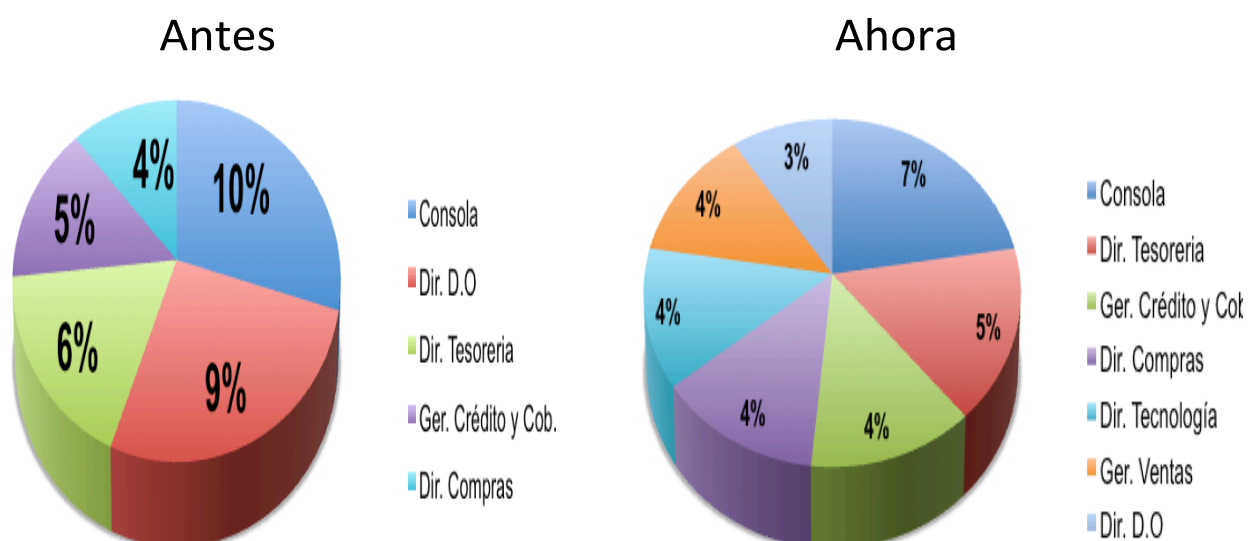
**Fuente:** Documentos de trabajo “PRONACA”, 2011

## 5. Áreas con el mayor porcentaje de llamadas perdidas

Las áreas que han tenido el mayor flujo de llamadas desde el estudio inicial fueron la consola, la dirección de desarrollo organizacional, tesorería, crédito y cobranza, compras y también fueron las más afectadas en cuanto al porcentaje de llamadas perdidas, sin embargo luego de la intervención realizada en la organización y aplicado el modelo de la competencia servicio, en conjunto con los esfuerzos desarrollados por las áreas de apoyo, se disminuyó en numerosas áreas este porcentaje como es el caso de la consola, que al momento paso de un 10% a un 7% , el cual es un resultado bastante prometedor considerando que se mejoro en un 3% .

También es altamente satisfactorio el desempeño que existió en la dirección de desarrollo organizacional, la misma que pasó de un 9% a un 3%, lo que representa un progreso del 6%, siendo este el área que mejor se ha desarrollado luego de la intervención.

Existen también en este nuevo resultado, un incremento en el flujo de llamadas y está dirigido al área de ventas y tecnología, quienes por situaciones específicas como en el caso de tecnología que está implementando un nuevo ERP y en el caso de ventas que se encuentra en el desarrollado un enfoque más cercano con el cliente, han provocado este incremento, al cual habrá que desarrollarle una estrategia que puede provocar mejores resultados.



**Fuente:** El autor

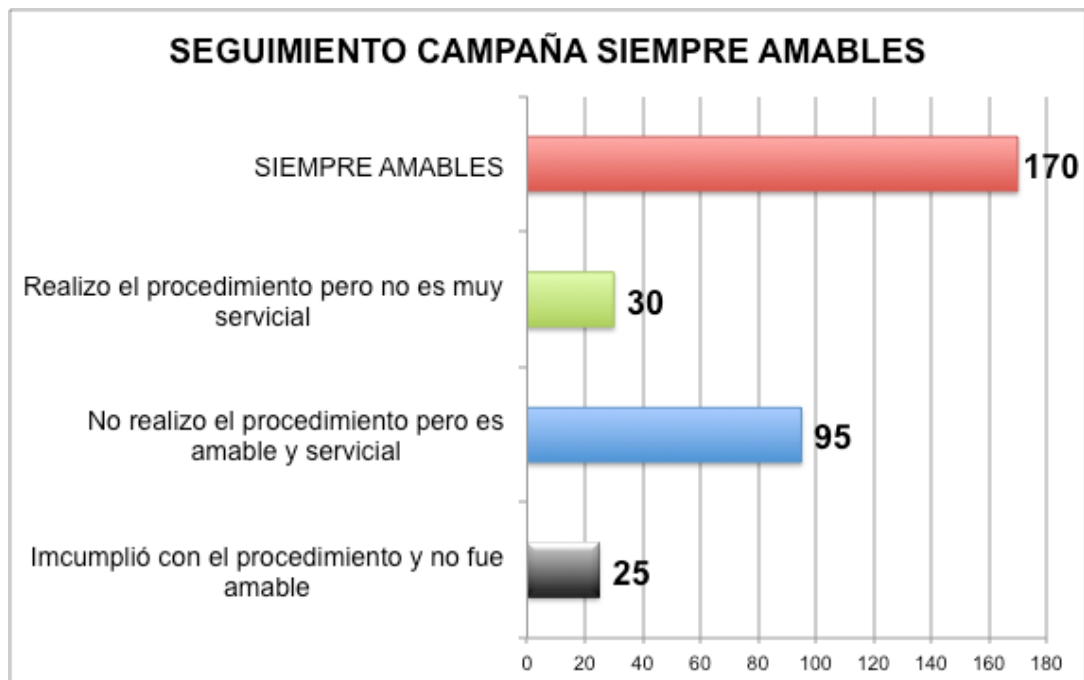
#### 6.1.4. Resultados del seguimiento realizado

##### 6.1.4.1. Seguimiento 1 primer mes

Luego de un mes de haberse implementado la campaña “Siempre Amables” y el modelo de la competencia “Servicio” dentro de la organización, se dio paso al despliegue del seguimiento para todos los colaboradores, el mismo que tenía como finalidad la revisión del protocolo de atención telefónica y el comportamiento de los colaboradores en esta actividad.

La metodología que se implementó para este seguimiento fue la de “Cliente Fantasma”, la cual consiste en llamadas direccionadas hacia los diferentes colaboradores mediante su extensión o por medio de la consola, con lo cual en el ejercicio se evidencia cómo realiza la gestión telefónica y cómo es su desenvolvimiento en la misma.

Con esta actividad, se ha logrado identificar con claridad el comportamiento que ha mantenido la organización frente a sus clientes, en el cuadro siguiente podemos visualizar los resultados de este primer seguimiento.



**Fuente:** El autor

Los resultados que se obtuvieron, son a partir del contacto con 320 personas de las 395 que tomaron el curso, como primer indicador se destacan las 170 personas que mantuvieron el protocolo de atención telefónica y que también su comportamiento fue servicial y amable.

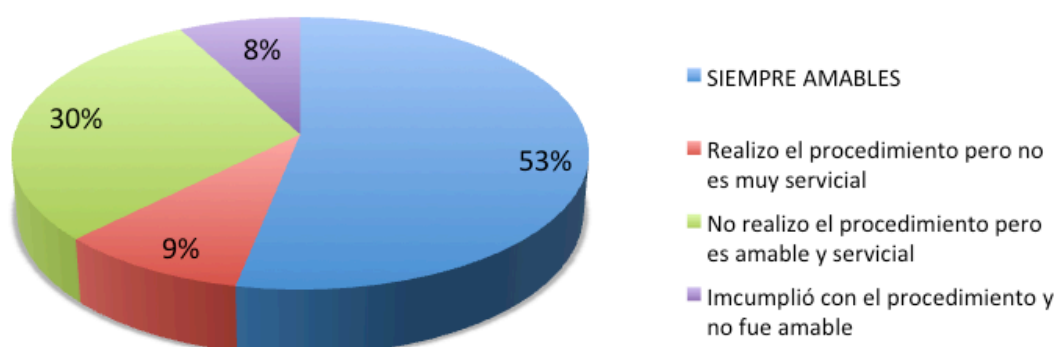
El siguiente indicador muestra que hubo 30 personas que realizaron el procedimiento sin embargo, no muestran empatía y no son serviciales con la persona que se contacta.

El tercer indicador se refiere al comportamiento amable y servicial, sin embargo en este caso no toma en cuenta el procedimiento, el resultado es que hay 95 personas que lo hicieron de esa manera, lo cual es un número muy alto, en comparación con los otros resultados.

Por último tenemos el indicador que se refiere hacia aquellas personas que no mostraron amabilidad, empatía o que buscaron dar un servicio de calidad, además de no tomar en cuenta el protocolo las cuales son 25 personas.

Con estos resultados se puede observar que hay un porcentaje del 53% que realiza el modelo atención telefónica y de servicio, con lo cual el contacto con el cliente está siendo mucho más cordial y cálido, de igual manera es muy rescatable observar que existe un porcentaje del 30% que a pesar de no estar siguiendo el protocolo de la atención telefónica demuestra un alto compromiso con el servicio, dando una muy buena atención y en el caso de las personas que están siguiendo el protocolo sin dar un buen servicio que son el 9% se debe reforzar su compromiso con esta actividad, con el 8% restante que no está siguiendo ninguno de los dos parámetros se debe buscar alternativas para persuadirlos hacia este esquema de trabajo, que beneficia a la organización y a ellos mismo.

**SEGUIMIENTO CAMPAÑA SIEMPRE AMABLES**



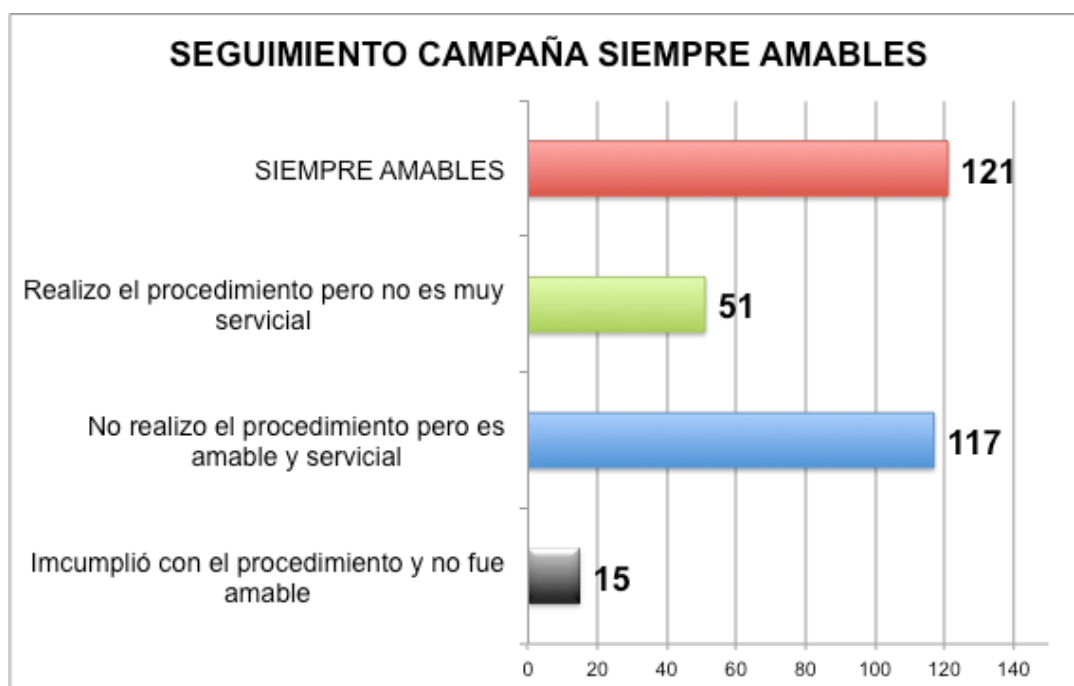
**Fuente:** El autor



#### 6.1.4.2. Seguimiento 2 segundo mes

A partir del segundo mes de terminada la campaña, se ha procedido a realizar nuevamente el seguimiento a todos los colaboradores del edificio “INVERNA”, la misma que utilizó la metodología de “Cliente Fantasma” como en el primer seguimiento.

Los resultados de este segundo ejercicio son los siguientes:



**Fuente:** El autor

A partir de estos resultados podemos evidenciar que de 304 personas contactadas de un total de 395 que tomaron el curso, 121 de ellas mantiene la gestión del protocolo de llamadas activo y sobre todo están brindando un excelente servicio en el contacto realizado, además de usar las herramientas propuestas en la campaña.

Las siguientes 51 personas, mantienen el protocolo, sin embargo la llamada puede sentirse muy distante y no muy cálida, limitando el servicio que podrían brindar.

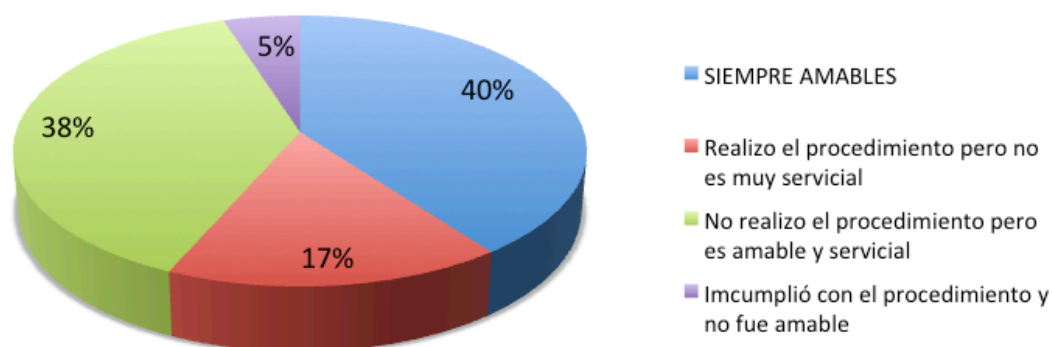
Un resultado muy particular es que hay 117 personas que no están manejando el protocolo de atención telefónica, pero su atención es altamente satisfactoria al

contacto, ya que se muestran con gran apertura, amabilidad y serviciales ante lo que el usuario puede requerir.

Por último hay un pequeño grupo de 15 personas, que son las que no están manteniendo ni el protocolo de atención telefónica y tampoco están generando un servicio de calidad.

De esta manera podemos concluir que el modelo de servicio se está arraigando en los colaboradores, ya que existe un 40% que mantiene tanto el protocolo de atención telefónica como el de servicio y también existe un 39% que a pesar de no estar siguiendo el protocolo de atención telefónica mantienen un alto nivel en la calidad del servicio, sin embargo también existe un grupo de 17% que está siguiendo los lineamientos del protocolo pero no genera empatía ni se muestra servicial, y por último existe un grupo reducido que del 5% que no genera ninguno de los dos protocolos ni el de atención telefónica, ni el de servicio.

**SEGUIMIENTO CAMPAÑA SIEMPRE AMABLES**



**Fuente:** El autor

## CONCLUSIONES

- El modelo que se generó para la ejecución de este proyecto se lo hizo con un enfoque altamente participativo y dinámico, ya que se interactuó con los participantes desarrollando mucha actividad y aportes por parte de todos ellos, consiguiendo que se involucren en los resultados que se habían tenido en el diagnóstico y sensibilizando acerca del impacto que la calidad del servicio tiene en la organización y el porqué de su importancia como parte de los pilares estratégicos.
- El desarrollo del modelo de la competencia “Servicio” se lo realizó a cabalidad, se validó su eficacia y el impacto que ha tenido en la organización en la cual al momento existe un 78% de los colaboradores que han arraigado este comportamiento en su día a día.
- De la planificación inicial de 507 personas que asistirían al curso, se logró reunir a 395 de ellos, el resto de personas por diferentes situaciones no pudieron presentarse en las fechas programadas, sin embargo la información se les facilitó vía electrónica para que puedan estar al tanto del contenido.
- Se realizaron muchas acciones a favor del mejoramiento del servicio telefónico en la organización, muchas de ellas partieron de las solicitudes de los clientes externos como del diagnóstico realizado, frente a esto se mejoró de una manera muy importante la cantidad de llamadas perdidas, las mismas que pasaron del 12% al 7% con lo cual existen aún 7.000, llamadas sin atender de las 100.000 que llegan al edificio “INVERNA”.
- Es muy importante rescatar que una de las problemáticas que aquejaba a la organización, es que áreas específicas como la dirección de desarrollo organizacional, fue una de las que tenía mayor número de llamadas perdidas, pero también fue la que tuvo los mejores resultados posterior a la ejecución del modelo, ya que pasaron del 9% de llamadas perdidas al 3% con lo cual el servicio remontó de una manera altamente favorable.

- Como beneficio al nuevo modelo de extensiones que se programó dentro de la organización, se ha evidenciado que los colaboradores han tomado más conciencia de la responsabilidad que se tiene con la persona que está al otro lado en la llamada y de igual manera con el compañero al que intentan contactar, generándose un efecto que no estaba planificado y es que la camaradería y solidaridad se va fortaleciendo.
- Las personas del área de consola y del front desk, lugar al cual llegan las llamadas de toda la organización, han dado muestras muy importantes del compromiso que tienen con este proyecto y con la calidad del servicio que deben brindar. Frente a esto la dirección de desarrollo organizacional, les está desarrollando planes de capacitación con un enfoque de orientación al servicio más profundo que les brindará más herramientas para su día a día.
- El área de tecnología emprendió proyectos que faciliten la generación de satisfacción con el cliente, algunos de ellos ya están en ejecutados como la nueva central telefónica y el nuevo PBX. Existe también un proyecto que está próximo a salir y que involucra a un área que tiene alto tráfico de llamadas que es la dirección de tesorería la misma que brindará a los proveedores la facilidad de ver sus cuentas en línea sin necesidad de comunicarse directamente, además de tener a un asesor electrónico si existen dudas.

## RECOMENDACIONES

### 8.1. PRESENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

#### 8.1.1 Criterios de mejora por áreas

Al momento de ejecutarse la capacitación con los diferentes grupos de colaboradores, hubo ciertos criterios que se expresaron sobre recomendaciones que ellos deseaban que se tomen en cuenta, como parte del desarrollo que se puede tener para una mejor práctica en la gestión del servicio.

A continuación están expuestos por grupos:

#### **Grupo: Asistentes de Gerencia**

- No debe estar personal nuevo en posiciones de recepción, es necesario que estas personas tengan mayor capacitación.
- Todos los funcionarios del edificio deberían tener acceso al directorio de “Lotus Notes”, para proveer de información de nombres y extensiones.
- Se tiene que mantener un proceso de inducción con mayor profundidad sobre las áreas y personas de la organización.
- El protocolo de servicio tiene que mantenerse, sin que esto implique desatender los protocolos de seguridad, ya que hay personas en la organización de las cuales no se debe divulgar extensiones o nombres.
- Se debe reducir la rotación en las áreas de recepción y no contratar personal temporal
- Crear grupos de captura de llamada y en el mensaje inicial crear extensiones por áreas o más genéricas.
- Nuevos mensajes de voz más cortos.
- Los registros de llamadas tienen que ser electrónicos, para que de esa manera se genere un registro.

- Ejecutar más cursos de capacitación para las personas de atención telefónica, en el cual se promuevan las habilidades de escucha y resolución de problemas.

### **Grupo: Desarrollo Organizacional**

- Tienen que mejorar la transferencia de llamadas, por parte de la gente de consola.
- Las asistentes de cada área deberían ayudar en la captura de llamadas.
- Se requiere más gente en recepción, ya que el volumen de llamada es demasiado alto.
- Las personas de recepción deben tener mayor horas de inducción y también es necesario, darles opción de crecimiento.
- Existe rapidez en la recepción de la llamada pero un mal servicio y una mala transferencia.
- La gente no sabe el manejo del teléfono, existen opciones que no conocemos para que son y generan dificultad la gestión.
- Se debe desarrollar una actualización constante de las extensiones, ya que la recepción recibe las llamadas y no conoce de quien se trata.
- Las personas que son responsables de las nuevas contrataciones deben ayudar en el proceso de inducción, para que se conozcan los protocolos y utilización del teléfono como del “Lotus Notes”.
- Las extensiones que son compartidas deben estar asignadas en la agenda con los nombres de las personas que integran ese grupo, sino se producen confusiones hasta entre los colaboradores.
- La intranet debería contener la foto y números de extensión de cada persona.
- Se debe fomentar la colaboración entre compañeros para que los teléfonos no se quedan timbrando.
- La música debe ser cambiada para reducir la tensión de la gente.
- Los timbres del teléfono están mal programados y suenan muy fuerte.
- Homologación entre las claves de usuario, de red, y otros sistemas, para obtener un fácil acceso.

### **Grupo: Sistemas**

- Se debe capacitar a las personas de consola, para que puedan tener más claro cada uno de los negocios y los responsables que trabajan en la organización.
- Hay un sistema llamado maxi-proveedores, que sería la solución al problema del área de proveedores, de esa manera en línea podrían enviar sus requerimientos y revisar sus pagos.
- Las personas de recepción tienen que tener entrenamiento en manejo de conflictos, para que desarrollen su tolerancia a la frustración y flexibilidad.
- El mensaje del contestador es muy largo.
- Hay que definir cuáles son las propiedades y facilidades que presta la central telefónica, para que se despejen las dudas y se apliquen las utilidades necesarias.

### **Grupo: Contraloría y Corporativo**

- No hay la opción de llamada en espera, y se mantienen muchas llamadas simultáneas y se pierden hasta poder transferir y el cliente o proveedor piensa que no hay nadie.
- Debe existir una opción que diga que la línea está ocupada y si desea esperar o llamar nuevamente.
- No hay suficientes teléfonos, hay solo uno por cada 5 personas en algunos departamentos.
- No llegan los mensajes de correo y tampoco llegan los mensajes de texto para proveedores, para informar pagos.
- Se ha solicitado extensiones nuevas desde hace meses y no ha sido todavía resuelto el tema
- Se debe implementar la recepción de mensajes de manera electrónica.

### **8.1.2. Recomendaciones generales**

- Se debe desplegar el modelo de “Servicio”, para toda la organización de manera que se desarrolle como parte de la cultura de la organización.
- El modelo de servicio debe ser ejecutado como parte de la inducción al personal nuevo y debe mantener la estructura original, de manera que todas las personas que ingresan a la organización comprendan la importancia, de este proceso y comportamiento.
- Se debe revisar con detenimiento los casos en los cuales no se respeta el protocolo de atención y de servicio, ya que hay que ejecutar acciones que puedan cambiar estos comportamientos los colaboradores y alinearlos con los que desea la organización.
- Sobre los colaboradores que no están ejecutando el protocolo de servicio, se debe trabajar aún más sobre la sensibilización y el impacto que genera el comportamiento poco servicial, de forma que se los persuada a la ejecución adecuada de servicio.
- Se requiere la socialización de los resultados obtenidos mes a mes, sobre la cantidad de llamadas perdidas, al igual que los indicadores por áreas de esa manera se demostrará la importancia de esta actividad y como repercute en el negocio, ya que es un proceso que puede desvanecerse en el tiempo sin un refuerzo adecuado.
- Es necesario trabajar con el área de comunicación organizacional, para que se refuerce el protocolo de atención telefónica; es importante que este sea un trabajo que tenga programación para que se lo intervenga en determinadas fechas del año y así generar que la información sea recibida de la manera más elocuente y determinante para los colaboradores.



- El área de tecnología es importante que desarrolle herramientas para los departamentos con alto tráfico de llamadas, de manera que se facilite la gestión de las áreas y mantenga la calidad alta de servicio.
- Se debe asignar a personas específicas para atender las extensiones de las personas que no suelen estar en las instalaciones o que pasan de viaje, ya que con frecuencia existe este error y se derivan las llamadas a estas personas.
- Existen al momento extensiones compartidas que no están presentadas de esa manera en los directorios, lo cual causa confusión a la gente que se contacta, y los colaboradores de consola.

## Bibliografía

- ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2da. Edición, Editorial GRANICA, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- BECKER, Brian E, y otros, Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- BERRY, Leonard, Un buen servicio ya no basta: más allá de la excelencia en el servicio, Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2004.
- BOHLANDER, George W., SNELL, Scott, Administración de recursos humanos, 14va. Edición, Cengage Learning Editores, México D.F., 2009.
- BURBANO, Lidia. Teorías del Aprendizaje, <http://www.monografias.com/trabajos13/teapre/teapre.shtml>
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2004.
- CUESTA, Armando, “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, MENGUZZATO, M. (Comp.), La dirección estratégica de la empresa, Ediciones Ariel, 1991.
- CUESTA, Armando, “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección CETDIR, (Comp.), La dirección estratégica en la empresa, Editorial Academia, 2005.
- DOMÍNGUEZ, Humberto, El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente, Primera Edición, Ediciones ECOE, Bogotá, Colombia, 2006.

- DOMÍNGUEZ MONTES, Iliana Ma., Elaboración del perfil de competencias del especialista Web, noviembre, 2005, <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/perficompe.htm>
- GOSSO, Fernando, Hipersatisfacción del cliente, Primera Edición, Editorial Panorama, México, México, 2008.
- JOMIALME, “Gestión Estratégica De Recursos Humanos”, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gesti%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-De-Recursos-Humanos/3155152.html>, 22 de noviembre de 2011, Tomado de BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Managing human resources*. Cengage Learning, edición 15, 2009
- KATZENBACH, Jon, El trabajo en equipo: ventajas y dificultades, Ediciones Granica S.A. Barcelona, España, 2000.
- MAPCAL, Gestión eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos S.A, España, 1998, p. 8.
- MAPCAL - KOENES, Avelina, La fórmula del servicio excelente, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- MUCHINSKY, Paul, Psicología Aplicada al Trabajo, Sexta Edición, Editorial Thomson Learning, 2002.
- PARRA, Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México, 2006.
- PARRA, Eric, La virtud del servicio, Primera Edición, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México, 1996.
- PRONACA, Dirección de responsabilidad corporativa, Quito, 2008, p.140.
- PRONACA, Dirección de responsabilidad corporativa, Quito, 2009, p.28.

- PRONACA, Dirección de responsabilidad corporativa, Quito, 2010, p.40.
- PRONACA, Filosofía corporativa <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=8>,
- PRONACA, Reseña histórica <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=11>
- PUBLICACIONES VÉRTICE, Atención al cliente, Segunda Edición, Editorial Vértice S.L., España, 2008.
- PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos, Séptima Edición, Ediciones Díaz de Santos, Buenos Aires Argentina, 2007.
- RABAGO, Eduardo, Gestión Por Competencias, Primera Edición, Editorial Netbiblo, España, 2010.
- REZA, Jesús, Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones, Primera Edición, Editorial Panorama S.A., México, 2006.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary, Administración, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005.
- RODRÍGUEZ, Andrés, Psicología de las organizaciones, Primera Edición, Editorial Eureka, Barcelona, España, 2004.
- SARACHO, José, Un modelo general de gestión por competencias, Ril Editores, Santiago de Chile, Chile, 2005.
- SARMENTERO BON, Ileana; PERERA ROQUE, Katia Adelaida, Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas, <http://www.monografias.com/trabajos82/sistema-accion->

[perfeccionar-sistema-estimulacion-moral/sistema-accion-perfeccionar-sistema-estimulacion-moral.shtml](http://perfeccionar-sistema-estimulacion-moral/sistema-accion-perfeccionar-sistema-estimulacion-moral.shtml)

- SHAW, John, Gestión de Servicios, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 1991.
- SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo Personal, Cuarta Edición, Editorial Limusa S.A, México D.F, 2004.
- TAYLOR, Frederick W., “Scientific Management”, CUESTA, Armando (Comp.), Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia, 2005.
- ULRICH, Dave., LOSEY, y otros, El futuro de la dirección de recursos humanos, Editorial Gestión 2000. S.A., Barcelona, España, 2003.
- <http://comunicacion-efectiva.blogspot.com/>. Tomado de RAMOS, Marcano, La importancia de la comunicación efectiva, p 15., El Nuevo Día, 25 de agosto de 1996.
- [http://sescam.jccm.es/web1/ciudadanos/elSescam/MANUAL\\_ATENCION\\_USUARIO.pdf](http://sescam.jccm.es/web1/ciudadanos/elSescam/MANUAL_ATENCION_USUARIO.pdf); Tomado de Oficina de Atención al Usuario del SESCAM Área de Atención al Usuario y Calidad Asistencial; Manual para la Información y Atención al Usuario en el Servicio de Salud de Castilla-La Mancha; p 17.