



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO -  
RUBRO VENTA AL POR MENOR DE APARATOS Y  
EQUIPOS DE USO DOMÉSTICO DE LA CIUDAD DE  
HUARAZ, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**DANTE ENRIQUE ROMERO AGUILAR**

**ASESOR:**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ – PERU**

**2018**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO -  
RUBRO VENTA AL POR MENOR DE APARATOS Y  
EQUIPOS DE USO DOMÉSTICO DE LA CIUDAD DE  
HUARAZ, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**DANTE ENRIQUE ROMERO AGUILAR**

**ASESOR:**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ – PERU**

**2018**

## **Título de la Tesis**

Gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico de la ciudad de Huaraz, 2017.

## Hoja de firma de jurado y asesor

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Presidente

---

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza  
Secretario

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio  
Miembro

---

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón  
Asesor

## **Agradecimiento**

**A Dios,** Agradezco infinitamente por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

**A mis padres:** Que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles de mi vida.

## **Dedicatoria**

A mis padres, que con sus sabios consejos y ejemplos me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar ante cualquier problema.

Con mucho cariño a mis abuelos, a quienes siempre he visto como padres, y gracias a su sabiduría influyeron en mí, la madurez para lograr todos los objetivos en la vida, es para ustedes esta tesis en agradecimiento por todo su amor.

A mi esposa y dos menores hijos, que durante estos años de carrera han sabido apoyarme para continuar y no renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto.

## Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo, describir las características de la gestión de calidad de la capacitación de atención al cliente en las MYPES del sector comercio rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico de la Ciudad de Huaraz, 2017. El tipo de investigación es descriptiva y de nivel cuantitativo, se tomó una muestra de 10 MYPES, a quienes se les aplicó dos cuestionarios de 11 preguntas cerradas, obteniéndose los siguientes resultados: Respecto a la ccaracterización de la capacitación en atención al cliente bajo la perspectiva del gerente, el 70% manifiesta estar siempre impulsando la consecución de logros, el 50% manifiesta que la mayoría de veces otorga confianza a sus empleados, el 60% manifiesta que siempre trabaja en equipo, el 100% de los representantes legales de las MYPES asegura que si tiene productividad en su empresa, entre otros; respecto a los datos del encuestado en la caracterización de la capacitación en atención al cliente bajo la perspectiva del empleado, el 55% manifiesta estar siempre impulsando la consecución de logros, el 50% manifiesta estar siempre en confianza, el 60% manifiesta estar siempre trabajando en equipo, el 55% manifiesta estar siempre en posesión de programa de atención al cliente, el 55% manifiesta estar siempre pendiente de las instalaciones físicas, entre otros, por lo tanto se concluye que la mayoría de los gerentes y empleados de las MYPES encuestadas desconocen los métodos de evaluación de la capacitación del personal en atención al cliente.

**Palabras claves:** Capacitación, atención al cliente y MYPES.

## **Abstract**

The objective of this research work was to describe the characteristics of quality management of customer service training in the MSEs of the retail sector retail sale of household appliances and equipment of the City of Huaraz, 2017 The type of research is descriptive and of quantitative level, a sample of 10 MSEs was taken, to which two questionnaires of 11 closed questions were applied, obtaining the following results: Regarding the characterization of the training in customer service under the perspective of the manager, 70% states that they are always promoting the achievement of achievements, 50% state that most times they give their employees confidence, 60% state that they always work as a team, 100% of the legal representatives of the MSEs ensures that if you have productivity in your company, among others; Regarding the data of the respondent in the characterization of training in customer service from the perspective of the employee, 55% said that they are always promoting the achievement of achievements, 50% said they were always in confidence, 60% said they were always working As a team, 55% said they were always in possession of a customer service program, 55% stated that they were always aware of the physical facilities, among others, therefore it was concluded that the majority of the managers and employees of the MSEs surveyed they do not know the methods of evaluation of the training of the personnel in attention to the client.

**Keywords:** Training, Customer and MSEs.



## Contenido

1. Título de la tesis	ii
2. Hoja de firmas del jurado y asesor	iii
3. Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria	iv
4. Resumen y abstract	vi
5. Contenido	viii
6. Índice de figuras, tablas y cuadros	ix
I. Introducción	1
II. Revisión de literatura	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Bases teóricas	24
2.3. Marco conceptual	88
III. Metodología	92
3.1. Diseño de la investigación	92
3.2. Población y muestra	92
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	92
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	94
3.5. Plan de análisis	94
3.6. Matriz de consistencia	94
3.7. Principios éticos	95
IV. Resultados	96
4.1. Resultados	96
4.2. Análisis de los resultados	118
V. Conclusiones	126
Aspectos complementarios	128
Referencias bibliográficas	129
Anexos	132

## Índice de tablas, figuras y cuadros.

### Índice de tablas

#### Bajo la perspectiva del gerente.

Tabla 01: Distribución según impulso para la consecución de logros.....	96
Tabla 02: Distribución según la confianza.....	97
Tabla 03: Distribución según trabajo en equipo .....	98
Tabla 04: Distribución según posesión de programa de atención al cliente.....	99
Tabla 05: Distribución según instalaciones físicas.....	100
Tabla 06: Distribución según equipos y herramientas.....	101
Tabla 07: Distribución según personal con apariencia limpia.....	102
Tabla 08: Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.....	103
Tabla 09: Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.....	104
Tabla 10: Dist. según evaluación de la conf. en la entrega del prod. o serv. ....	105
Tabla 11: Dist.. según adop. de acciones correct. ante el rechazo del prod. o serv.	106

#### Bajo la perspectiva del empleado.

Tabla 12: Distribución según impulso para la consecución de logros.....	107
Tabla 13: Distribución según la confianza.....	108
Tabla 14: Distribución según trabajo en equipo .....	109
Tabla 15: Distribución según posesión de programa de atención al cliente.....	110
Tabla 16: Distribución según instalaciones físicas.....	111
Tabla 17: Distribución según equipos y herramientas.....	112
Tabla 18: Distribución según personal con apariencia limpia.....	113
Tabla 19: Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.....	114
Tabla 20: Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.....	115
Tabla 21: Dist. según evaluación de la conf. en la entrega del prod. o serv. ....	116
Tabla 22: Dist.. según adop. de acciones correct. ante el rechazo del prod. o serv.	117

## Índice de figuras

### Bajo la perspectiva del gerente.

Figura 01: Distribución según impulso para la consecución de logros .....	96
Figura 02: Distribución según la confianza.....	97
Figura 03: Distribución según trabajo en equipo .....	98
Figura 04: Distribución según posesión de programa de atención al cliente .....	99
Figura 05: Distribución según instalaciones físicas .....	100
Figura 06: Distribución según equipos y herramientas .....	101
Figura 07: Distribución según personal con apariencia limpia .....	102
Figura 08: Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.....	103
Figura 09: Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.....	104
Figura 10: Dist. según evaluación de la conf. en la entrega del prod. o serv. ....	105
Figura 11: Dist. según adop. de acciones correct. ante el rechazo del prod. o serv.	106

### Bajo la perspectiva del empleado.

Figura 12: Distribución según impulso para la consecución de logros .....	107
Figura 13: Distribución según la confianza.....	108
Figura 14: Distribución según trabajo en equipo .....	109
Figura 15: Distribución según posesión de programa de atención al cliente .....	110
Figura 16: Distribución según instalaciones físicas .....	111
Figura 17: Distribución según equipos y herramientas .....	112
Figura 18: Distribución según personal con apariencia limpia .....	113
Figura 19: Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.....	114
Figura 20: Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.....	115
Figura 21: Dist. según evaluación de la conf. en la entrega del prod. o serv. ....	116
Figura 22: Dist. según adop. de acciones correct. ante el rechazo del prod. o serv.	117

## Índice de cuadros

### Respecto a las fases del enfoque de capacitación:

Cuadro 01: Fase 1: Evaluación de necesidades.....	31
Cuadro 02: Evaluación de necesidades para la capacitación.....	32
Cuadro 03: Un supervisor enseñando a trabajadores sobre tecnologías.....	47
Cuadro 04: Principio de aprendizaje.....	51

## **Introducción**

La micro y pequeña empresa (MYPE) presenta limitadas capacidades gerenciales, desarticulación empresarial, falta de capacitación del personal, inadecuada atención al cliente, falta de capital oportuno de trabajo, ausencia de planificación estratégica, uso inadecuado de tecnologías, falta de responsabilidad social, ausencia de una óptima mezcla comercial, limitado acceso a la información; factores que han dado origen al crecimiento de problemas que actualmente atraviesa la MYPE en el país, y no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional (Avolio, 2007).

Las MYPES son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados, por ley, en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran entidad (Álvarez, 2011).

La MYPE en el Perú tiene importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. La MYPE constituye más del 98% de todas las empresas existentes en el Perú, crea empleo alrededor del 75% de la PEA y genera riqueza en más de 45% del PBI. La MYPE constituye la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente al alarmante desempleo juvenil (Espinoza, 2008).

En el contexto de competitividad internacional, las empresas no solo tienen la falta de preparación de los vendedores para manejar su negocio y a la poca competitividad de las tiendas, misceláneas y pequeñas empresas, en cinco años han perdido 7% del total de las ventas al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, frente a las tiendas de conveniencia y cadenas de servicio. En México, existen alrededor de 600,000 puntos de venta minorista, entre tiendas, misceláneas y establecimientos

especializados, cuyas ventas anuales son de 525,000 millones de pesos, de un mercado global estimado en 1.25 billones de pesos. Agregó que los restantes 733,000 millones de pesos se venden a través de canales modernos como las tiendas de conveniencia en 19,000 puntos de venta, así como supermercados, hipermercados y otros esquemas de servicio, los que suman 3,600 unidades. Dicho de una forma más sencilla, las tiendas pequeñas representan alrededor de 96% de los puntos de venta por menor de aparatos y equipos de uso doméstico y tienen 42% de la venta total anual en México. En tanto que los canales modernos, como tiendas de conveniencia y centros de servicio, representan 4% de establecimientos, cuya facturación es de 58%. Los canales modernos están concentrando cada vez más las ventas, pues en el 2010 las pequeñas tiendas representaban 98% de los puntos de venta y tenían una participación de 49% de la facturación total. En cinco años perdieron 7% del mercado, “tendencia que seguirá en los próximos años” (Trulin, 2010).

Modernizar a cada punto de venta, entre la capacitación y consultoría, así como todos los aspectos tecnológicos que necesitan para hacerlas competitivas, significa una inversión aproximada de 350,000 pesos por cada establecimiento. Consideramos que 85% de los puntos de venta de minoristas no tiene la posibilidad para competir con los de las cadenas comerciales, por lo que necesitan integrarse a esquemas de capacitación, en la Asociación Nacional de ventas por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, del mismo modo sólo 25% de los detallistas tiene la capacidad en infraestructura y prácticas administrativas para competir con las tiendas de conveniencia y conservar sus ventas (Landáburu, 2012).

En el Perú, según el INEI y la Agencia Andina Peruana de Noticias (2012), el 14.2% de las micro y pequeñas empresas (MYPE) asistieron en el año 2011 a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial, mientras que el 85.8% no lo hizo, según la Encuesta de MYPE 2012, realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). La encuesta de la MYPE tuvo por objetivo captar información estadística que permita medir en el tiempo la productividad y evolución de la MYPE. Esta investigación se ejecutó en las ciudades de Lima Metropolitana, Arequipa, Trujillo (La Libertad), Chiclayo (Lambayeque), Iquitos (Loreto), Huancayo

(Junín) y Piura y recogió información de 5,164 empresas, de las cuales 3,741 son micro y 1,423 pequeñas, en actividades manufactureras y de servicios.

De la MYPE que fueron capacitadas, el 21.8% fue para mejorar la atención al cliente, 18.4% sobre marketing, 12.4% calidad, 10.6% formalización y 6.4 % sobre planes de negocio. El 6.1% fue capacitada en exportaciones, 5.6% en gestión de recursos humanos, 5.5% en gestión financiera, 3.1% en instrumentos financieros, tres por ciento en ventas al Estado y 7.1% en otro tipo de capacitación. Del total de la MYPE que se capacitaron en cursos sobre venta por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, comunicación y servicios recibidos en el 2011, el 25.9% lo hizo a través de página web y 22.8% en transacciones comerciales con proveedores por Internet. El 19.7% lo hizo en transacciones comerciales con compradores por Internet, 16.5% en operaciones de banca electrónica, 10.4% en operaciones con instituciones públicas y 4.6% en otros temas. La encuesta de la MYPE 2012 mostró que del total de MYPE que asistieron a eventos para mejorar procesos productivos y servicios, el 32% participó de eventos sobre nuevos o mejores procesos de fabricación o producción y el 29% referido a nuevos o mejores productos. El 24% lo hizo en nuevos o mejores servicios, el 12% en nuevos o mejores procesos con proveedores y compradores y el 0.7% a otros eventos. El 26.3% de la MYPE asistieron a eventos de capacitación en temas de financiamiento, 14.2% en gestión empresarial, 11.5% en nuevas tecnologías para mejorar procesos productivos y el 5.6 % sobre temas de venta por menor de aparatos y equipos de uso doméstico y comunicación. Igualmente, el 14.4% de la MYPE tienen página web y el 44.3% correos electrónicos. Los resultados de dicha investigación mostraron que el 80.2% de la MYPE tienen licencia municipal, en tanto que el 19.8% no tiene; el 71.5% de la MYPE de Manufactura cuentan con licencia y de la MYPE de Servicios el 96.2% la tienen. La encuesta también reveló que para obtener la licencia de funcionamiento el 76.4% de la MYPE demoraron de 11 a más días. La encuesta de la MYPE 2012 indicó que el 74% de las MYPE gestiona el registro único del contribuyente (RUC) en un día. Del mismo modo, el 78.8% de la MYPE necesitaron de un día para adquirir el registro de planilla. El 95.3% de las MYPE no se encuentran asociados a una organización o agrupación con fines empresariales; mientras que el 4.7% se asoció o agrupó. Del total de la MYPE asociadas, el 89.9% lo hicieron para enfrentar al mercado. Según el nivel de estudio alcanzado, el 32% de los propietarios de la MYPE

tienen estudios superiores universitarios, el 20% estudios superiores no universitarios, el 4% educación secundaria y el 7.0% cuenta con educación primaria.

En la actualidad la capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores. La preocupación por estas iniciativas no solo es gubernamental, evalúan el impacto de los programas de capacitación laboral brindados por organizaciones no gubernamentales sobre personas emprendedoras que accedan a microcréditos en Lima y Ayacucho (Karlan y Valdivia, 2011).

Localmente, se ha incrementado el desarrollo y las ventas de las MYPES, es por ello que se busca establecer estrategias para la capacitación del recurso humano en las MYPES del departamento, promoviendo programas de capacitación para el micro y pequeño empresario. Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponemos son muy limitados.

Pese a ello, la capacitación es un elemento que permite mejorar la comunicación dentro del equipo de ventas, y el resto del personal de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que permite integrar a un equipo de trabajo y fortalecer el entusiasmo y la moral del personal, evitando que trabajen de forma aislada. Se establece el siguiente enunciado del problema de investigación: ¿Cuáles son las principales características de gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente de las micro y pequeña empresa del sector comercio rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, de la Ciudad de Huaraz, 2017?

Para responder al problema, se ha propuesto el siguiente objetivo general:

Describir las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico de la Ciudad de Huaraz, 2017.



Para poder conseguir el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

- Describir las principales características de los gerentes y/o representantes legales de las MYPES del ámbito de estudio.
- Describir las principales características de las MYPES del ámbito de estudio.
- Describir las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente de las MYPES del ámbito de estudio.

Finalmente, la investigación se justificó porque permitió obtener aspectos teóricos de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente que se aplican en la MYPE para su crecimiento y desarrollo. Por otro lado se pudo conocer la descripción de las principales características de la MYPE que aplican la capacitación de atención al cliente en el ámbito de estudio las cuales permanecerán en el mercado generando puestos de trabajo que beneficiará a la sociedad. Se justificó porque los gerentes aplicaron la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente en la MYPE para ser competitivos y obtener el éxito en los mercados. También se justificó porque benefició a la comunidad empresarial y a los emprendedores proporcionándoles conocimientos sobre los beneficios de la aplicación de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente en la MYPE. Finalmente se justificó porque ésta investigación sirvió de base para futuras investigaciones sobre la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente en la MYPE. Esta investigación, no tuvo ningún impacto negativo sobre la sociedad, muy por el contrario la benefició, siendo viable su ejecución en beneficio de la micro y pequeña empresa bajo los principios éticos de confidencialidad y respeto a la persona humana.

Referente a la metodología se ha empleado el tipo de investigación descriptivo y el nivel de investigación es cuantitativo, porque se buscó describir la capacitación de atención al cliente en las MYPES del sector comercio, rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, de la ciudad de Huaraz y el diseño de la investigación es no experimental (Transeccional o Transversal), porque se recolectaron los datos en un solo tiempo único.

## **II. Revisión de literatura**

### **2.1. Antecedentes:**

#### **Antecedentes Internacionales**

Alava (2013), en su investigación denominada “ Programa de capacitación dirigido a la unión de asociaciones de prestadores de servicios turísticos del cantón Playas provincia del Guayas”, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena Extensión Playas, el cual tuvo como objetivo diseñar un programa de capacitación que requieren los servidores turísticos mediante un sistema de capacitación continua para potencializar el desarrollo del sector turístico del cantón Playas, para lo cual aplicó una investigación cuantitativa porque el problema requirió de una investigación externa y objetiva; razón por la cual se hizo uso de la estadística descriptiva para recoger, clasificar, analizar e interpretar los datos recogidos en el proceso de la investigación, a una muestra que está dada por 326 personas compuesta por: prestadores de servicio, autoridades locales, empresarios turísticos y turistas.

Se tuvo los siguientes resultados: Al realizar la investigación se pudo constatar que alrededor del 61% de los prestadores de servicio tienen educación primaria, el 27% secundaria, el 1% superior y el 11% se encuentra en el analfabetismo, lo cual nos da un parámetro del déficit en los conocimientos que tienen en la atención y servicio al cliente. Al realizar la encuesta se pudo observar que el 64% de los servidores turísticos se encuentran muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, en total el 89% coinciden que se deberían capacitar en las áreas de atención al cliente y servicio, lo cual es un sinónimo de aceptación. La mayoría de los servidores, es decir el 66% se encontraban totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo con ser capacitados para de esta forma poder mejorar su formación profesional apariencia personal, en suma el 91% acepta su realidad lo cual sirve de indicador en el trabajo a realizar en el plan de capacitación. Al realizar la investigación se pudo constatar que un porcentaje elevado de servidores estaban muy de acuerdo 35% y de acuerdo el 37% lo que concuerda en que no necesitan una formación académica básica, y un total del 13% de los mismos consideraba que es necesario tener una formación académica básica. Al analizar las encuestas podemos notar que el 58% está totalmente de acuerdo con que se enfóque la capacitación en el mejoramiento de la calidad y servicio, el 21% se encuentra de acuerdo, el 12% se encuentra indiferente y en desacuerdo el 6% y totalmente en

desacuerdo 3%. Se estableció en las encuestas realizadas que el 58% de los servidores encuestados estaban muy de acuerdo con esta opinión y estiman que favorecería la atención al cliente en el cantón, se suma el 21% que está de acuerdo lo que promueve que el 79% está a favor de que la capacitación serviría para el desarrollo de la atención al cliente en el sector turístico del Cantón Playas. Se estableció en las encuestas realizadas que el 63% de los prestadores de servicio estaban totalmente de acuerdo, y de acuerdo 21% con esta actitud de la autoridades de planificar actividades en conjunto que promuevan el desarrollo del sector turístico del Cantón Playas. Se estableció en las encuestas realizadas que el 82% de los servidores encuestados estaban indiferentes al tipo o modelo de servicio y solo un 7% se encontraba en desacuerdo con la pregunta, lo que nos demuestra un desconocimiento de ciertos estándares de servicio. En cuanto a la evaluación que realizan las autoridades en lo que concierne al servicio y atención al cliente, las opiniones nos indican que siempre el 19%, frecuentemente 18%, el 26% indica que ocasionalmente, el 12% una vez, y el 25% dice que nunca. Las opiniones con relación a que la UPSE - Playas debe realizar un seguimiento de la capacitación, son favorables ya que muchos están totalmente de acuerdo el 65% y otros de acuerdo el 23%, lo cual confirma la predisposición de los servidores en que este ente rector superior se vincule con la comunidad turística, con la finalidad de monitorear el plan de capacitación propuesto.

Sus conclusiones fueron: En la actualidad los servidores turísticos, se encuentran dispuestos y de acuerdo en que se deben capacitar, para poder mejorar su situación socio económica. Los servidores turísticos no necesitan una formación académica básica para inscribirse en estos cursos de capacitación que mejorarían sus niveles de aprendizaje y desarrollo de destrezas. Las capacitaciones que se pudieran implementar en el sector turístico del Cantón Playas, no deben ser enfocadas a un sector específico, más bien debe ser dirigido de manera general, donde se potencialice, las virtudes del mismo y donde se puedan corregir sus errores. Las autoridades de control no realizan de manera permanente, un control o evaluación sobre la calidad de servicio y atención que brindan los servidores a los turistas locales, nacionales e internacionales.

Cevallos (2010), en su investigación denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”,

de la Universidad Técnica de Ambato, el cual tuvo como objetivo determinar el impacto en el nuevo modelo de gestión de calidad diseñando estrategias y técnicas que permita incrementar las ventas en la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate, para lo cual aplicó una investigación de tipo exploratorio – descriptivo puesto que permitirá medir matemáticamente la relación entre las variables modelo de gestión de calidad y ventas que será el propósito fundamental a la hora de la ejecución del presente proyecto, a una muestra que está dada por 31 trabajadores.

Se tuvo los siguientes resultados: Para los clientes externos: La población de cuatro gerentes con un porcentaje del 36,4%, tiene una percepción que las actividades que se desarrollan en los procesos de producción, comercialización son buenas, mientras que siete gerentes que representa el 63.6%, opinan que las actividades son regulares, es necesario identificar y comprender las falencias en las actividades o procesos encaminados a encontrar soluciones, mejorándola satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes, logrando alcanzar calidad, todos los factores que incidan en los resultados contribuyan a lograr eficacia y eficiencia, con equipos y herramientas que den un mejor control en las acciones de seguimiento, medición y análisis en las actividades que se vienen desempeñando, lo cual ayudara a un mejoramiento continuo en la organización. La población de 5 clientes encuestados con un porcentaje del 45.5%, manifiesta que gerencia si delega funciones en la organización y 6 clientes manifiestan con una representación del 54.5 %, revela que gerencia no delega funciones, carece de conocimiento e innovación lo cual incide en la parte administrativa como operativa, no se ha implantado un manual de procedimientos en la estructura organizacional, lo cual hace que la organización pierda dinamismo tanto interna como externamente. La población de 4 clientes con un porcentaje del 36.4%, afirma que gerencia si ha diseñado estrategias y frente a 7 clientes con un porcentaje del 63.6%, asevera que no se ha diseñado estrategias técnicas adecuadas, para los recursos de la organización, los cuales están llamados a unir en la misión del esfuerzo colectivo, en una sinergia de resultados hacia la competitividad. Tienen como principio permitir a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, proporcionar una base para la mejora continua y posibilitar el reconocimiento externo. La población de 1 cliente que representa un porcentaje del 9.1%, manifiesta que Gerencia verifica la eficiencia quincenalmente, mientras que 10 clientes con un porcentaje del 90.9%,

confirma que las verificaciones en su desempeño son rara vez, el esfuerzo debe ser muy motivado, mediante técnicas de evaluación del desempeño y compensación, significa mejora de la efectividad del personal procesos de producción y en procesos comerciales, Además con ello determinar la velocidad y dirección que va a adoptar los colaboradores, al sistematizar procedimientos, metodologías y resultados que se ajuste a las características de la organización y que permita evaluar cuantitativa y cualitativamente. La población de los 11 clientes encuestados con porcentaje del 100%, señala que la organización no, realiza análisis y medición de procesos con el uso de equipos y herramientas. La organización no dedicada con interés a lo novedoso, no proyecta realizar cambios de enfoque y orientación necesarios que impliquen observar con una nueva óptica, los elementos que tienen que ver con la estructura, organización, control y necesidades. Estos cambios llevan a introducir nuevas formas y métodos proactivos, a la satisfacción de los colaboradores, como clientes. Esto impone el gran reto de adoptar una filosofía de “mejoramiento continuo de los procesos” con el objetivo de desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia, eficacia y productividad, permitirá el análisis, control de forma continua de los puntos de interrelación entre los procesos individuales y colectivo. La población de 2 clientes encuestados con un porcentaje del 18%, dictamina que los productos que se elaboran en la Finca el Moral son de calidad. Mientras que la población de nueve clientes con el 82%, manifiesta que los productos no son de calidad ni competitivos, para que la organización alcance los resultados deseados más eficientemente, se pueda incrementar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y mantener el equilibrio necesario de los productos y servicios, para cumplir los objetivos en el entorno de la oferta y su situación como elemento dinámico y decisivo, para un buen funcionamiento orientada fundamentalmente a la atención a sus solicitudes y necesidades, incluyendo las modificaciones, retroalimentación y quejas, sin dejar de tener en cuenta los medios necesarios para establecer los componentes básicos de la calidad, logrando calidad y competitividad en los productos. La población encuestada de 1 cliente con un porcentaje del 9%, demuestra que los productos que se producen en la Finca el Moral no tienen inconvenientes en los controles rigurosos de calidad, mientras 10 clientes con el 91%, manifiesta que hay inconvenientes en los controles de calidad que se efectúa al ingreso de las plantas procesadoras, cuando se detecta un producto no

conforme con las normas establecidas se deben tomar acciones apropiadas, respecto a los efectos causados por la misma. La población de un cliente encuestado con un porcentaje del 9.1%, califica de buena la satisfacción de los productos de la Finca el Moral, 10 clientes que representa un porcentaje del 91%, manifiesta de mala la satisfacción de los productos, Las técnicas a emplear no son las adecuadas para obtener información necesaria, para evaluar la satisfacción del cliente es la retroalimentación permanente a través de las opiniones, críticas, sugerencias, quejas, entrevistas y encuestas, la aplicación de los cuestionarios deben ser anuales, no obstante, para determinar el grado de satisfacción de los clientes, éstas deben hacerse con una frecuencia trimestral. La población de 11 clientes encuestados con un porcentaje del 100%, manifiestan que si debería evaluar a los proveedores de la Finca el Moral, En la era de la tecnología de la información y telecomunicaciones, la capacidad para seguir siendo competitiva, como organización va a depender básicamente de la habilidad que tenga para fidelizar a los proveedores, adecuadamente a través de procedimientos organizativos, la capacidad de interrelación con empresas proveedoras, instituciones y personas de su entorno, puede asegurar su futuro y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Sus conclusiones fueron: El análisis del entorno de la organización; así como para el diseño, prueba y ejecución de procesos de creatividad en innovación es un prerequisite para el aprovechamiento de las oportunidades y capacidad de respuesta ante las amenazas que puedan identificarse en una labor de monitoreo. El Sistema de Gestión de Calidad representa una oportunidad de mejora a diferencia de la anterior versión convirtiéndose este en la más grande dificultad para su éxito. La recopilación de datos y eventos del entorno; así como el procesamiento de las consecuencias del análisis del contexto externo, conducen a un entendimiento y comprensión de la dinámica interna de la gestión del talento humano y su posibilidad de fortalecer sus procesos de productividad e innovación hacia lo interno de la organización.

Núñez (2010), en su investigación denominada “Capacitación al personal y su efecto en el volumen de ventas en la empresa “Móvil Center” en la ciudad de Pelileo.”, de la Universidad Técnica de Ambato, el cual tuvo como objetivo determinar cómo incide la capacitación de personal en las ventas de la empresa “Móvil Center”, para lo cual aplicó una investigación correlacional, a una muestra cuya población a considerarse

en nuestro tema de estudio se va a realizar a las personas que laboran en la empresa “Móvil Center” son 10 empleados. Y según la base de datos de la empresa hay 1300 clientes potenciales.

Se tuvo los siguientes resultados: El 100% de encuestados representa a los 10 colaboradores de la empresa que respondieron sí otorga confianza, en la totalidad todos los encuestados piensan que la confianza ayuda a incrementar las ventas tomando en cuenta que la capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios, de los 10 encuestados en la empresa 8 empleados que corresponde al 80% respondieron que su nivel de conocimiento del producto es medio y 2 que corresponde al 20% respondieron que no conocen del producto. El objetivo de satisfacer sus necesidades y obtener un beneficio está compuesto por productos. Por lo tanto se puede entender que son productos se considera que tiene un bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades, una persona responde que frecuentemente le capacita la empresa correspondiendo al 10%, 5 empleados que corresponde al 50% responden que a veces la empresa capacita, y 4 que corresponde al 40% responden que nunca les capacitan, mantener al personal al día con los avances tecnológicos, mediante un plan de capacitación en búsqueda de incentivar la iniciativa y la creatividad de los empleados, de los 10 encuestados los 10 empleados corresponden al 100% respondieron que la motivación es un factor importante para mejorar el desempeño laboral, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye el grado de compromiso de la persona. Hay una dualidad de condiciones para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas: La motivación y la buena disposición. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forma parte de los antecedentes de capacitación. Es importante seleccionar a las personas para identificar si tiene el conocimiento previo y las habilidades necesarias para percibir todo lo que se le podría presentar, de 10 empleados 3 empleados que corresponde al 30% responden que el ambiente laboral es excelente y 7 empleados que corresponden al 70% responden que el ambiente laboral es regular y ninguno responde que es un ambiente malo, el ambiente de trabajo es muy importante que sea armonioso

para que el empleado pueda surtir a gusto con su puesto de trabajo y le guste lo que hace, de los 10 empleados 4 que corresponde al 40% si tienen un conocimiento adecuado del producto y 6 empleados que corresponde al 60% de empleados más de la mitad no tienen un conocimiento adecuado del producto, el conocer de los productos de la empresa es indispensable para poder ofrecer el producto (beneficios y garantías). Y poder ofrecer lo que el cliente busca y el mismo realice una compra de acuerdo a sus necesidades, de los 10 empleados 3 empleados que corresponden al 30% responden que el cliente compra su teléfono por tecnología, 4 empleados que corresponde al 40% responden que compran de acuerdo al precio, 1 empleado con el 10% responde que el cliente compra según la marca, y 2 que corresponde al 20% responden que venden según el convencimiento, la mayoría de clientes compra su teléfono de acuerdo al precio, la economía es un factor muy importante que influye en el momento de decidir la compra. Seguido por la tecnología siendo el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacer las necesidades de las personas. Conocer el producto es indispensable para poder tener convencimiento (influir) en el momento de elección de un producto, algunos clientes dejando de lado la marca que siempre han comprado, todos los 10 colaboradores de la empresa es decir el 100% cree que un buen servicio al cliente ayuda a incrementar las ventas de una empresa, en la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos humanos, económicos y otros; dejando de lado el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizaremos, a través del estudio de mercado mejoramos nuestras posibilidades de éxitos, debemos promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (producto, precio, promoción, Plaza), de 10 empleados en la empresa 9 que corresponde al 90% responden que la promoción incrementa las ventas de una empresa y 1 con el 10% responden que la promoción no incrementa las ventas, la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de



mercadotecnia que combinada con las otros tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan. Uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información, de 10 empleados encuetados su gran mayoría 9 responde con un 90% que los productos que vende la empresa “Móvil Center” son de calidad, y apenas un empleado con el 10% responde que no son de calidad los productos, una forma de diferenciar es la calidad el producto. Puede distinguirse entre calidad objetiva (tiene una naturaleza técnica, es medible y verificable) y calidad percibida (es subjetiva, es una evaluación del consumidor). Para el marketing, la que importa es la segunda, suele decirse que existe una relación calidad-precio. Esta relación es de doble sentido, es decir, la calidad del producto influye en la formación de expectativas acerca del precio del mismo, pero, a su vez, el precio utilizado como un indicador en la formación de la percepción de la calidad del producto, una mejora en la calidad puede modificar la elasticidad de la demanda, y el consumidor estará dispuesto a pagar un precio mayor. De modo inverso, el precio puede ser interpretado por el consumidor como un indicador de la calidad del producto (nunca relación precio calidad).

Este uso depende de la disponibilidad de otros indicadores de la calidad, de la diversidad de precios, del grado de conocimiento del precio por el consumidor, etc.

Sus conclusiones fueron: Se pudo determinar luego de la investigación que la empresa no cuenta con un sistema de capacitación adecuado, por ende las ventas se han visto afectadas en los últimos meses, la falta de autoestima y confianza es la fuente y causa principal de dificultades en la organización, el personal esta desmotivado según las encuestas realizadas y no están actualizados en los conocimientos.

Posso (2010) en su investigación denominada “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP.”, de la Universidad Tecnológica de Pereira, el cual tuvo como objetivo el diseño de un modelo de atención para los clientes del negocio de alquiler de la infraestructura eléctrica de CODENSA S.A. ESP., para lo cual aplicó una investigación cualitativa, análisis y síntesis (inductiva y deductiva), a una muestra que

hace del universo de la empresa (las áreas de la empresa que prestan apoyo al negocio de alquiler de infraestructura, empresas de telecomunicaciones clientes actuales del departamento y los procesos que enmarcan las actividades del departamento).

Se tuvo los siguientes resultados: La consecución de logros por parte de la gerencia a través de la nueva infraestructura eléctrica de CODENSA S.A ESP fue del 70%, la encuesta del sistema de calidad percibida fue del 82%, la encuesta de satisfacción para la consecución de logros por parte de los empleados por evento fue de 90%, en lo corrido del año 2009 hasta el cierre de agosto se han incorporado 14.466 postes y 364 Km de redes de telecomunicaciones a la facturación mensual del negocio de alquiler de infraestructura, reflejados en un crecimiento comparado con el cierre del año 2008 del 3,8% en la cantidad de postes y del 9,6% en la cantidad de ductos, por lo tanto los ingresos muestran un comportamiento positivo, al cierre de 2009 se lograron ingresos por 41.228 millones pesos, un 6.7% por encima de la meta de 38.643 millones proyectada para el 2009, los ingresos acumulados del año 2009 por concepto de alquiler de Infraestructura fueron de 41.228 millones de pesos. Superando la cantidad que se tenía presupuestada según la proyección del POA (Presupuesto Operativo Anual) en un 6.7% y respecto al año anterior, el comportamiento fue de igual forma satisfactorio, dado que el 2008 se cerró con un ingreso de 38.643 millones de pesos, de igual forma, la optimización de redes de uno de los clientes más significativos para el negocio (Telmex) dado su fusión operativa, hizo que se redujera el cobro de los apoyos de este cliente, disminuyendo el monto a recaudar, la morosidad que presenta el negocio de Alquiler de Infraestructura a diciembre de 2009 es de 814 millones de pesos. En esta deuda se ve reflejada la mora de los clientes cable operadores, lo que representa un porcentaje importante de esta cifra y que se debe a la deuda acumulada de empresas telemáticas comunitarias puesto que atraviesan por una situación crítica en cuanto a clientes y no logran cubrir muchos de sus gastos operativos. Sin embargo este monto está por debajo del esperado, alcanzando las metas que se tenían para el 2009, en el periodo 2007-2009 la expansión de redes de los cable operadores a través de la infraestructura de CODENSA fue de 64.581 postes y 684 Km. en ductos, para un crecimiento de 21.6% y del 22.6% respectivamente, el crecimiento en el 2009 fue de 19.731 postes y 473 km de ductos, los clientes cable operadores siguen expandiendo sus redes conforme al crecimiento y la expansión de la infraestructura de CODENSA.

Sus conclusiones fueron: Las actividades más importantes, en el cumplimiento de logros, según el ponderado que se realizó en el análisis del departamento, fueron las de contratación y de viabilidad. En la primera, la responsabilidad de su adecuada ejecución depende principalmente del departamento de gestión de infraestructura y por ende se tiene internamente un buen conocimiento acerca de su realización; sin embargo, la de viabilidad no depende del área comercial, sino del área técnica, no se conoce mucho acerca de los criterios que se contemplan para autorizar dicha viabilidad, siendo esto importante para el montaje de las redes de los clientes del negocio y para alcanzar así un volumen importante de crecimiento en el departamento, se ve necesaria la comprensión integral del tema. En ambas actividades, el departamento está siendo reactivo dada la naturaleza de las solicitudes, sin embargo, se pueden tomar acciones que pueden mejorar la forma de agilizar ciertos procesos que intervienen en el desarrollo de éstas y dinamizar estos procesos.

Rivero (2007) en su investigación denominada “Descripción y análisis de cargo en función de un programa de inducción para el personal de ventas de la empresa Magic Chemical”, de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual tuvo como objetivo describir y analizar siete cargos en función de un programa de inducción en la empresa Magic Chemical, en el área de ventas para que cada uno de ellos puedan cumplir sus funciones con mayor eficacia, para lo cual aplicó una investigación documental, a una muestra que está dada por todo el universo de la empresa.

Se tuvo los siguientes resultados: El manual de inducción para el instructor, el cual establece que es de suma importancia porque asegura al individuo un mayor éxito en su carrera y a la vez crea beneficios en la empresa, objetivos y funciones a su cargo, se reduce el margen de error al realizar sus tareas y aumentando la productividad de la misma. También se crea un ambiente más armónico dentro de la empresa y el trabajo en equipo, concluyendo que la empresa haga uso del manual realizado, ya que es una empresa que día a día va creciendo y necesita contar con trabajadores capacitados y que conozcan todas las funciones de las mismas para que así puedan trabajar en equipo aún mejor. Los empleados son familiarizados con la historia de Alama, su crecimiento y expansión y las expectativas de la compañía relacionadas con el servicio al cliente, la ética de trabajo y el trabajo en equipo en la empresa. Después, el programa se desplaza hacia la capacitación para el servicio al cliente.

Sus conclusiones fueron: La empresa haga uso del manual realizado, ya que es una empresa que día a día va creciendo y necesita contar con trabajadores capacitados y que conozcan todas las funciones de las mismas para que así puedan trabajar en equipo aún mejor.

Quero (2013), en su investigación denominada “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela C.A.”, de la Universidad José Antonio Páez, el cual tuvo como objetivo proponer estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela C.A.”, para lo cual aplicó una investigación proyectiva bajo un diseño no experimental de campo, a una muestra que está dada por todo el universo de la empresa.

Se tuvo los siguientes resultados: Coordinación de intercambios internos a través del marketing interno. El 50% opino totalmente de acuerdo, el 50% opino de acuerdo. Filosofía del marketing interno. El 50% opino totalmente de acuerdo, el 35% opino de acuerdo y el 15% en desacuerdo. Resultado del marketing interno en más empleados satisfechos. El 40% opino totalmente de acuerdo, el 50% opino de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo. Satisfacción con la relación de trabajo entre compañeros y jefes. El 30% opino totalmente de acuerdo, el 30% opino de acuerdo y el 20% en desacuerdo y el 20% totalmente en desacuerdo. Planes motivacionales como mecanismos de apremio. . El 20% opino totalmente de acuerdo, el 50% opino de acuerdo y el 10% en desacuerdo y el 20% totalmente en desacuerdo. Fluidez de los canales de comunicación dentro de la empresa. El 40% opino totalmente de acuerdo, el 40% opino de acuerdo y el 20% opinó de manera contraria. Satisfacción del cliente con la calidad del servicio. El 25% opino totalmente de acuerdo, el 60% opino de acuerdo y el 15% en desacuerdo. Satisfacción del cliente con la calidad de los productos ante el rechazo. El 15% opino totalmente de acuerdo, el 50% opino de acuerdo y el 30% en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. Entrega de los productos en su totalidad y sin defecto. El 15% opino totalmente de acuerdo, el 50% opino de acuerdo y el 30% en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. La entrega del producto es realizado de manera rápida. El 20% opino totalmente de acuerdo, el 50% opino de acuerdo y el 20% en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo. Importancia de conocer la misión y visión de la organización. El 70% opino totalmente

de acuerdo, el 30% opino de acuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. Determinación de adecuación del plan de motivación. El 50% opino totalmente de acuerdo y el 45% opino de acuerdo y el 5% de manera contraria. Atención oportuna de los reclamos y sugerencias de los clientes. El 30% opino estar de acuerdo, el 40% opino estar en desacuerdo y el 20% totalmente de acuerdo. Necesidad del diseño de estrategias de marketing interno. El 70% opino totalmente de acuerdo y el 30% opino de acuerdo. Implementación de marketing interno. El 65% opino totalmente de acuerdo y el 35% opino de acuerdo. Factibilidad de aplicación de nuevas estrategias de marketing interno. El 55% opino estar de totalmente de acuerdo y el 45% de acuerdo. Mejoramiento de calidad de servicio a través de nuevas estrategias. El 65% opino totalmente de acuerdo y el 35% opino de acuerdo.

Sus conclusiones fueron: Llevó a conocer la situación actual de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes internos de empresa Greif Venezuela C.A., en cuanto a la gestión de marketing en sus intercambios internos y externos con los clientes, por lo que se puede mencionar que la mayoría de los encuestados respondieron que la mayoría estuvo de acuerdo con la necesidad del diseño de estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela C.A.

### **Antecedentes Nacionales**

Bebeto (2013), en su investigación denominada “ Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo - 2013”, de la Universidad Privada Antenor Orrego, el cual tuvo como objetivo demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora con la implementación de un plan de capacitación, para lo cual aplicó una investigación en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, a una muestra que está dada por 80 clientes que acudieron al gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo ente los meses de enero a julio del año 2013.

Se tuvo los siguientes resultados: Se aprecia que el 99% de los clientes encuestados opina que los trabajadores sí cumplen con sus funciones, de tal forma que se puede inferir que perciben que su desempeño es adecuado. El 1% a pesar de ser minoría, cree que los trabajadores no cumplen sus funciones, lo cual nos muestra que la capacitación

aplicada una sola vez no soluciona los problemas al 100%, de tal modo que se debe fomentar la implementación de futuras capacitaciones para reforzar lo ganado y adquirir mayor solidez en el cumplimiento de funciones. Se aprecia que el 81% de los encuestados creía que el comportamiento de los trabajadores era adecuado luego de la implementación del plan de capacitación. Esto demuestra el aprovechamiento de la oportunidad de mejora detectada, resultado del enfoque dado en el plan de capacitación, que tuvo un módulo que se dedicó a trabajar en la actitud del trabajador. Aún queda un 19% de encuestados que creen que el comportamiento del trabajador no es adecuado y desmerece su desempeño, dándonos un indicador de continuar mejorando constantemente. Se aprecia que solo el 87% de los encuestados creía en la existencia de capacidad de trabajo bajo presión, mientras que una minoría (13%) aún no creía en la existencia de esta capacidad, incluso luego de la aplicación del plan de capacitación. Las cifras nos indican que todavía queda un 13% que opina que los trabajadores deben trabajar en la capacidad de dominio de trabajo bajo presión. Se aprecia que solo el 5% de los encuestados no percibía cortesía en el trato luego de la implementación del plan de capacitación. Se aprecia que solo el 1% de los encuestados no creía en la existencia de dominio en el trabajo ejecutado luego de la implementación del plan de capacitación, esto refleja claramente el impacto positivo del plan de capacitación a nivel actitudinal entre los trabajadores operativos del gimnasio. Se aprecia que solo el 8% de los encuestados no creía en la existencia de rapidez para el servicio luego de la implementación del plan de capacitación. El 92% de los encuestados cree en la rapidez de servicio y esto se debe a los conocimientos adquiridos en la capacitación brindada y a su correcta aplicación por parte de los trabajadores. Se aprecia que solo el 6% de los encuestados no creía que las instalaciones de la empresa tenían un óptimo mantenimiento versus el 94% que ahora cree que las instalaciones de la empresa se mantienen en óptimo estado, reflejando que los módulos de identificación del trabajo (gasfitería, pintura, etc.) han dado resultados positivos con los trabajadores operativos. Se aprecia que el 4% de los encuestados creía que los trabajadores aún después de la implementación del plan de capacitación, no se identificaban con la empresa. Esta percepción por parte del cliente, aunque es minoría existen puntos con respecto a la cultura organizacional que se deben mejorar. El 96% opinó que los trabajadores si se identifican con la empresa, indicándonos que

en su mayoría la capacitación tuvo resultados positivos. Apreciamos que la frecuencia absoluta mayor es 25% y la menor es 14%, todos los puntajes están distribuidos entre 6 y 10, llegando a concluir que los clientes sí aprecian una mejora en el desempeño de los trabajadores, por tanto les otorgan una mejor calificación (puntaje promedio 7.83 cercano a desempeño óptimo) que la que otorgaron antes de la implementación del plan de capacitación. Nos muestra la opinión del cliente con respecto al cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores operativos. Muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación al comportamiento de los trabajadores; inicialmente, la opinión se divide en 50% para los que creen que el comportamiento es el adecuado y 50% que consideran que no lo es, enfocando su respuesta en la capacidad de los mismos para resolver sus requerimientos de atención. Luego de la implementación del plan el 81% cree ahora que el comportamiento de los trabajadores es adecuado plasmando en sus respuestas la efectividad alcanzada por el plan de capacitación implementado. Muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la capacidad de trabajo bajo presión de los trabajadores; si hablamos de capacidad para trabajar bajo presión el 94% de los clientes encuestados manifestó que los trabajadores no tenían la capacidad de trabajar bajo presión, revirtiéndose la situación luego de la implementación del plan de capacitación en que el 84% considera que ahora los trabajadores son capaces de manejar el trabajo bajo presión, esto nos hace inferir que la capacidad de respuesta también ha mejorado muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la cortesía en el trato de los trabajadores hacia ellos. Antes de la implementación del plan de capacitación el 63% de los clientes opinaba que no existía cortesía en el trato, luego de la implementación del plan el 95% opinó que existe cortesía en el trato, corroborando que los temas acerca de atención al cliente en los que se enfocó la capacitación del programa, dieron los resultados esperados. Muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente respecto a la iniciativa de los trabajadores operativos para resolver problemas, el 96% consideraba que los trabajadores no contaban con la iniciativa, situación que se vio revertida cuando los clientes fueron encuestados nuevamente luego de la implementación del plan y opinan (97%) que los trabajadores sí tienen iniciativa para resolver un problema.

Sus conclusiones fueron: Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quienes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios nos permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística Z, concluyendo el trabajo con la aceptación de la hipótesis: la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club.

### **Antecedentes Regionales**

Rengifo (2011) en su investigación denominada “Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro artesanía shipibo-conibo del Distrito de Callería-Provincia de Coronel Portillo, periodo 2009-2010”, de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, el cual tuvo como objetivo describir las principales características del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las MYPES del sector comercio-rubro artesanía shipibo-conibo del Distrito de Callería, para lo cual aplicó una investigación descriptiva, a una muestra poblacional de 14 micro empresas.

Se tuvo los siguientes resultados: Respecto a los empresarios El 100% de los representantes legales o dueños son adultos, el 57% son del sexo masculino y el 43% del sexo femenino, el 50% tiene secundaria completa, el 43% secundaria Incompleta y el 7% superior no universitaria completa, el 29% es soltero, el 14% casado y el 57% conviviente, el 93% son artesanos y el 7 % son técnicos en alguna profesión. Respecto a las MYPES, El 100% se dedica al negocio por más de 03 años, el 71% de la MYPES encuestadas son formales (inscritos en el Rus) y el 29% son informales, el 86% no tiene ningún trabajador permanente, el 7% tiene 01 trabajador, el 7% tiene 02 trabajadores, el 21% no tienen ningún trabajador eventual, el 71% tienen 01 trabajador eventual, el 07% tiene 02 trabajadores eventuales, el 7% se formó para obtener ganancias y el 93% por subsistencia. Respecto al financiamiento, el 14%



financian su actividad con fondos propios y el 86% lo hacen con fondos de terceros, el 08% ha obtenido su crédito de entidades bancarias, el 58% de no bancarias, el 25% de usureros y el 8% de otros, el 40% obtuvo su crédito de la banca no comercial siendo estas: Prisma, Caja Piura, Epyme Confianza y Cajas Municipales, el 33% lo obtuvo mediante usureros, el 17% mediante otros no especificados y el 8% lo obtuvo del Banco de Crédito, el 83% indicó que las entidades no bancarias dan mayores facilidades para la obtención de créditos, el 08% los usureros y el 08% no sabe precisar, el 8% no precisa a que tiempo fue el crédito solicitado y el 92% a corto plazo, el 25% no precisa a que tiempo se le otorgo el préstamo solicitado y el 75% fue de corto plazo, el 08% no precisa en que fue invertido el crédito que obtuvo, 17% lo invirtió en capital de trabajo, 33% en mejoramiento y/o ampliación de local, 25% en activos fijos, 08% en capacitación y el 08% en otros. Respecto a la capacitación, El 86% no recibieron capacitación para el otorgamiento del préstamo, 7% si lo recibió y el 7% no sabe precisar, el 21% no ha recibido curso de capacitación, 71% un curso, 7% dos cursos, el 43% manifestaron que su personal si ha recibido alguno, 43% no ha recibido y el 14% no sabe precisar, el 57% considera que la capacitación como empresario es una inversión, 29% cree que no lo es y el 14% no sabe precisar, el 50% considera que la capacitación como empresario es relevante para su empresa, 29% cree que no lo es y el 21% no sabe precisar, el 57% se capacito en prestación de mejor servicio al cliente, 36% no sabe precisar y el 07% en otros. Respecto a la rentabilidad, El 93% cree que el financiamiento otorgado mejoro la rentabilidad de su empresa y el 07% no sabe precisar, el 57% cree que la capacitación mejoro la rentabilidad de su empresa y el 36% opina que no 07% no sabe precisar, el 86% afirma que la rentabilidad de su empresa mejoro en los 02 últimos años y el 14% no sabe precisar, el 92% afirma que la rentabilidad de su empresa no ha disminuido en los 02 últimos años y el 08% no sabe precisar.

Sus conclusiones fueron: Respecto a la capacitación, los empresarios encuestados manifestaron que las principales características de la capacitación de sus MYPES son: el 86% no recibió capacitación para el otorgamiento del préstamo, el 71% tuvieron un curso de capacitación, Con respecto al personal que recibió algún tipo de capacitación el 43% ha recibido alguna capacitación, El 57% considera que la capacitación como

empresario es una inversión y el 50% considera que la capacitación como empresario es relevante para su empresa.

Pacheco (2016), en su investigación denominada “Capacitación y competitividad en las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016”, de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, el cual tuvo como objetivo, determinar en qué medida la capacitación influye en la competitividad de las MYPES rubro tiendas de Electrodomésticos de la Av. Próceres de la Independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016., para lo cual aplicó una investigación de tipo descriptiva, nivel cuantitativa y el diseño de investigación fue no experimental- transversal, a una muestra que está dada por 8 MYPES.

Se tuvo los siguientes resultados: Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de Electrodomésticas se tiene el siguiente resultado: El 13% de los representantes de las tiendas tienen entre 20 a 30 años, el 50% tienen entre 31 a 40 años y 38% tienen más de 41 años de edad, Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de Electrodomésticas se tiene el siguiente resultado: El 63% de los representantes de las tiendas cuentan con estudios superiores concluidos y 38% cuentan con otros estudios. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de Electrodomésticas se tiene el siguiente resultado: El 25% cuenta con una capacitación recibida en los dos últimos años, el 63% cuenta con dos capacitaciones y el 13% cuenta con más de tres capacitaciones recibidas en los dos últimos años. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 65% de los encuestados ha recibido capacitación sobre manejo empresarial y el 75% recibió capacitación sobre servicio de atención al cliente. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 75% de los encuestados después de ser capacitados sí midieron su crecimiento y su desempeño de lo aprendido en su empresa y el 25% no midió su crecimiento y desempeño de lo aprendido en su empresa. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 100% de los encuestados después de ser capacitados dijo que la capacitación del recurso humano sí se alinea con las necesidades y expectativas de

la empresa. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 75% de los encuestados manifiestan que si cuentan con políticas de capacitación hacia sus colaboradores y el 25% manifiesta que no cuentan con políticas de capacitación. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 25% de los encuestados manifiestan que el factor precio es relevante para ser competitivos en el mercado, el 50% manifiesta que el factor calidad del producto es relevante y el 25% manifiesta que el factor atención es relevante para ser competitivos en el mercado. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 75% de los encuestados manifiestan que la conformidad de la entrega del producto de la empresa depende del buen servicio que se le brinda al cliente y el 25% manifiesta que a veces es importante. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: El 63% de los encuestados manifiestan que si poseen más ventajas competitivas que su competencia y un 38%, dicen no poseer. Del 100% de los representantes de las MYPES encuestadas, rubro tiendas de electrodomésticos se tiene el siguiente resultado: Lo tienen claro que la inducción hecha a sus colaboradores sobre al buen trato a los clientes es parte importante de la competitividad.

Sus conclusiones fueron: Las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la Independencia, San Juan de Lurigancho de la ciudad de Lima, tienen mucha proyección, pero necesitan redefinir de manera técnica el modelo de negocio de sus empresas. Este modelo de negocio debe incluir: la capacidad de anticiparse a las tendencias, realizar compras de productos especializados y de marcas, buena infraestructura, direccionar la oferta a segmentos diferenciados, realizar un proceso de desarrollo de producto creativo e innovador, y realizar también mucha importancia en cuanto al servicio que se brinda a los usuarios es necesario mejorar y en algunos casos, cambiar la cultura organizacional de las empresas rubro tiendas de electrodomésticos donde se atiende a los clientes de manera inmediata, como base para la mejora continua. Esto, les permitirá obtener una gran eficiencia en el desarrollo de sus procesos, y al mismo tiempo, les permitirá cumplir con los requisitos y estándares de calidad, así como aquellos requisitos que son propios del cliente, e incluso llegar a

ubicarse como un referente en el sector. Esto ha permitido el surgimiento de otras actividades económicas realizadas por emprendedores que han generado su propia fuente laboral, conformando unidades pequeñas de producción, servicio y comercio denominadas MYPES las cuales al poco tiempo de formarse, desaparecen, generando pérdidas para sus propietarios y dejando sin empleo a muchas personas, éstas requieren un tratamiento especial para su supervivencia es decir teniendo en constante capacitación a sus empleados y también al gerente para que de esta manera las MYPES sean beneficiadas, direccionadas y puedan ser competitivas y también puedan permanecer, crecer adecuadamente en el mercado local, con proyección internacional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

Rodríguez (2012), mantiene que un sistema de gestión de calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. En otras palabras, un sistema de gestión de calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Si bien el concepto de sistema de gestión de calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de servicios y gubernamentales.

### **Implementación**

Una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

- ✓ Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

- ✓ Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados tomar acciones ante el rechazo del producto. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- ✓ Recursos: Definir asignaciones claras del personal, equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
- ✓ Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización y los documentos que establecen los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

También existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, DIS, entre otros. Ejemplos de estas normativas están:

ISO 9001: Requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector).

ISO 17025: Requisitos para un sistema de gestión de la calidad en laboratorios de ensayos y calibración.

ISO 15189: Requisitos para un sistema de gestión de la calidad en laboratorios.

ISO 20000-1: Requisitos para un sistema de gestión de la calidad de los servicios.

### **Sistemas de gestión de calidad**

Sirven para evidenciar, proveer confianza, como resultado de demostrar, en el producto y/o servicio la conformidad con los requisitos establecidos.

## **Objetivos de un sistema de gestión de calidad**

- **Prevención:** Evitar que se produzcan elementos no conformes.
- **Detección:** Segregar elementos no conformes.
- **Corrección y Mejora:** Eliminar las causas de no conformidades y mejora de los procesos.
- **Demostración:** Evidenciar objetivamente que se han cumplido todos los requisitos.

## **La política de calidad**

Es el documento que formaliza el compromiso de la organización para cumplir con el sistema de calidad establecido.

Contiene el conjunto de directrices generales de una organización con respecto a la calidad.

**Misión:** Define la razón de ser de la organización (establece qué hace y para qué). Es el documento que formaliza el compromiso de la organización para cumplir con el sistema de calidad establecido. Contiene el conjunto de directrices generales de una organización con respecto a la calidad.

**Visión:** Establece el estado futuro deseado para la organización (es dinámica y puede ser modificada según las interpretaciones de los posibles escenarios futuros).

**Código de Ética:** Representa el compromiso con los valores a los que asocia la organización (marca una referencia para el comportamiento de sus integrantes).

La calidad no se obtiene por casualidad, sino mediante los recursos y los procedimientos adecuados, es decir, a través de la gestión. La gestión de una empresa que se relaciona con la obtención de la calidad es la gestión de la calidad. La gestión de la calidad incluye actividades como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

Campos (2002), prioriza que la gestión de calidad se lleva a cabo mediante un sistema; es decir mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí, en el caso de la gestión de la calidad, se trata del sistema de gestión de calidad o sistema de calidad. Las empresas deben aportar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y documentar el sistema para que no se pierda el esfuerzo realizado. El sistema de calidad se describe en un documento, llamado manual de la calidad.

**Universidad Cooperativa de Colombia, (2015)**, menciona que un sistema de gestión de calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

**Organización Internacional para la Estandarización (2005)**, se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

**Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2011)**, nos menciona que según la norma ISO 9001 – 2008, un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. El sistema de gestión es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión.

### **15 beneficios de un sistema de gestión de calidad.**

Un sistema de gestión de calidad permite:

- Realizar una planeación estratégica.
- Estructurar procesos de realización y de apoyo.
- Estructurar procedimientos e instructivos de trabajo.
- Reducir los riesgos.

- Desarrollar las disciplinas de una organización inteligente, adquirir el pensamiento sistémico, aprendizaje organizacional e inteligencia organizacional.
- Generar la cultura organizacional como un elemento en el que se apoya la integración de los principios del desarrollo sostenible en la práctica diaria de las organizaciones.
- Sinergia organizacional.
- Dirigir por objetivos.
- Controlar el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.
- Adaptar la estructura de la organización según resultados y propuestas estratégicas.
- Revisar y adaptar los objetivos a largo plazo para hacerlos coherentes con las nuevas circunstancias.
- Compartir con los empleados los valores y objetivos coherentes con el desarrollo sostenible de la organización.
- Generar propuestas de mejora y se preocupa por crear equipos para añadir valor al proceso a través de la creatividad e innovación y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación estratégica.

### **2.2.2. Capacitación**

Dessler (1994), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, se establece cuando un operador de maquina se muestra cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, e inclusive a un supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. La capacitación técnica se dirige proporcionar a los nuevos empleados la experiencia que requieren para desarrollar sus nuevos empleos. En el desarrollo gerencial la capacitación es de largo plazo, su fin es desarrollar al empleado para algún puesto en el futuro de la organización para resolver los problemas organizacionales que se presenten.



## **El proceso básico de la capacitación**

En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, El propósito del paso de evaluación es determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

- Evolución. Cuáles son los requerimientos de capacitación para esta persona y/o puesto.
- Establecer los objetivos de la capacitación. Los objetivos deben ser observables y medibles.
- Capacitación. Las técnicas incluyen capacitación en el puesto, aprendizaje programado y la evaluación que permita medir la reacción, aprendizaje y resultados.

## **Capacitación para el servicio al cliente**

Actualmente casi dos terceras partes de los estadounidenses se encuentran en puestos de servicio al cliente (más que en fabricación) y cada vez más compañías encuentran necesario competir con la calidad de sus servicios. Ya no basta, por ejemplo, tener un cuarto limpio a un precio decente cuando usted se registra en un Hilton. Para permanecer competitivas, las empresas como Hilton descubren que tienen que ofrecer un servicio total al cliente, desde camareros corteses hasta facilitar el estacionamiento y rapidez en las salidas.

Por tanto, muchas empresas establecen programas de capacitación para el servicio de atención al cliente. El objetivo elemental es capacitar a todos los trabajadores para tratar a los clientes de la compañía en una forma cortés, dándoles lo ofrecido y hospitalariamente. La frase "el cliente siempre tiene la razón" podría ser vieja, pero ha sido redescubierta y se está haciendo énfasis en ella en incontables compañías de

servicio. Sin embargo, poner al cliente primero requiere de la capacitación de los empleados para el servicio al cliente.

La capacitación de servicio al cliente en Alama Rent-a-Car es un ejemplo. Se llama al programa "Mejores amigos". Se lleva a cabo desde principios de los noventa, e implica el gasto de millones de dólares para introducir nuevas políticas de servicio al cliente y adoctrinar y volver a capacitar a los empleados de Alama en las prácticas de excelencia en el servicio al cliente. "Mejores amigos" es un programa de capacitación, orientación y servicio al cliente durante cinco días. Primero, los empleados son familiarizados con la historia de Alama, su crecimiento y expansión y las expectativas de la compañía relacionadas con el servicio al cliente, la ética de trabajo y el trabajo en equipo en la empresa. Después, el programa se desplaza hacia la capacitación para el servicio al cliente. Esto incluye secciones sobre la importancia del servicio excepcional al cliente, cómo definirlo, ejemplos ilustrativos del servicio excepcional al cliente y las aptitudes necesarias en los empleados específicos para ofrecer el buen servicio.

### **2.2.3. Alcance de la capacitación**

Bohlander (2005), menciona que debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Por desgracia, muchas organizaciones nunca logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación. En lugar de ello, modas, caprichos, "cualquier cosa que haga la competencia", pueden ser los impulsores principales del programa de capacitación. Como resultado, gran parte de la inversión se desperdicia. Muchas veces los programas de capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados, y afectan directamente el desempeño organizacional.

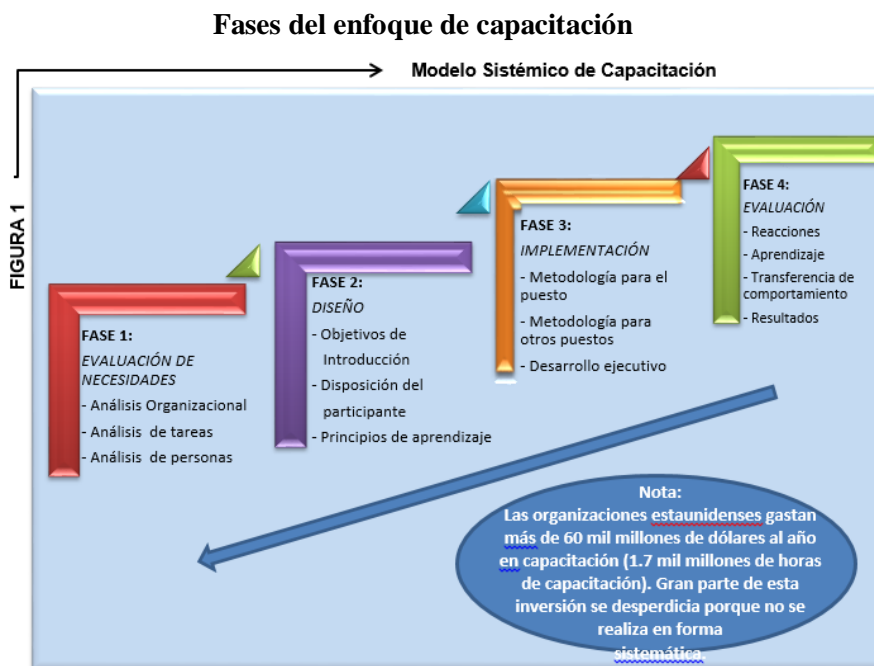
A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

- Evaluación de necesidades.
- Diseño del programa.
- Implementación del programa y evaluación.

## Fases del enfoque de capacitación

El Cuadro N° 01, muestra un prototipo útil para los creadores de los programas de capacitación, el cual se muestra a continuación.

Cuadro 01



Fuente: Bohlander (2005 pág. 218)

## Descripción de las fases del enfoque de capacitación

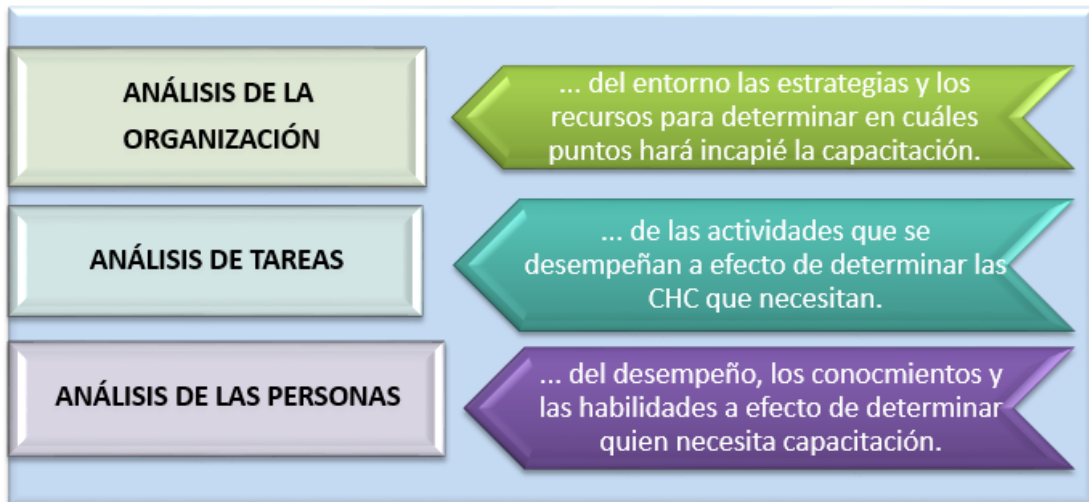
### Fase N° 1: Detectar necesidades de capacitación.

El recurso humano, tanto los gerentes como los empleados deben de estar en condiciones de recibir los diversos tipos de capacitación, buscando establecer mejores métodos para dar a los empleados los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias.

La capacitación se puede dar cuando no se alcanzan los objetivos de productividad por parte de los empleados. Se incurre en una capacitación inadecuada cuando las organizaciones acumulan una serie de quejas. Se debe tener en cuenta por parte de los gerentes los 3 tipos de capacitación para aplicarla de manera oportuna y abordar la evaluación de necesidades tal como se muestra en el Cuadro 02: el análisis de la organización, el análisis de las tareas y análisis de las personas.

## Cuadro 02

### Evaluación de necesidades para la capacitación



Fuente: Bohlander (2005 pág. 219)

La Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo (ASTD), evaluó que el 50% de las necesidades que tienen las organizaciones referentes a los costos, experiencia y tiempo requerido inician un programa de capacitación. Por ello se unió a Insync una empresa de capacitación y desarrollo de McLean Virginia, con la finalidad de implementar un software denominado ASTD ASSESS.

Las encuestas son desarrolladas a través del programa permitiendo a los gerentes emplear el ordenador personal para analizar la data y preparar reportes utilizados en el test de necesidades de capacitación. En la implementación del software participaron empresas tales como Noxell, Marriott y Minnesota Power, generándose en los gerentes el inconveniente de contar con el tiempo suficiente para aplicar una evaluación de las necesidades. Cuando el tiempo y los recursos tienen más valor y aumenta la velocidad de los cambios, aumenta la obligación de tener una buena evaluación de los requerimientos. Donde el proceso no tiene que ser complicado ni complejo en estos casos.

#### **Análisis de la organización.**

El primer paso para la evaluación de necesidades es identificar las fuerzas generales que pueden influir en la necesidad de capacitación. El análisis organizacional es la

observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

### **Análisis de tareas**

En la evaluación de necesidades de capacitación el segundo paso es el análisis de tareas. El cual consiste en verificar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico. Del mismo modo los conocimientos, habilidades y capacidades para lograr ejecutar las actividades. Lo más relevante es establecer el contenido exacto del programa de capacitación.

Inicialmente en el análisis de tareas, debe enumerarse todas las obligaciones y tareas que se incluyen en el puesto. Segundo, debe registrarse los pasos que da cada trabajador, al realizar la tarea. Una vez que el puesto, es comprendido de manera específica, es viable definir el tipo de desempeño a necesitar (por ejemplo, talento verbal, memoria, discriminación, manipulación), junto con las destrezas y los conocimientos necesarios.

### **Análisis de personas a capacitar**

Se debe realizar el análisis de las personas, independientemente del estudio de la organización y de las tareas, este análisis de individuos consiste en determinar que trabajadores serán capacitados en función de sus necesidades, con la finalidad de tener un análisis a fondo por parte de la organización de que empleados deben ser capacitados por parte de los gerentes para que estos determinen qué pueden hacer los probables aprendices cuando entran a la capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que hagan hincapié en los campos en los que éstos tengan deficiencias.

### **Sugerencias para realizar una evaluación de competencia**

Se presenta un enfoque simplificado para aprender a evaluar las competencias pudiendo ser este un proceso prolongado:

Plantear el propósito del esfuerzo. ¿El modelo de competencia se utilizará con motivos de capacitación o con otros propósitos?

Plantear el objetivo del esfuerzo. ¿El modelo de competencia se desarrollará para toda se organización, para una parte o para una o varias categorías de puesto, como altos funcionarios o gerentes medios?

Coordinar con otras personas en la industria y en el campo de la capacitación. Tratar de encontrar un modelo de competencia (las asociaciones de la industria o las sociedades profesionales pueden haber desarrollado modelos).

## **Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

Una vez identificado los requerimientos de capacitación, seguidamente se debe diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje y 4) características de los instructores.

## **Objetivos de Capacitación**

Como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información, podrán establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación, poniendo escrito los objetivos de instrucción. Por lo general, los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Un tipo de objetivo de capacitación, es el objetivo enfocado en el desempeño, utilizándose, porque se presta a un examen no tendencioso de los resultados.

El renombrado experto internacional en capacitación Robert Mager, acentúa la trascendencia de estos objetivos al observar que "antes de prepararse para la instrucción, antes de elegir los procedimientos, el tema o el material, es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y

materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa”.

### **Disposición y motivación de la persona**

Para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas se propone dos condiciones previas: la buena disposición y la motivación. La primera hace referencia a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para identificar el conocimiento previo y las destrezas necesarias para observar todo lo que se desarrollará, es importante seleccionar los prospectos. En la capacitación pedagógica u organizacional es relevante saber las diferencias individuales de disposición. Muchas veces se asocian a los individuos por su capacidad de aprendizaje, con cimientos en las puntuaciones de pruebas, brindan a quien lo requiera un tipo alternativo de instrucción.

Es viable incrementar la receptividad y la buena disposición de los participantes solicitándoles que completen un cuestionario sobre la razón, por la que asisten a la capacitación y lo que piensan obtener. Las siguientes estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos y ser flexible y hacer que los participantes establezcan metas personales y diseñar una instrucción interesante y eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

### **Principios de aprendizaje**

Al pasar de la evaluación de necesidades y los objetivos de capacitación hacia la disposición y motivación de los empleados, se salta de un enfoque organizacional a un enfoque en los empleados. En último término, la capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Un paso importante en esta transición consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y las transfieran de nuevo al trabajo.

El éxito o fracaso de un Programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que las distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios.

### **Establecimiento de metas**

El valor del establecimiento de metas para el enfoque y la motivación de la conducta se entiende a la capacitación. Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes o cuando se les invita a establecer metas propias, es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse. En algunos casos, el establecimiento de metas puede limitarse a un "diagrama de rutas" del curso o programa, sus objetivos y puntos de aprendizaje.

### **Significado de la presentación**

El material a aprender debe ser presentado de forma significativa para que los participantes puedan integrar mejor la información, relacionándola con las actividades que conocen, siendo esto un principio pedagógico. Generalmente los instructores emplean ejemplos coloridos donde los participantes pueden vincularse. Del mismo modo, el material puede acondicionarse de modo que cada costumbre se base en las anteriores. Así, los conocimientos y destrezas, serán integrados por un patrón importante por los participantes en función de sus experiencias.

### **Modelado**

El antiguo refrán "una imagen vale más que mil palabras" se aplica a la capacitación. De la misma forma que los ejemplos incrementan el contenido del material de los acontecimientos y los nuevos conocimientos en un contexto de capacitación, el prototipo enfatiza los rasgos más relevantes de la capacitación conductual. La teoría del aprendizaje social muestra el trabajo de Albert Bandura y de otras personas donde menciona que es posible aprender, por el ejemplo. Es simple: se aprende mirando.



### **Diferencias individuales**

La forma y velocidad de aprender está en cada individuo. Por ejemplo, hay quienes pueden traer a la memoria datos nuevos después de escucharlos (memoria ecoica) o observarlos (memoria icónica) deben trabajar más y encontrar otras técnicas para recobrar la data, la inteligencia no tiene nada que ver en este caso. Pocos participantes tienen malas experiencias en entornos grandes de conferencia, pero son excelentes en clases pequeñas de discusión. Posiblemente otros tengan la habilidad opuesta. Se debe tener en cuenta que los programas de capacitación busquen representar y alinearse a las desigualdades individuales, con el fin de permitir el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada individuo.

### **Práctica activa y repetición**

Para aquellas personas que realizan diariamente sus labores se convierte en el repertorio de habilidades. Practicar las tareas en los puestos de trabajo suponiendo que lo harán bien se convierte en oportunidades frecuentes para los participantes. El individuo que aprende a operar un equipo debe tener la posibilidad de practicar. Cuando se le enseñe al gerente a capacitar este debe tener la capacitación supervisada previa práctica.

### **Aprendizaje total o en partes**

Se deben dividir en partes los puestos y las tareas para generar un mejor análisis. De esta manera se podría dar instrucciones específicas a cada sección. Por ejemplo, la mecanografía está integrada por varias destrezas que son parte del proceso total. Un mecanógrafo empieza aprendiendo el uso correcto de cada dedo, luego, con la práctica, los movimientos de los dedos de cada individuo se integran en un patrón total. Un ejemplo de aprendizaje por partes es manipular cada dedo. Al evaluar el aprendizaje total o parcial, debe de emplearse la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si puede dividirse con éxito, posiblemente convenga hacerlo para afianzar el aprendizaje, en su defecto, se deba enseñar como una unidad.

## **Aprendizaje distribuido o en masa**

La cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión, es otro factor que determina la eficacia de la capacitación. ¿Los participantes deben tener capacitación en cinco periodos de dos horas o en diez lapsos de una hora? Se ha evidenciado que, en la mayoría de los casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Este es el principio del aprendizaje distribuido. Como la eficiencia de la distribución varía según el tipo y la complejidad de la tarea, se consulta las investigaciones de esta área de rápido desarrollo por parte de los gerentes, cuando necesiten guía para el diseño de alguna situación de capacitación.

## **Retroalimentación y refuerzo**

¿Puede existir aprendizaje cuando no hay retroalimentación? Esto proviene del control de la propia persona, mientras que otra procede de los instructores, compañeros aprendices y demás. Conocer los resultados y motivar es un efecto de la retroalimentación la cual se aplica a medida que avanza la capacitación al empleado.

Las acciones que hacen las personas tanto bien como mal se deben a los aspectos informativos de la retroalimentación. Por ello, la retroalimentación cumple con una función "configuradora", pues ayuda a las personas a acercarse a los objetivos de la capacitación. Piense en los momentos en que aprendió a lanzar una pelota de béisbol, andar en bicicleta o nadar. Alguien, probablemente sus apoderados, le explicaron lo que hacía bien y lo que era correcto.

## **Características de los instructores**

Las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación fortalecen el éxito como esfuerzo de capacitación ¿Qué separa a los buenos instructores de los mediocres? El esfuerzo adicional caracteriza a un buen instructor muchas veces, o da a conocer mayor preparación e instrucción. Influyen en la capacitación las características personales del instructor. A continuación se muestra las características deseables:

- Conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual, entusiasmo, una presentación

dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación, generando un clima de entusiasmo como efecto de respuesta positiva a los empleados.

Cuando las organizaciones recompensan a los gerentes que demuestran ser excelentes instructores, los programas de capacitación generalmente son más exitosos. Se debe reconocer a los especialistas de capacitación como un aspecto importante de la administración de recursos humanos y reconocer su papel en el programa de capacitación.

### **Fase 3. Implementar el programa de capacitación**

Se debe centrar en la implementación del programa de capacitación seleccionando adecuadamente el método de instrucción, a pesar que es importante la detección de necesidades, los objetivos y los principios de aprendizaje y otros. Cuando se escoge entre varios métodos, se debe tener en cuenta, cual es el más apropiado para los conocimientos, habilidades y capacidades que han de adquirir. Por ejemplo, si el material, consiste en su mayor parte en la presentación de hechos, la conferencia, el aula o la instrucción programada pueden estar bien. Sin embargo, si la capacitación incluye un componente importante del comportamiento, otros métodos podrían funcionar mejor, como la capacitación en el puesto, la simulación o la instrucción por computadora.

Se puede analizar los diversos métodos de capacitación, los cuales se dividen en dos grupos primarios: para los empleados no ejecutivos y para los ejecutivos.

### **Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos**

Hay gran variedad de métodos para la capacitación dirigida a empleados en los diversos niveles, muchos de ellos usados durante mucho tiempo. Posteriormente surgieron métodos nuevos, basados en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, tal como en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Actualmente los avances tecnológicos con el empleo de hardware y software, han permitido la generación de instrumentos de capacitación que en muchas oportunidades son más eficientes y económicos que los métodos tradicionales.

## **Capacitación en el puesto**

Las siglas en inglés OJT, hacen mención al método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos a través de la capacitación en el puesto. Las organizaciones invierten en la OJT de tres a seis veces más que la capacitación en aula, La OJT proporciona el medio más eficaz para el aprendizaje en el centro de trabajo, la capacitación justo a tiempo proporciona una experiencia práctica en condiciones laborales normales, donde un instructor, el gerente y el empleado antiguo y nuevo tengan buenas relaciones.

Un método mal instrumentado se da en las organizaciones cuando se utiliza la capacitación en el puesto, generándose tres inconvenientes muy comunes, siendo estos: 1) Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado, 2) Gerentes con habilidades deficientes de capacitación y 3) Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto. Los expertos en capacitación sugieren para superar estos problemas lo siguiente:

- Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto
- Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo periodos programados de evaluación y retroalimentación.
- Ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria, que propicie el aprendizaje.
- Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

## **Capacitación mediante la instrucción en el puesto.**

### **Paso 1: Preparación**

Haga lo necesario para que el empleado se sienta a sus anchas. Averigüe cuánto sabe el empleado.

Capte el interés del empleado y despierte su deseo por aprender el trabajo.

## Paso 2: Presentación

Explique, demuestre, ilustre y pregunte con el propósito de exponer los nuevos conocimientos.

Instruya lenta, clara, completa y pacientemente y de punto en punto.

Verifique, pregunte y repita.

Asegúrese de que el empleado realmente sepa cómo hacer su trabajo.

## Paso 3: Desempeño

Pruebe al empleado pidiéndole que realice el trabajo.

Pregunte usando por qué, cómo, cuándo y dónde Observe, corrija errores y repita las instrucciones.

Prosiga hasta que usted esté seguro de que el empleado sabe hacer su trabajo.

## Paso 4: Seguimiento

Deje que el empleado haga solo las cosas.

Compruebe con frecuencia si sigue las instrucciones.

**Con la ayuda de instructor, estos aprendices de carniceros aprenden a empacar la carne.**

La línea área KLM Royal Dutch Airlines emplea OJT para capacitar a los ayudantes de cabina en el servicio a clientes, dando inicio a un programa experimental que requiere que los aprendices de ayudante durante un cierto tiempo asistan a un aula para la capacitación en un vuelo de evaluación. Los aprendices teniendo en consideración una lista de tareas identificadas para su trabajo, son apoyados por los ayudantes que tienen experiencia proporcionado por OJT, tales como servir alimentos, bebidas, siendo demostradas cuando se ofrecen los servicios a los pasajeros. En los servicios de alimentos a través de otras tareas les son enseñadas a los aprendices fuera de la vista de los pasajeros.

## **Capacitación de aprendices**

La capacitación en el puesto es una extensión de la capacitación, método que permite a las personas que ingresan a la industria, y realizan tareas especializadas, como maquinistas, técnicos de laboratorio o electricistas, se les imparte instrucción y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo.

La organización FOCUS con sede en Detroit, Michigan, proporciona a los adultos jóvenes desempleados y de bajos ingresos oportunidades para que aprendan las habilidades de manufactura avanzada en los puestos altamente tecnificados de hoy en día. Del mismo modo FOCUS ha establecido el Centro para la Tecnología Avanzada, oportunidades que ofrece un plan de estudios de seis años que comprende la experiencia estructurada en el trabajo y el estudio de ingeniería aplicada con manufactura integrada por ordenador.

### **Aprendizaje a la europea en Siemens.**

En Europa se adoptaron y adaptaron a las empresas estadounidenses de la década de 1990, las prácticas de aprendizaje, tal como en Siemens Stomberg-Carbon.

Siemens Stromberg-Carlson es la planta de Siemens Corporation en Take Mary, Florida. Una subvención del departamento del trabajo Estados Unidos, estableciendo un programa para aprendices. En 1992 se genera la iniciativa de una versión modificada del modelo de capacitación que Siemens utiliza en Alemania. Incorporando áreas de especialización en ingeniería de equipos y tecnologías. En los casos de los niveles de estudiantes de educación media y técnica, existe el programa de capacitación de aprendices para técnicos en electrónica.

En un principio los estudiantes de educación técnica reciben 20 horas a la semana de instrucción directa en el centro de instrucción para aprendices de la empresa, como parte del programa. En el segundo y tercer año del programa, los estudiantes reciben capacitación laboral de medio tiempo, encontrando en el entorno de producción la capacidad de poner en práctica las habilidades y conocimientos que adquirieron.

## **Capacitación combinada, programas de internado y capacitación en el gobierno**

Gran mayoría de organizaciones, entre ellas Fannie Mae, Burger King, Champion International, Pacific Telesis Foundation, Cray Research y UNUM Life Insurance, tienen fuertes lazos con las escuelas públicas e invierten millones de dólares en programas educativos. Existen programas de capacitación combinada al igual que la capacitación de aprendices que consideran tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales. No obstante el término "capacitación combinada" es empleada por lo general en relación con los programas de secundaria, bachillerato y universidad que incorporan experiencias y laborales de medio tiempo o tiempo completo. Las oportunidades aumentan en los últimos años, existiendo un creciente esfuerzo que combinan la capacitación de habilidades en el puesto con la instrucción regular en el aula, de tal forma que los estudiantes estén de condiciones de aspirar a un trabajo técnico o a una carrera profesional.

Los estudiantes tienen la posibilidad de ser patrocinados por universidades y una variedad de organizaciones con programas internos que les ofrecen a los estudiantes la oportunidad de experimentar el mundo real mientras descubren cómo se desempeñarían en las organizaciones laborales. Los beneficios que tienen los estudiantes es contar con empleos con ideas nuevas, energía y deseo de alcanzar metas.

## **Instrucción escolarizada**

La capacitación escolarizada permite que una cantidad mínima de instructores manejen una cantidad máxima de aprendices, que posiblemente desarrollen sus actividades en salones de clase. Este método se da para la capacitación en áreas en las que la información se presenta a través de conferencias, demostraciones, videocintas o instrucción computarizada. Las cintas de audio son importantes cuando no es posible conseguir videocintas. Cuando se emplea a la capacitación de vestíbulo, se emplea salones especiales de clase. Los aprendices reciben instrucción sobre la operación de un equipo similar al que se encuentra en los departamentos de operaciones. Usted tal vez haya recibido capacitación para operar un sistema de computadora nuevo dentro

de un salón de clases/laboratorio. Por ello, la capacitación de vestíbulo no hace hincapié en la producción sino a la instrucción.

### **Instrucción programada**

La instrucción programada establece un ritmo para que las personas trabajen estableciéndose con ello un método particular, esto implica el uso de libros, manuales u ordenadores, para dividir el contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que requieran respuesta continúa por parte del participante. Posteriormente de dar al individuo un pequeño segmento de información, se solicita que responda a una pregunta, ya sea por escrito en una pantalla de respuestas oprimiendo una tecla. Si la respuesta es afirmativa, así se le indica al participante y se le presenta el siguiente paso (pantalla) del material. Si la respuesta es errada, se le da explicación informativa adicional y se le solicita que lo vuelva a intentar.

### **Métodos audiovisuales**

Los audiovisuales son utilizados para enseñar habilidades y procedimientos para muchos puestos de producción. Del mismo modo se usan las cintas de video que sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento, tales son los casos del ensamblaje de equipos electrónicos o de igual forma cómo manejar a un empleado conflictivo.

Las tecnologías que van evolucionando tales como: los CD, los videodiscos y, más recientemente, los DVD siguen una tecnología que va más lejos, permiten a los participantes acceso inmediato a cualquier segmento del programa de instrucción. Siendo de gran utilidad para la instrucción individualizada de empleados que poseen distintos niveles de conocimientos y destrezas. Actualmente se utilizan los discos de videos para enseñar a los médicos a diagnosticar enfermedades, elevar la productividad a los granjeros y a enseñar la resucitación cardiopulmonar (RCP) para revivir víctimas con un ataque al corazón. Las habilidades ejecutivas de liderazgo, supervisión y relaciones interpersonales están siendo abordadas por las aplicaciones más recientes.



## **Capacitación por computadora**

Los métodos de capacitación de alta tecnología cada vez más se usan en la industria, permiten el desarrollo tecnológico de avanzada con rapidez y bajo costo de las computadoras y en los medios académicos militares. Las técnicas denominadas: la instrucción asistida y la instrucción dirigida, forman parte de la capacitación por computadora. Un sistema de instrucción asistida por computadora permite colocar en la capacitación, material a través de una terminal en un formato interactivo. Los ordenadores permiten realizar ejercicios y prácticas, solucionar problemas, efectuar simulaciones, utilizar los formatos divertidos de instrucción y ciertas formas muy desarrolladas de instrucción individualizada.

Fundamentos del cambio, programa que ofrece a los trabajadores de Andersen que lo solicitan acceso los puntos de vista más recientes de la empresa y establece clases y talleres virtuales que permiten que los participantes se comuniquen entre sí y con su instructor. Los sistemas pueden ser sumamente complejos, no siendo por ello demasiado caros. Esto no es económico y le proporciona el recorrido por los planes de estudio de la capacitación, sino que también le ahorra costos por concepto de viajes y salones de clase. Cuando se combinan las tecnologías de las comunicaciones, por ejemplo encontramos: el electrónico, las videoconferencias, los programas de grupo y demás, la capacitación por vía de la red llega a ser prácticamente igual que en la administración en tiempo real

Los usuarios de Internet que emplean las aplicaciones de la capacitación basada en la red: tienen inconvenientes porque por lo general, tienden a "surfear". Debido a que el formato de la Internet a veces no es directo, es por ello que se debe de concentrar la interacción de los aprendices, lo cual por supuesto, también puede significar una ventaja. La Internet exige que los usuarios adquieran habilidad para buscar, comparar y entender el sentido de una cantidad enorme de información. Siendo importantes estas habilidades para reforzar otras, como por ejemplo encontrar problemas, solucionarlos e implementar los razonamientos analíticos.

### **Método de simulación**

Se genera imprudencia en el caso de capacitar a los empleados con el equipo auténtico que se utiliza en el puesto. Un claro ejemplo es la capacitación para operar equipo aéreo, espacial u otros aparatos similares, siendo estos altamente técnicos y muy costosos. El método de simulación se basa en emplear el equipo, su operación a un costo mínimo y con un máximo de seguridad.

### **Métodos para el desarrollo de ejecutivos**

Los empleados de nivel básico, los gerentes y supervisores, emplean métodos de capacitación, así como existen otros métodos que se reservan al desarrollo de gerentes. Asemos memoria que el desarrollo difiere en cierto modo de la capacitación en que su propósito es ampliar la experiencia del individuo y proporcionar una perspectiva a largo plazo de su función en la organización. En la última década, se focalizó el desarrollo ejecutivo el cual ha crecido conforme a las organizaciones quienes pretenden competir a través del personal. El cambio organizacional y la revitalización estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores talentosos

### **Experiencia en el puesto**

La práctica y las experiencias, son adquiridas por las habilidades y conocimientos, a pesar de sólo escuchar, observar y leer. Cuando los gerentes se desempeñan bajo presión y aprenden de sus deficiencias, una de las técnicas más poderosas es el desarrollo de las prácticas en el puesto de trabajo siendo estas muy poderosas y empleadas. Si no se plantean bien los problemas por parte de los empleados de nivel básico la capacitación en el puesto no es la más adecuada, debe estar bien organizado el desarrollo ejecutivo en el puesto, así como supervisado y debe establecer un reto para los participantes.

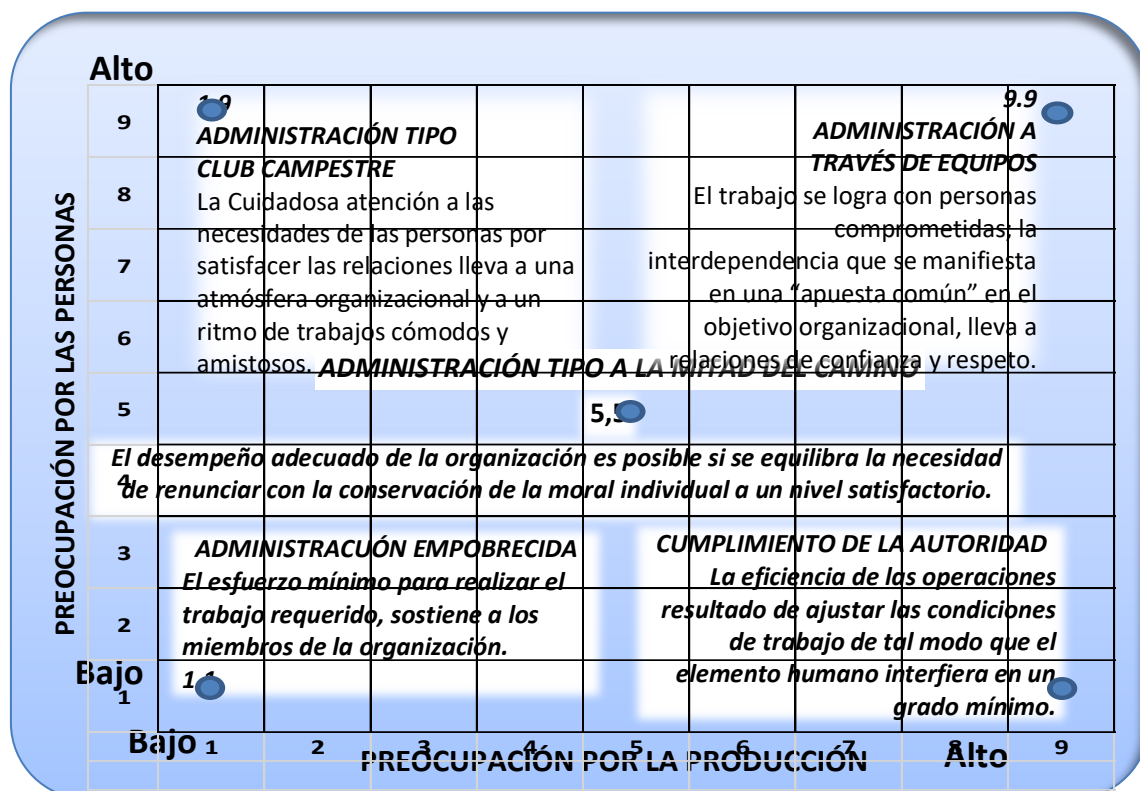
### **Seminarios y conferencias**

La capacitación y desarrollo de grupos de personas, se dan con la instrucción en aula, así como a través de seminarios y conferencias. Se emplean los seminarios y conferencias en el desarrollo ejecutivo, para comunicar ideas, políticas y procedimientos, siendo estos buenos para hacer surgir puntos de debate o temas de

discusión que no tienen una respuesta o solución preestablecida. Cuando la meta es un cambio de actitud, se emplean muchas veces los seminarios y conferencias. Generalmente los seminarios y conferencias externos se realizan con universidades y empresas de consultoría. Para enfocar un programa en el desarrollo ejecutivo podemos mencionar el Grid Gerencial. Donde los seminarios se enfocan en dos dimensiones del liderazgo y ética: preocupación por los individuos y preocupación por la producción. Estas dos dimensiones se observan en la rejilla que aparece en el cuadro 03. Los creadores de esta rejilla, Robert Blake y Jane Srygley Mouton, utilizan una combinación de seminarios, discusiones y reflexión personal para ayudar a los gerentes a alcanzar lo que ellos llaman el estilo de liderazgo "9,9" "dirección en equipo". Al participar en seminarios, los gerentes y supervisores aprenden a identificar los cambios personales y organizacionales necesarios, y a ser más eficaces en las relaciones interpersonales con los grupos de trabajo.

**Cuadro 03**

**Desarrollar la eficacia de los recursos humanos**



Fuente: Bohlander (2005 pág. 242)

## **Estudio de caso**

El estudio de caso es un método particularmente útil, se utiliza por ejemplo en las experiencias de los participantes en sus organizaciones donde, los gerentes aprenden a analizar y sintetizar, reunir los hechos, a ser conscientes de las muchas variables en que se basan las decisiones ejecutivas, buscando mejorar las habilidades para toma de decisiones. El estudio de caso es más adecuado según los educadores e instructores señalan cuando:

1. Las habilidades de pensamiento analítico crítico y de resolución de problemas son fundamentales.
2. Los conocimientos, habilidades y capacidades son complejos y los participantes necesitan tiempo para dominarlos.
3. Se desea una participación activa.
4. El proceso de aprendizaje (preguntar, interpretar, etc.) es tan importante como el contenido.
5. Se interactúa en equipos siendo posible resolver los problemas.

En las situaciones cuando el estudio de casos es apropiado, con frecuencia se manejan mal. Al igual que cualquier otra técnica de desarrollo, la instrumentación es elemental para la eficacia.

## **Juegos de negocios**

El juego de negocios permite que las experiencias de capacitación se hayan fortalecido y recuperado siendo más interesantes, donde los integrantes de la actividad enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Es posible simular los efectos de una decisión sobre cada área de la organización mediante un ordenador programado para el juego. El alto grado de participación, es una importante ventaja de esta técnica.

## **Representación de papeles**

Desempeñar el papel de otras personas, a través del psicodrama la cual permita asumir las actitudes y comportamientos muchas veces es asumida por el supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico. Al ponerse en la posición del

otro, los participantes en el psicodrama pueden mejorar su capacidad de comprender a los demás. El psicodrama les ayuda a aprender a asesorar a los demás, ya que aumenta su percepción para ver las situaciones desde otro punto de vista. El psicodrama es muy empleado en la capacitación de los profesionales de la salud, para que desarrollen empatía y sensibilidad respecto a las preocupaciones de los pacientes. Del mismo modo es muy utilizado para capacitar a los gerentes en el manejo del ausentismo, situaciones conflictivas y evaluación del desempeño.

En ocasiones los participantes pueden mostrarse renuentes a intervenir en el psicodrama. Un psicodrama exitoso requiere planeación. Los instructores deben:

1. Observar que los miembros del grupo se sientan conformes en compañía de los demás.
2. Seleccionar y preparar los roles mediante una situación específica.
3. Apoyar a los participantes a prepararse pidiéndoles que describan los posibles personajes
4. Percibir que los voluntarios caracterizan mejor los papeles.
5. Entrenar a los observadores, dándoles tareas específicas (por ejemplo, evaluación retroalimentación, otros)
6. Orientar la representación conforme se vaya dando (ya que no existe un argumento).
7. Controlar que la representación se extienda.
8. Analizar la puesta en escena y destacar los aspectos sobresalientes de lo internalizado.

### **Elaboración de modelos de comportamiento**

La técnica de la elaboración de modelos de comportamiento, permite combinar varios métodos de capacitación, empleando múltiples principios del aprendizaje, basándose en cuatro componentes:

Puntos de aprendizaje. Al inicio de la instrucción, se enumeran las metas y objetivos esenciales del programa. La secuencia del comportamiento que se va a enseñar está considerado como puntos de aprendizaje.

Elaboración del modelo. Los participantes observan películas o cintas de video en que muestra un gerente modelo tratando a un trabajador para mejorar su desempeño. El prototipo muestra de manera específica cómo conducir la situación y presenta los puntos de aprendizaje

Practicar y hacer psicodrama. Los participantes actúan en un amplio ensayo de los comportamientos de los prototipos. La da mayor importancia dedicándole más tiempo a la capacitación a través de las sesiones de práctica de habilidad.

#### **Fase 4: Evaluación del programa de capacitación**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus funciones la capacitación, permitiéndole evaluarla para medir su eficacia. Tenemos varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Pocas organizaciones evalúan conscientemente sus programas de capacitación. Es por ello que encontramos una administración deficiente por una mala práctica empresarial. Se asigna a la capacitación una importante cantidad de dinero, donde las organizaciones buscan que los gerentes aprovechen al máximo el rendimiento de tal inversión.

El cuadro 04 ilustra que existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados. Algunos son más fáciles de medir que otros, siendo importantes puesto que brindan información diferente respecto al éxito de los programas. Estos cuatro criterios básicos combinados puede dar una imagen total del programa de capacitación que aportará a los gerentes a saber dónde radican las áreas de conflicto, qué deben modificar en el programa y si lo siguen desarrollando.

#### **Criterio 1. Reacción**

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su y trabajo. Sin embargo, los participantes pueden hacer mucho más

que decir si les gustó un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y qué técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.

La eficacia de la capacitación mejora en tanto los métodos de la evaluación se basan en reacciones de mejora, y en medidas genéricas de satisfacción que carecen de retroalimentación específica. Además, debe verse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito. Sería importante conocer los comentarios de los participantes, pero, sin importar lo gratificadora que ésta información pueda ser para la gerencia, posiblemente no sea útil para la organización a menos que se traduzca en un comportamiento de mejora y de desempeño mejorado en el puesto. El valor de entrenamiento de la capacitación finalmente no debe de parar en medir las reacciones de la capacitación.

#### **Cuadro 04**

##### **Criterios para evaluar la capacitación**



Fuente: Bohlander (2005 pág. 245)

##### **Criterio 2. Aprendizaje**

Se debe probar el conocimiento y las habilidades antes que el programa de capacitación para que proporcione los parámetros importantes en los participantes, el

cual permita saber si los participantes aprendieron, a través de una nueva medición después de la capacitación para determinar la mejora. No obstante, además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es factible medir en forma simultánea un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor (como un cambio de labor, compensación, etc.). El grupo de control debe estar formado por trabajadores que no recibieron la capacitación, pero equivalentes a los participantes en áreas como experiencia, capacitación anterior y nivel de puestos.

### **Criterio 3. Comportamiento**

Quizá sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. De hecho, con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones muy elevadas. Pero por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para maximizarla, los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques:

1. Presentar elementos idénticos. La transferencia de la capacitación al puesto puede facilitarse si en el programa de capacitación existen condiciones similares-tanto como sea posible- a las del puesto.
2. Enfocarse en los principios generales. En los casos en que los puestos cambian o donde el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud, a menudo los instructores acentúan los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento mecánico. Este enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto.
3. Establecer un clima para la transferencia. En algunos casos, el comportamiento enseñado no se pone en práctica porque otros gerentes, compañeros y subordinados refuerzan los enfoques y rutinas anteriores. Para evitar este tipo de problema, el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye,



refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos.

4. Proporcionar a los empleados estrategias para transferir. Los gerentes, sobre todo dentro de contextos que no propician la transferencia, también deberán proporcionar a los aprendices ciertas estrategias y tácticas que les permitan manejar su contexto de transferencias, Un enfoque, conocido como prevención de recaídas (PR), enseña a las personas a anticipar y manejar los inconvenientes que inevitablemente afrontarán cuando regresan a su trabajo, es decir, una recaída en sus conductas anteriores. Cuando se identifican situaciones de alto riesgo que ponen en peligro la transferencia y se desarrollan estrategias para atacarlas, la prevención de las recaídas ayudará a los empleados a tener mayor control para conservar las conductas que han aprendido.

#### **Criterio 4. Resultados**

La Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo (ASTD), Mencionó que los gerentes de capacitación entrevistados, en sus dos terceras partes, tenía presiones adicionales para demostrar que su programa producía (resultados proyectados). Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen incremento de productividad, menos quejas de los trabajadores, reducción de costos, desperdicio, y rentabilidad.

#### **Utilidad y rendimiento de la inversión**

Las empresas en función a sus criterios de resultados establecen sus términos de la utilidad de los programas de capacitación. Teniendo como base los beneficios que se derivan de la capacitación respecto a los costos que generan. Motorola ha realizado varios estudios para determinar el valor que la capacitación que rinde a la compañía. En uno de ellos, la empresa comprobó que por cada dólar invertido en capacitación obtenía 33 dólares a cambio. Cuando la base es el cálculo del rendimiento en dólares, si el costo de la capacitación es elevado y los beneficios son ínfimos, o si los trabajadores abandonan sus empleos por otros, la utilidad de la capacitación puede ser mínima.

Hay un incremento de organizaciones con sistemas de capacitación elaborados, que persiguen una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones.

#### **2.2.4. Gestión de la atención al cliente**

Brown (2012), la gestión de atención al cliente consiste simplemente en eso: en gestionar la forma de atender al cliente. Desde siempre, el negocio se ha identificado con la competición. Se trata de competir por los mercados, por los territorios, por los lugares en los que se desarrolla la venta al por menor y, sobre todo, por los clientes.

El cliente se fortalece por la creación de un programa de atención al cliente, teniendo como fases para su desarrollo:

1. Fase de control de calidad.
2. Fase de diseño de un sistema de servicios.
3. Fase de la calidad de lo que vende.

Estas fases se pasan a detallar a continuación:

##### **➤ Primera fase de control de calidad: Creación del programa de atención al cliente**

Se debe de pasar por una fase de planificación la cual debe pasar por tres controles los cuales son:

- a) La calidad de la empresa y la preparación.
- b) La calidad del sistema del servicio.
- c) La calidad de los productos o servicios vendidos.

Un programa de atención al cliente tendrá mayores posibilidades de éxito si es impulsado por la dirección de la empresa. Todo programa de atención al cliente necesita un campeón, si sucede que ese campeón es el Jefe, tanto mejor, para ello podemos reconocer al campeón puesto que ellos expresan

incansablemente su entusiasmo por los asuntos que los ocupan, mostrándose a menudo totalmente incapaces de ver un lado malo, son personas que trabajan incansablemente por alcanzar sus objetivos, y cuando hablan con alguien se las regalan siempre para volver a su tema favorito en cuanto surge la menor oportunidad, tienen la mentalidad apropiada para hacer que se hagan las cosas.

➤ **Perfil típico para el campeón.**

- Se ofrece voluntario.
- Procede de los cuadros inferiores de dirección.
- Tiene Buenos contactos en toda la empresa.
- Es creativo y ofrece nuevas ideas.
- Cuenta con el respeto del equipo coordinador.
- Mantiene buenas relaciones laborales con ejecutivos de todos los departamentos.
- Es una persona positiva por naturaleza y capaz de entusiasmar a los demás.
- Debe entender cómo trabaja la empresa.
- Trata con los clientes y los conoce bien.

➤ **El grupo coordinador.**

Una vez hallado el campeón habrá que buscar el grupo coordinador, que él presidirá. Si carece de autoridad, estará maniatado desde el principio, ya que siempre tendrá que esperar a que alguien de arriba tome las decisiones.

Este grupo deberá incluir al director gerente, al consejero delegado o a alguien del consejo de administración que pueda ser el apoyo más poderoso del campeón.

### ➤ **Razones para implantar un programa de atención al cliente.**

Puede existir diversas razones:

- Conservar un mayor número de clientes.
- Crear o aumentar la lealtad hacia la marca.
- Reducir la sensibilidad ante los precios.
- Establecer una diferencia clara en un mercado de artículos para recibos.
- Lograr el mayor número posible de personas entusiasmadas con la empresa y dispuestas a programar sus virtudes.
- Establecer una reputación de empresa orientada al cliente y preocupada por él.
- Consolidar cualquier ventaja que tenga sobre la competencia.

En esta fase cuando e grupo debe examinar su propia cultura y su sistema de valores para asegurarse de que estos son compatibles con las razones planteadas para poner en marcha el programa.

### **Definición del servicio**

Antes de pasar a la ejecución del programa, habrá que establecer algunas definiciones y normas de servicio:

1. ¿Qué nivel de servicio presenta actualmente la empresa a sus clientes?
2. ¿Hasta qué punto varía?
3. ¿Quién lo dirige?
4. ¿Cuántas quejas se reciben?
5. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que reciben sus pedidos? ¿Aumenta o disminuye?
6. ¿Por qué se conoce su empresa en el Mercado?

## **Investigación interna**

Es necesario hablar con el personal de todos los niveles y de todos los departamentos. Casi con toda certeza se acabará por tener una imagen mucho más definida, y muy distinta, de lo que está sucediendo exactamente y de lo que debería cambiar, mejorando su apariencia.

Debería formularse preguntas en 3 áreas:

- Los sentimientos y actitudes de los empleados hacia los clientes.
- Cualesquiera inconvenientes y problemas que ellos consideran que les impidan prestar un buen servicio.
- Sus relaciones con otros empleados y departamentos dentro de la empresa.

Mientras se esté recogiendo esta información, también podrán identificarse los distintos interfaces de clientes.

Asegúrese que durante la realización de la encuesta se emplea un tono de consulta, no de interrogatorio. No se trata de una operación policial. No conviene que los empleados tengan la sensación de que está tratarlo de cazarlos.

Este enfoque rendirá sus frutos cuando vuelva para vender la idea del programa a los empleados. Si estos piensan que han tomado parte en la concepción del programa se mostrarán más dispuestos a participar en sus resultados.

Interfaces primarias (Cara a cara - Voz Voz) Control Directo.

Interfaces secundarias (Publicidad – Medios impresos) Control Directo.

Interfaces indirectos (A través de terceros) Control Indirecto.

## **¿Cuánto costará?**

El recurso básico que se precisa para establecer un programa acertado de atención al cliente es el Tiempo. Todo el mundo tiene que aportar parte del

suyo, y no es aconsejable tratar de encajar en la atención al cliente a una persona que no esté en condiciones de hacerlo. Hay que calcular con la mayor precisión posible la cantidad de tiempo que probablemente se necesitará.

Alguien debe hacerse cargo de la tarea de elaborar los presupuestos para los períodos de lanzamiento y post lanzamiento. También habrá que decidir de donde se sacará el dinero y qué departamentos deberán aportarlo. Si quiere lograr el máximo entusiasmo por parte de todos los departamentos, lo mejor será que la totalidad del presupuesto corra a cargo del departamento del consejero delegado.

### **Segunda fase de control de calidad: Diseño de un sistema de servicio**

Al hablar de un sistema de servicios me refiero, simplemente, a la forma en que se presta el servicio al cliente. Es el conjunto de los aspectos físicos y procedimentales lo que constituye un servicio, todo aquello de lo que los empleados disponen para satisfacer las necesidades del cliente.

### **Estudie detenidamente su estrategia de servicio y encuentre formas de ponerla en práctica.**

Hay que empezar por el primer punto de contacto, que probablemente será un anuncio, y preguntarse si ese esfuerzo va en la misma dirección que los restantes. Entonces, poniéndose en el lugar del cliente, debe usted acudir a las instalaciones de la empresa y contemplarlas desde fuera.

### **Reducir los procedimientos al mínimo**

Los procedimientos administrativos, tales como formularios o métodos de trabajo establecidos, suelen alzarse con frecuencia entre las empresas y sus clientes. Es necesario mantenerlos al mínimo y, preferiblemente, lejos de la vista del cliente.

Cuando empiece a diseñar un sistema trate de plasmarlo sobre el papel en forma de diagrama. En algunos casos un servicio es tan sencillo que se puede describir en forma de análisis de puestos de trabajo.

Todos estos procedimientos que se pueden convertir en un hábito, asignados a varios empleados la tarea de asegurarse de que así sea. Si nadie sabe que tiene que hacer, nada se hará, visite de vez en cuando el salón por la mañana temprano para comprobar que se sigue todos los procedimientos.

Ni que decir tiene que la mayoría de los procedimientos de las empresas son mucho más complicados, pero casi siempre se puede reducir a un nivel susceptible de evaluación. Lo primero que habrá que hacer será un anteproyecto de lo que va a ser el servicio.

### **Anteproyecto del servicio**

Puede tratarse de un documento extenso. Al contrario de lo que se muestra en el diagrama de flujo, en el anteproyecto se separan las actividades que el cliente pueda ver o en las deba participar. También hay que tener en cuenta otros materiales no directamente relacionados con el cliente, ya que forman parte de sistema de servicio y generan un costo real para éste. Sin embargo, se puede mantener al margen del flujo de presentación de servicios.

Una vez que tenga un anteproyecto se podrá ver con mayor facilidad cuales son los puntos débiles de la operación y predecir con mayor precisión cuales con las áreas que tienen probabilidades de fallar. Entonces ya se puede empezar a determinar con seriedad cuál será el costo del servicio y podrá elaborarse algunos análisis de rentabilidad.

Si ya existe el servicio, este proceso será bastante sencillo, convirtiéndose, básicamente, en un ejercicio y movimientos. No obstante, siempre habrá que tomar un gran número de decisiones, las cuales se podrán realizar con mayor facilidad una vez completado el anteproyecto.

Habrá que decidir la contratación de personal cuando se hay estimado el número de empleados que se necesitarán y el tipo de tareas y los programas de desarrollo y formación que tendrán que implementarse.

Es importante que alguien esté a cargo de cada parte de la operación.

## **Evaluación**

Independientemente del sistema que haya establecido, es importante que disponga de un método concreto para evaluar su éxito. Puede que haya que evaluar el número de operaciones por hora, el dinero que gasta el cliente o la solidez de la relación.

No solo valorará los resultados, sino también los niveles de actividad.

No tema hacer cálculos y predicciones aproximados por que el precio de la perfección sea demasiado alto. La predicción es un arte impreso en el mejor de los casos, pero puede ser mejor disponer rápidamente de algunos resultados a un costo razonable que trabajar en exceso para conseguir datos exactos.

Convéncase que la mayoría de sus empleados son de confianza. De ese modo ahorrará muchísimo dinero al eliminar toda una serie de comprobaciones repetitivas.

Intente tener ideas claras sobre los trabajos a los que destina su personal. Resulta demasiado fácil en muchos casos situar a las personas en compartimentos estancos cuando lo mejor sería situarlos en categorías generales, lo que permitiría flexibilizar la asignación de puestos de trabajo en el nuevo sistema.

Cuando se trate de redactar el manual del sistema, no incluya normas sobre cada posible contingencia. Siempre habrá excepciones en cada norma, y si intenta cubrirlas todas terminará con un manual tan grueso que nadie querrá ni siquiera mirarlo, y mucho menos entenderlo.

Investigue personalmente todo lo que el tiempo le permita. Los informes y datos estadísticos de segunda mano nunca ofrecen una imagen real. Siempre están plagados de imprecisiones y omisiones. Es mejor, en cualquier caso, salir del despacho y hacer algunas preguntas personalmente.



Cuando le den respuestas, escuche a sus interlocutores. Nunca deseche lo que le digan con un me sorprende oírle decir eso, pensaba que todo quedó claro la semana pasada. Si los empleados piensan que usted no va a hacer caso de sus problemas y sugerencias no tardarán en dejar de consultarle. Cuando le pregunten si todo va bien se encogerán de hombros y responderán. Si Bien.

### **El círculo de la verdad**

Trace un círculo de la verdad o ciclo de servicios, se trata de un diagrama ilustrativo de dónde se producen los contactos con los clientes, u horas de la verdad. Consiste, simplemente, en trazar un círculo que representa el ciclo completo del contacto con el cliente y marcar cada uno de los puntos, empezando probablemente por un anuncio o por la primera llamada telefónica a la empresa. Entonces podrá analizar cada uno de los puntos del ciclo para ver cómo se gestiona y si hay posibilidades de mejorarlos.

También puede examinar otros factores que afectan al contacto con el cliente. Su recepcionista, por ejemplo, probablemente tiene otras tareas de que ocuparse. Quizá tienda la centralita, el correo, el telex y el fax o cualquier sistema de comunicaciones que tenga usted.

### **Muéstrese amistoso con el cliente**

Al crear un sistema no olvide nunca el factor más importante el cliente. No se obsesione con el sistema en sí, y no permita en ningún caso que sus empleados estén motivados por el sistema en sí, no permita en ningún caso que sus empleados estén motivados por el sistema. Si cree que su actitud debe limitarse a lo que dice el libro no habrá alcanzado usted su objetivo. Los sistemas no pueden operar en el vacío, deben ser cómodos para el usuario.

Por tanto, procure que los procedimientos no resulten excesivamente complicados para las personas que deben atenerse a ellos. No insista, tampoco, en que el cliente aprenda su lenguaje, en su sistema el que debe hablar en el lenguaje del cliente.

Su sistema debe centrarse en el cliente y no en la empresa.

### **Tercer control de calidad: La calidad de lo que vende**

Pretendemos introducir calidad en el diseño, no investigar los fallos. (Sirjonh Egan, Jaguar Can).

Siempre debe existir la voluntad de producir algo mejor. (Ejecutivo de Marks & Spencer).

La calidad nunca obedece a la casualidad sino que siempre es el resultado de esfuerzos inteligentes y concertados.

En muchas industrias la calidad se está convirtiendo realmente en algo obligado. Por ejemplo, la reciente introducción de la norma gubernamental BS5750 para la producción, distribución y calidad, tendrá un importante efecto sobre las normas de calidad impuestas en el Reino Unido a las empresas que suministran a determinados organismos oficiales.

### **Control de calidad**

El control de calidad básico es el concepto más sencillo e inmediato referido a aquellas actividades que dan lugar a productos resultantes de una cadena de fabricación que se controla o comprueba según unas especificaciones prescritas. Consta de tres elementos principales:

- Establecimiento de normas, evaluación del rendimiento, habilidad y estándares de costos.
- Evaluación de la conformidad comparando los productos fabricados con los estándares establecidos.
- Adopción de acciones correctivas cuando no se cumple los estándares, reelaborando o rechazando el producto.

### **Garantía de calidad**

La garantía de calidad incluye el concepto de control de calidad, pero va un poco más lejos. Además de identificar los defectos de los productos, trata

de buscar sus causas a fin de adoptar la acción apropiada para eliminarlos en origen.

Por tanto, la atención se traslada de curar a prevenir, tratando de eliminar las causas de los defectos más que los defectos propiamente dichos, con la intención de que el producto salga bien a la primera. Es un enfoque más positivo y a plazo más largo hacia la gestión de calidad, y se podría comparar con llevar un régimen concebido para mantenernos en forma y sanos en todo momento, en vez de recurrir al médico para que nos recete unas píldoras cada vez que nuestra salud se deteriora.

### **Control total de calidad**

Todos los departamentos dentro de una organización deben desempeñar un papel en el control de calidad, pero suele ser demasiado frecuente que cada uno piense que ese trabajo corresponde a los demás. Como se ha dicho antes, tener que resolver un problema puede ser un problema. Los departamentos de garantía de calidad y producción tienden a cargar con las culpas cuando no se alcanza la calidad prescrita, pero hay muchas fases previas en las que las cosas pueden salir mal.

### **Control de calidad a escala de la empresa**

Es otro paso adelante en el mismo camino, por el que se garantiza que no solo cada departamento, sino cada individuo dentro de los departamentos, se preocupa por el control de calidad. Cada empleado debe estar comprometido activamente con el concepto de calidad.

La participación de los empleados puede adoptar diversas formas. Uno de los sistemas más conocidos es el de los círculos de control de calidad, muy empleado en todo el mundo. Aunque originario de los Estados Unidos, donde más ampliamente se aplica el sistema es en Japón.

Como sucede con muchas prácticas comerciales, Japón es el país que más ha avanzado en cuanto a control de calidad. Al término de la segunda guerra

mundial sólo poseía los sistemas más primitivos y era conocido en todo el mundo por la mala calidad de sus productos.

### **Características de un programa de control de calidad a escala de la empresa**

- Una formulación explícita de los objetivos y la política de calidad, de manera que todo el mundo tenga claro cuál es la meta.
- Los planes de mejora de la calidad que se revisan de forma regular para garantizar que se tengan en cuenta los cambios en las circunstancias exteriores.
- La planificación de calidad introducida en la fase de ingeniería de nuevos productos y procesos.
- Una revisión de la garantía de calidad de todos los servicios de productos existentes.
- La formulación de planes de análisis de rendimiento de calidad y mejoras, para garantizar que las cosas mejoran como se requiere.
- Introducción de programas de educación y formación sobre calidad destinados a todo el personal.
- Implantación de un sistema de información de calidad, de manera que todos puedan averiguar lo que ha sucedido hasta el momento y lo que se proyecta para el futuro.
- Un sistema de alarma inmediata para alertar a la dirección sobre cualquiera caída en los estándares antes de que el cliente lo note.
- Un análisis de la información obtenida del cliente, para garantizar que todo problema sea conocido inmediatamente y se pueda rectificar.

### **Implantación de círculos de calidad**

El círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan trabajos similares y se reúnen voluntariamente de forma regular, por lo general bajo la dirección de un jefe de sección o de un trabajador más antiguo, para identificar, analizar y buscar soluciones a los problemas relacionados con su trabajo. Sus actividades no sólo se limitan a problemas recientes referentes a la calidad del producto, sino también a cuestiones tales como la productividad, las condiciones de trabajo, la seguridad y la reducción de costos.

### **Comité de dirección**

El comité de dirección debe estar compuesto por un grupo de diez a quince miembros, incluyendo los jefes de departamentos tales como producción, garantía de calidad, ingeniería industrial, marketing, compras y personal.

### **Facilitadores**

Los facilitadores son elementos clave que pueden afectar en gran medida al éxito o fracaso de un programa de círculo de calidad. Trabajan en íntima colaboración con el comité de dirección y los jefes de círculos para garantizar el funcionamiento apropiado del círculo y la formación continua de todos sus miembros. El facilitador debe ser una persona apta para la comunicación, dotada de recursos y bien coordinada con todos los niveles de la jerarquía de la empresa.

### **Líderes**

Los líderes del círculo constituyen otra parte del programa del círculo de calidad. Además de aportar su liderazgo a los miembros del círculo, desempeñan el importante papel de formar a los miembros en los diversos métodos de identificación, análisis y solución de problemas. Los posibles líderes deben ser personas con facilidad de palabra. Ingeniosas, hábiles para dirigir reuniones y capaces de ganarse el respeto y la confianza de sus compañeros de trabajo.

### **Miembros del círculo**

Los círculos constituyen el perímetro de la rueda organizativa, y transforman en acción los objetivos del programa. Los miembros deben ser reclutados de forma voluntaria. Cada círculo debe estar formado por un grupo de cuatro a diez miembros. La finalidad del círculo es identificar problemas relacionados con el trabajo y analizarlos de cara a su resolución.

### **El coordinador**

En esta actividad colabora el coordinador, un miembro importante del equipo de gestión del círculo de calidad. Es, por general, el presidente del comité de dirección. Aporta dirección y apoyo a los facilitadores y líderes y comprueba si éstos se encuentran debidamente preparados para llevar a cabo sus tareas. Facilita la cooperación y coordinación entre departamentos y guía el programa hacia los objetivos previos. El coordinador suele ser miembro del equipo de alta dirección.

### **Puntos importantes**

Los círculos de calidad no deben ser equiparados en ningún caso a las actividades de grupos de información no planificados, espontáneos, a nivel de taller. Deben suponer un esfuerzo consciente y sistemático para conectar la iniciativa, la experiencia, la creatividad y los conocimientos de los trabajadores, con pleno apoyo y participación de la dirección de la empresa.

### **Contratación de una empresa de investigación de mercados**

Uno de los principales ingredientes de un programa de atención al cliente es la información. Es necesario saber lo que quieren y necesitan los clientes, antes de que se pueda tener la esperanza de suministrárselo, y eso sólo se puede averiguar si se pregunta. En la actualidad, la investigación de mercados es una actividad compleja y flexible. Muchas empresas ofrecen distintos productos que, si se usan con inteligencia, proporcionarán resultados útiles. Hay dos tipos principales de investigación: cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa se centra en sentimientos y emociones; la

cuantitativa en datos y cifras. No intente cubrir problemas muy distintos con una encuesta, pues de lo contrario sólo conseguirá crear confusión.

### **Sesiones informativas**

Es imprescindible que las primeras comunicaciones entre la empresa y los investigadores sean absolutamente claras. Se trata de un ejercicio básico de comunicación. La empresa debe ser capaz de explicarles exactamente qué es lo que necesita saber. A ser posible, debe describirles también por qué lo necesita.

El investigador tiene que entender lo que se le ha dicho para que lo pueda traducir a la terminología de la investigación.

### **Objetivos**

El objetivo de una sesión informativa es definir, tanto en términos de gestión como de investigación de mercados, la información que precisa la dirección y las razones de ello. En esta fase hay que decidir el tipo de información necesaria y el alcance y la profundidad con que debe realizarse el estudio. También habrá que definir y acordar cualesquiera límites al programa, tales como fecha tope y presupuesto.

### **Métodos**

Conviene facilitar la información tanto de palabra como por escrito. Empiece por redactar un documento que pueda servir de base en las conversaciones. Siempre es mejor hablar personalmente que hacerlo por teléfono.

Para seleccionar la empresa de investigación de mercado examine sus antecedentes y hable con uno o dos de sus clientes anteriores. No elija una empresa basándose en lo que dice que es capaz de hacer, pida siempre pruebas de los trabajos que haya hecho en el pasado.

## **Métodos internos**

Antes de buscar ayuda exterior, vea qué pueda hacer dentro de la empresa. Su arma importante para acercarse a los clientes y averiguar qué piensan de su organización es su equipo de ventas, que trata con ellos a diario.

Una de las cosas que puede evaluar inicialmente es, por ejemplo la proporción de clientes que repitan sus pedidos en comparación con las nuevas operaciones que realiza y el tiempo que es capaz de conservar a sus clientes. La empresa debe saber por qué pierde a estos clientes y averiguar cuáles son las expectativas que tiene, como hemos indicado en capítulos anteriores. Si tiene una idea exacta de cuáles son sus expectativas, podrá averiguar por qué les está defraudando.

Es fundamental que entienda que cada cliente tiene necesidades diferentes. Su respuesta a tales necesidades a la hora de satisfacer a su clientela es su deseo de recibir un servicio bueno y fiable.

## **Encuesta entre los empleados**

Antes de realizar una encuesta entre los clientes, quizá fuera aconsejable averiguar algo más sobre los propios empleados. ¿Qué piensan de la empresa? ¿Cómo les gustaría que cambiara? ¿Qué ideas tiene para mejorar la atención al cliente?

Un investigador externo podría ayudar a recopilar esta información, pero es preciso conseguir que los empleados no tengan la impresión de que se está criticando su forma actual de trabajar. Estos no contestarán con sinceridad si creen que la empresa está buscando para despedirlos.

## **Encuesta entre la clientela**

Hay varias pautas básicas para preparar una encuesta entre la clientela:

Facilita cumplimiento del cuestionario reduciendo la cantidad de texto en formatos con casilleros que puedan puntuarse.



Informe al cliente sobre los beneficios que recibirá al complementar el formulario, explicándoles, por ejemplo, que lo que busca son formas de agilizar la entrega, mejorar la fiabilidad o reducir los precios.

No haga demasiadas preguntas en ningún caso.

Facilite el retorno del cuestionario, lo que suele requerir la inclusión de un sobre franqueado o un sobre de respuesta concertada o sin franqueo.

La petición debe ir firmada por la persona más importante de su empresa.

Asegúrese de que el formulario llega a manos de la persona más importante de su empresa.

Asegúrese de que el formulario llega a manos de la persona apropiada dentro de la empresa del cliente.

Deje espacio en el formulario para cualesquiera comentarios que quiera hacer el cliente.

Asegúrese de que los objetivos de la encuesta están claros.

Todas las encuestas deben formar parte de programas regulares, en vez de ser ejercicios aislados.

Aunque las encuestas independientes son siempre más precisas, su producción también resulta más cara.

No se olvide de dar las gracias al cliente por su respuesta, en ocasiones puede resultar conveniente hacerle un pequeño obsequio comercial.

La encuesta puede cubrir distintas áreas de actividad de la empresa, por ejemplo, una encuesta de calidad para producción, una de entregas para distribución o una de ventas para marketing.

### **Creación de un calendario**

Por último, deberá preparar un calendario de acontecimientos, Aunque necesita concederse tiempo suficiente para hacer las cosas debidamente, no

es aconsejable que se tome las cosas con demasiada lentitud. Si introduce un sentido de urgencia y rapidez podrá crear un mayor interés y hacer que el personal trabaje más a fondo para que todo esté listo a tiempo. Se trata, como siempre, de ser a la vez realista y ambicioso.

### **Como se vende a los empleados la atención al cliente**

#### **Empezar por arriba: Todo el mundo, sin exclusiones ni omisiones**

A nadie le gusta que le digan cómo tiene que trabajar. Podemos hacer lo que nos dicen a corto plazo, pero, a la larga, volveremos a hacer lo que queramos.

Por tanto, para cambiar las pautas de comportamiento de los empleados hay que lograr que deseen el cambio. Para que esto suceda tienen que ver que la dirección hace lo que dice. El comportamiento de la dirección debe confirmar sus palabras.

Supongamos, por ejemplo, que usted es director de ventas y que ha informado a su personal de que va a poner en marcha un programa de atención al cliente. A partir de ahora el objetivo primordial de la empresa consistirá en dar al cliente lo que este quiere y necesita. Seguidamente celebra una reunión y dice algo así: Bien antes de que empecemos a vender el nuevo modelo tenemos que deshacernos de un montón de modelos viejos. Cuando un vendedor le interrumpa diciendo, un momento, no sería mejor que informáramos al cliente de que lo que le vendemos son modelos antiguos, usted le contesta, si no lo saben no se molestarán.

#### **Normas sobre el comportamiento de la dirección**

Es un encabezamiento demasiado grandilocuente para una idea tan simple. En vez de decir a los empleados, haced lo que digo, no lo que hago, los dirigentes deben demostrar lo profundamente convencidos que están de las ideas que preconizan llevándolas a la práctica. Si va a publicar una norma pidiendo al personal que reduzca la cantidad de basura que deja tirada en el suelo del taller, no deben verle pasar de largo junto a un desperdicio sin que lo recoja usted mismo y lo tire al cubo.

Si lo deja en el suelo porque recogerlo no es cosa suya, ¿Cómo puede esperar que otros consideren que si deben hacerlo? Su comportamiento debe confirmar sus palabras.

Si está instruyendo a la telefonista para que conteste al teléfono de determinada manera, debe asegurarse de que usted hace lo mismo. Es sorprendente hasta qué extremo aplican los dirigentes un diferente rasero cuando se trata de su propio comportamiento.

## **Examinar las actitudes y crear los compromisos**

### **Departamento de ventas**

El de ventas suele ser el departamento más consistente con respecto al cliente y, por tanto, constituye una parte vital de cualquier programa de atención. Debe buscarse su apoyo desde el primer momento.

En ocasiones, los miembros de un equipo de ventas pueden expresar su escepticismo sobre el apoyo que reciben de otros departamentos. Se consideran luchadores solitarios en la batalla por aumentar las ventas, mientras todos los demás, que viven de los beneficios que ellos generan, ponen obstáculos en su camino. Es necesario encontrar la manera de hacer que se integren en un esfuerzo de equipo y mostrarles los problemas que tienen que afrontar los demás departamentos.

### **Apoyo de ventas**

Las relaciones entre este departamento y los vendedores suelen ser tensas. Si se quiere lograr algo positivo es necesario que desaparezca esa tensión.

Los empleados de apoyo de ventas tienden a sentirse infravaloradas al ver que los vendedores se llevan las alabanzas, además de disponer de coches de la empresa y de cuentas de gastos, y pueden llegar a considerarse exprimidos entre los departamentos interiores y exteriores.

## **Contabilidad y administración**

Con excesiva frecuencia hay personas que crecen (y a veces no están equivocadas) que otros departamentos las desprecian. Parece como si estuvieran librando una batalla de desgaste con las estrellas de la empresa, y en muchos casos jamás tienen el menor contacto personal con los clientes.

## **Departamento de producción**

También los departamentos de producción se pueden sentir desplazados si nadie se toma la molestia de explicarles la importancia que tiene para el sistema. Es muy fácil hacer que se sientan carentes de importancia y de encanto, particularmente si se trata de una empresa completa. El conocimiento de los clientes entre el personal de producción es, con frecuencia, muy deficiente, y la comunicación con otros departamentos tensa o, incluso, inexistente.

## **Almacén, repuestos y servicios**

Los empleados de estos departamentos suelen tender a fijarse más en los problemas que en sus oportunidades. Lo normal es que se acuda a ellos cuando las cosas van mal, y ello puede afectar a su perspectiva global.

Es muy posible que se sientan enfrentados al personal de ventas y a los clientes, ya que parecen que estas personas son la fuente de sus preocupaciones, ya que parece que estas personas son la fuente de sus preocupaciones. Es frecuente que se limiten a sobrevivir días tras día, y consideran que su jornada ha sido magnífica cuando nadie ha llamado para quejarse de algo.

## **Distribución**

El personal de distribución trabaja, por lo general, a impulsos de programas y sistemas burocráticos, en ocasiones a expensas de los propios clientes. Puesto que son los últimos de la cola, frecuentemente piensan que los demás

departamentos los abandonan y que siempre tienen que enmendar las carencias de los demás.

Como tienen un contacto muy directo con el cliente, es frecuente que se pongan de parte de éste y en contra de la empresa, culpando a producción de la mala calidad de los artículos y a ventas de las promesas incumplidas. -

### **Las fuerzas de choque: Las personas que pueden hacer realidad el programa**

El reto con el que se enfrentan la dirección es cómo persuadir a esas personas para que piensen y actúen más en interés de los clientes. Para hacer frente a ese reto hemos de entender algo más sobre lo que motiva a la gente a trabajar y sobre lo que hace que se preocupen por su empresa y sus clientes.

Nadie hace nada, a menos que tenga razones para hacerlo. Por tanto, para motivar a los empleados hay que darles una razón o un motivo, lo que significa hacer que deseen realizar una tarea determinada.

Por tanto, hemos buscado una motivación positiva, en torno a la cual se plantea una serie de puntos:

1. La motivación se logra mediante la promesa de satisfacer las necesidades individuales.
2. Toda persona tiene necesidades y deseos distintos que pueden cambiar y evolucionar continuamente.
3. Toda persona tiene un nivel de impulso diferente, es decir, difiere la cantidad de esfuerzo que está dispuesta a aplicar para satisfacer una necesidad determinada.
4. La motivación debe estar relacionada con la promesa de algo futuro. A la gente no le motivan las cosas que ya han sucedido.

5. La motivación de un grupo se puede basar en las necesidades comunes que tenga éste, pero siempre es preciso prestar atención adicional a las necesidades de las personas que lo forman.
6. Se puede usar el miedo como motivación a corto plazo, pero a la larga da lugar a fricciones e insatisfacciones.
7. Eliminar cualquier causa de insatisfacción no es lo mismo que motivar, el resultado solo será detener el efecto desmotivador.
8. Existe un nivel más allá del cual no se puede motivar a una persona. Una vez ésta ha satisfecho razonablemente sus necesidades, nuevas recompensas no surtirán efecto.

### **Factores motivadores y de higiene**

En 1968 Frederick Herzberg publicó en *work and the nature of man* sus primeras investigaciones sobre la motivación. Desde aquella fecha sus estudios han impulsado un gran número de investigaciones posteriores, especialmente sobre los factores que motivan a los empleados en su ambiente laboral.

Analizó el efecto satisfactorio de tener cada uno de los factores presentes y el efecto insatisfactorio de que reduzcan o desaparezcan por completo.

### **Admitir la falta de motivación**

Los signos de motivación negativa o insatisfacción son, progresivamente:

1. Agresividad contra ciertas personas o quizá contra la empresa.
2. Comportamiento regresivo, comportamiento infantil, quisquilloso o rencoroso.
3. Obsesión con frecuencia, aunque no siempre, con la causa de la insatisfacción.
4. Resignación ante la situación, con evidente desinterés.

### **Corrección de las causas de insatisfacción**

Si un empleado considera que cualquiera de los factores de higiene de su trabajo es menos que aceptable, ello será causa de desmotivación. Deben corregirse estas causas de insatisfacción hasta un extremo razonable antes de que pueda iniciar cualquier motivación positiva.

La corrección por sí misma no aportará, en la mayoría de los casos, motivación alguna. Un aumento salarial, por ejemplo, eliminará una causa de insatisfacción, pero no hará que el empleado se sienta feliz; sólo dejará de sentirse infeliz.

### **Motivación positiva**

La forma tradicional en que se trata de impulsar la motivación es aportando mejores condiciones laborales, mayor seguridad en el trabajo, etc., pero todas estas medidas son factores de higiene. La motivación positiva no se puede lograr más que concentrándose en factores positivos, tales como logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y prosperidad personal. La meta de toda actividad motivadora es alcanzar una situación en la que nos consideremos de permitir al empleado que asuma la responsabilidad de ayudar al cliente, empleando su propia iniciativa para realizar el mejor trabajo posible.

### **Consecuencias de la contratación de nuevos empleados**

La contratación de nuevos empleados representa una oportunidad de oro para introducir actitudes más amistosas hacia el cliente.

Ante todo, examine el perfil del puesto de trabajo: ¿Cuántas veces se cita la palabra cliente? Si es preciso, redáctelo de nuevo enfocándolo más hacia el cliente. Debe incluir además de los estándares habituales de rendimiento y comportamiento, unas normas mínimas relativas a la forma de atender a la clientela, las cuales deben desarrollarse a partir del anteproyecto del sistema de servicio.

## **Formación y análisis transaccional**

Todo el mundo sabe lo importante que es la formación, y algunas empresas se preocupan realmente por ella. Pero la formación sigue siendo la consecuencia del presupuesto de desarrollo.

Aunque muchas empresas presumen de su compromiso con la formación, lo cierto es que muy pocas ponen dinero en lugar de palabras. Gran Bretaña posee, entre los países desarrollados, uno de los peores registros en cuanto a la cantidad de formación dedicada a cada persona.

En la vida laboral de una persona hay varios momentos en los que resulta vital la formación.

## **Formación introductoria**

Toda empresa debería tener un programa de formación introductoria al que deberían someterse todos sus empleados. Una vez implantado todos deberán someterse a él. Todo el que tenga algo que ver con el programa debe estar plenamente informado de sus objetivos y métodos. Hay que asegurarse que todos los empleados conozcan a los nuevos miembros del equipo e insistir en que les den la bienvenida a la empresa.

## **Formación en el puesto de trabajo**

El ciclo de formación sigue una secuencia clásica:

1. Prepare la formación a fondo antes de empezar a impartirla, asegurándose de que el empleado sea consciente de por qué se está realizando y de los objetivos que se persiguen.
2. Asegúrese de explicar todo lo necesario a los empleados antes de empezar el curso.
3. Establezca las normas de calidad a los productos y servicios y demuestre cómo y por qué han sido establecidas.



4. Una vez estén trabajando, no interrumpa ni intervenga para ayudar porque crea que usted puede hacerlo mejor. El empleado al que está formando aprenderá más de sus propios errores.
5. Elogie y felicite al empleado siempre que pueda, pero sin excederse. Si tiene que criticar algo, hágalo situando la reconvención entre dos alabanzas.

### **Formación de asambleas y conferencias**

Estos acontecimientos representan una oportunidad ideal para situar las necesidades específicas de formación en un entorno bien centrado y controlado. Se pueden vincular a cualquier tipo de acontecimiento, como el lanzamiento de un nuevo producto, el anuncio de cambios administrativos o un informe sobre los éxitos alcanzados.

### **Algunas técnicas de formación**

Es fácil obtener películas de formación para ilustrar cada uno de los aspectos de la atención al cliente, incluso el instructor menos preparado puede emplearlos de manera eficaz con el mínimo de preparación básica. Generalmente se ofrece en alquiler, junto con una guía para dirigir la sesión.

### **Resumen de la información**

1. La formación nunca es excesiva.
2. Impulse un programa fijo para todos los empleados.
3. Cree un Sistema de formación para cada empleado nuevo, de manera que respete al cliente desde el primer momento.
4. Haga que el aprendiz se sienta orgulloso de la empresa desde el primer día.
5. Responsabilice a cada director de la formación de su propio personal

## **Análisis transaccional**

El análisis transaccional es un método que trata de ofrecer a los empleados una visión no sólo de la forma en que deben comportarse, sino también de por qué deben comportarse de ese modo. El principio en el que se basa es que uno no se puede sentir bien con alguien si no siente bien consigo mismo.

Toda empresa que desea mejorar la relación entre sus empleados y sus clientes debería estudiar este punto. Como enfoque de formación, ha sido desarrollada a partir de un método de psicoterapia, ha sido desarrollado a partir de un método de psicoterapia introducido en los Estados Unidos por Eric Burn (publicado en su libro *The Gantes People Play*).

## **El estado paternal**

El estado paternal incluye todos los sentimientos y emociones aprendidos por el individuo desde su nacimiento hasta los cinco años, aproximadamente, sobre todo de sus padres, aunque también de otras figuras de tipo paternal que existen en la vida de un niño. Las posturas, actitudes y comportamientos de nuestros padres se graban indeleblemente en nosotros y se reproducen en nuestro propio comportamiento cuando crecemos.

## **El estado infantil**

Hasta los cinco años de edad, más o menos, el niño atesora todos los sentimientos y emociones que se le transmiten. Entre éstos se incluye expresiones libres y desinhibidas de alegría, tristeza, aflicción, disgusto, etc.

El comportamiento de reproducción en edades posteriores se expresa casi siempre en los mismos términos, y cuando sentimos, nos expresamos o nos comportamos como un niño estamos actuando en el estado de ego infantil.

## **El estado adulto**

El estado adulto puede actuar a cualquier edad, y lo que le preocupa es recoger información y aplicarla con lógica. Sin embargo, cuando examinamos los

datos actuales, recogemos información y solucionamos problemas de forma racional y lógica, está operando el estado de ego o grabadora adulta.

Lo importante en la aplicación de este análisis es el desarrollo de la conciencia sobre el estado del ego en que nos estamos comportando y el estado del ego en que deberíamos comportarnos. Además, debemos ser conscientes del estado del ego de la otra persona con la que se produce la interacción.

### **Importancia del contacto físico**

Es muy importante para todos. Nos ayuda a sentirnos mejor, a rendir más. Nos ayuda en nuestras relaciones de todo tipo. ¿Da un abrazo o un beso a su pareja al llegar a casa? ¿Abraza lo suficiente a los hijos? Le responderá lo bien que uno se siente tras el contacto físico.

Otro tanto es aplicable al lugar de trabajo. Prueba a estrechar las manos de más personas, dé un apretón amistoso a un colega o palméele la espalda. El efecto puede ser positivo tanto para usted como para la otra persona. Un suave contacto en un brazo puede sacar alguien de una situación difícil.

### **Tratamiento de las reclamaciones**

El tratamiento de las reclamaciones es, probablemente, el problema más común de la atención al cliente, y existe un procedimiento estándar para afrontarlo.

Piense en el cliente como si fuese un globo. Al principio está deshinchado y se lo puede uno meter fácilmente en el bolsillo. Pero tan pronto como esté lleno de aire (o de ira), ya no cabra en él.

Cuando se esté ocupando de las reclamaciones mantenga una mentalidad solucionadora. No hable de lo que no puede hacer, diga al cliente de lo que va hacer. Inicie alguna acción. Si se ha averiado algo. No discuta quien lo pagará, vaya a verlo y preocúpese luego del dinero. Demuestre al cliente que está interesado en su problema y deseoso de arreglar las cosas cuanto antes.

### **Publicación: Lanzamiento del programa de atención al cliente**

Una vez que ha establecido el sistema de servicio y realizadas las necesidades encuestadas, tanto interna como externamente, será necesario agrupar toda la información en un informe que será distribuido entre los miembros del equipo dirigente.

Hay que examinar las encuestas en detalle y compararlas con los objetivos de la empresa. Estos objetivos podrían modificarse una vez que se conozcan los resultados de las encuestas.

Seguidamente necesita iniciar un programa de formación interna. Hay que sopesar a fondo la filosofía en la que se basa y desarrollarla hasta crear un especie de declaración de emisión, que no es lo mismo que una frase publicitaria.

### **El programa de gestión**

Si no se realiza correctamente esta parte del ciclo de formación del programa impresionará antes de llegar a la fase siguiente. Su finalidad principal es generar un comportamiento de la dirección para garantizar que se sigan en su totalidad el programa y las ideas de atención al cliente.

No basta con hacer a la dirección la misma presentación que se hace a los otros empleados. En definitiva, todos llegarán a ver esa presentación, por lo que debe diseñar algo específico para los directores.

### **Formación del empleado**

Se trata de un tipo de formación específico y distinto del que se ha descrito antes, y tiene dos fases principales. Primero, la formación introductoria o de desplazamiento, y segundo, la formación de seguimiento.

### **Formación del lanzamiento**

Pocas empresas tienen el personal instructor necesario para impartir por sí solas la formación, por lo que frecuentemente se precisa ayuda externa. La

duración más eficaz para este tipo de formación es de uno o dos días de clases intensivas.

Deben asistir todos los miembros de la empresa, sin excepciones. El impacto de la presencia del presidente del consejo de administración como alumno que va a aprender, en vez de limitarse a observar, será muy positivo y demostrará a todos los empleados que a la dirección le preocupa la empresa.

### **Temas y títulos**

Decida el título del lanzamiento, pero recuerde que se trata de una política y un concepto, no de una campaña. No se limite a llamarlo campaña de atención al cliente; trate de crear un título con algún juego de palabras que tenga alguna relevancia por la actividad a que se dedica. Se puede hacer referente al título durante toda la formación y utilizarlo para proseguir el trabajo.

Aunque el contexto exacto de la formación diferirá, según el tipo de actividades a que se dedique la empresa, un curso típico debería contener:

1. Una explicación sobre la forma en que encaja el programa dentro del plan commercial de la empresa.
2. Una explicación sobre la necesidad de la atención al cliente.
3. Subraya la importancia de cada empleado para el programa.
4. Estimular a los delegados a que analicen qué clase de personas son.
5. Una demostración de la forma en que los delegados pueden liberar su potencial real.
6. Abrirles los ojos al impacto personal que producen sobre las personas con las que entran en contacto.
7. La forma de lograr la actitud adecuada hacia los colegas, los clients y la dirección.
8. Ayudar a los delegados a cobrar confianza en su trato con los demás.

9. Una demostración de la forma en que los delegados se pueden convertir en ganadores, y no en perdedores.
10. Una explicación de lo que motiva a un cliente.
11. Un análisis de qué es exactamente lo que vende la empresa.
12. Un estudio sobre la forma en que la empresa responde a los clientes en situaciones de servicio estándar, por ejemplo, vis a vis, por teléfono, por carta, etc.
13. Una demostración sobre la forma de tratar las reclamaciones y de aprovechar las oportunidades que ofrece.

### **Escalas de tiempo**

Intente reducir las escalas de tiempo a un periodo tan breve como le sea posible para mantener el impulso existente.

### **Fase uno**

Corresponde al día o días de formación introductoria o de lanzamiento y debe incluir, además, el calendario de las fases siguientes.

### **Fase dos**

Es necesario fijar una fecha para el lanzamiento interno, el estilo del día D en el que la empresa cobrará vida por primera vez y en que todo lo debatido será puesto en práctica.

Se puede emplear cualquier clase de dispositivos para aumentar el interés, por ejemplo cuenta atrás hasta el día del lanzamiento.

### **Fase tres**

El lanzamiento externo, es decir, cuando la empresa sale a la luz pública con el programa, no se puede realizar en un solo día, sino que debe cubrir un periodo de no menos de tres meses, mediante el cual se explotaran las oportunidades de promoción, así como el proceso educativo.

Herramientas de promoción que puedan ayudar a producir impacto en esta fase.

### **Ideas de marketing interno**

Se pueden realizar en la empresa boletines informativos y revistas con información para los empleados, a fin de reforzar el mensaje. Además, se pueden producir carteles sobre diversos temas, aunque su contenido debe decir algo más que el cliente es el rey. También cabe insertar mensajes en los sobres de las nóminas o en cualesquiera comunicaciones que la empresa tenga con sus empleados.

Esta es la fase más crítica del lanzamiento. Los clientes buscarán algún fallo entre lo que se les da. Por esa razón, es imprescindible que no prometa lo que no pueda dar.

### **Como vender a la clientela la idea de la atención al cliente, con ayuda de los empleados.**

El reto más importante que se presenta cuando se lanza un programa de atención al cliente es contestar a la siguiente pregunta de éste bien, ¿Cuál es la diferencia? El cliente suele adoptar la actitud de ya he oído todo eso antes, otro montón de barullo para nada.

### **Expresiones de compromiso**

Se trata de acciones que sólo se dan una vez, que van allá de lo que exige el deber y que demuestra al cliente que usted hace lo que dice.

### **Canales de comunicación**

Pregunte de cuantas formas pueden hablar los clientes con su organización. Pruebe lo siguiente:

1. Introduzca un Sistema de información para asegurarse de que pueden hablar fácilmente con usted y de que los comentarios que usted les haga llegan a las personas apropiadas.

2. Pruebe a ofrecer pequeños obsequios a los clientes si complementan algún cuestionario.
3. Celebre reuniones con los clientes.
4. Anime a los miembros del equipo de alta dirección para que visiten frecuentemente y sistemáticamente a los clientes.
5. Preocuparse e invitar a los clientes a visitar sus instalaciones de la empresa tantas veces como puedan.
6. Trate de conseguir un teléfono de llamada gratis para estimular la respuesta de sus clientes.

### **Recompensas y premios**

En toda relación de éxito, sea comercial o personal, tiene que haber algún modo de lograr un toma y da. El personal no rendirá bien cuando actúa en nombre de la empresa a menos que reciba algún tipo de recompensa.

### **Programa de recompensas**

Cualquier bonificación en metálico se convertirá pronto en una parte esperada del paquete salarial. Nos olvidamos con gran rapidez de que se trataba de una recompensa y no tardamos en considerarlo un derecho.

### **Programas de premios**

Los programas de premios no tienen connotaciones financieras, y lo que se entrega no tiene valor intrínseco alguno. Sin embargo, puede ser los motivadores más importantes.

### **Programas de sugerencias**

Los programas de sugerencias han perdido actualidad en los últimos años. Muchos directores piensan que no dan resultado, pero ello sólo se debe a que no se presentan debidamente.



### **Puntos importantes**

1. El método de sugerencias debe ser cómodo para el usuario.
2. Conceda una recompensa por las sugerencias que tengan éxito.
3. Responda a cada sugerencia de forma personal, incluso aunque no sea Buena.

### **El plan scanlon**

Joe Scanlon era un obrero siderúrgico estadounidense. El Plan Scanlon, publicado en 1958, sugería que una sencilla medida del costo debería aceptarse como normal para la división, fábrica o sección determinada. Indicaba luego que 75 por 100 de cualquier reducción de costo con respecto al nivel normal como consecuencia de una sugerencia de algún obrero debería ser pagada en bonos mensuales a todos los trabajadores que hubieran intervenido. Vale la pena pensar en ello.

### **Poslanzamiento: El momento más difícil**

Siempre existe el riesgo de que la fecha de lanzamiento se convierta en la meta y que, una vez alcanzada, todo el mundo descansa pensando que ya ha cumplido su trabajo. Es entonces, en realidad, cuando deben empezar a trabajar.

### **Como lograr que las cosas marchen**

1. Establezca círculos de calidad.
2. Establezca círculos de servicios que trabajen siguiendo las mismas líneas que los círculos de calidad.

### **Métodos de evaluación**

1. Las reclamaciones del cliente deben valorarse por número como por tipo.
2. Analice los niveles de repetición de pedidos.

3. Utilice compradores secretos o silenciosos para que compren y utilicen los productos y servicios de su empresa.

Realice regularmente encuestas entre los clientes en las que haga preguntas relacionadas con ellos.

### **2.2.5. Micro y pequeña empresa (MYPE)**

El Ministerio de la Producción (2010), denomina MYPE a la unidad económica, sea natural o jurídica, cualquiera sea su forma de organización, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

#### ➤ **Características de las micro y pequeñas empresas (MYPE):**

Según la Ley N° 30056, las micro y pequeñas empresas deben ubicarse en una de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT).

Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias (UIT).

#### ➤ **Importancia de las micro y pequeñas empresas (MYPE):**

Sanchez (2008), quien menciona que la micro y pequeña empresa (MYPE) en el Perú, son un componente muy importante del motor de nuestra economía. A nivel nacional, brindan empleo al 80% de la población económicamente activa y generan cerca del 40% del producto bruto interno (PBI). Es indudable que abarcan varios aspectos importantes de la economía de nuestro país, entre las más importantes cabe mencionar su contribución a la generación de empleo, que si bien es cierto muchas veces no lo genera en condiciones adecuadas de realización personal, contribuye de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo que sufre nuestro país.

#### ➤ **Tipos de micro y pequeñas empresas (MYPE):**

Las MYPE se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Medianas y pequeñas empresas de subsistencia: son las unidades económicas que no poseen capacidad de generar utilidades, en detrimento de su capital, dedicándose a actividades que no requieren de transformación substancial de materiales o que deben ejecutar dicha transformación con tecnología artesanal. Estas empresas disponen de un flujo de caja vital, pero no impactan de manera significativa en la generación de empleo debidamente remunerado.
- Medianas y pequeñas empresas de emprendimiento: Entendidas como aquellas iniciativas empresariales concebidas desde un enfoque de oportunidad, es decir como una opción superior de autorrealización y de generación de ingresos. Se enfatiza el hecho que los emprendimientos se orientan hacia a la innovación, creatividad y transformación de una situación económica saludable y más deseable ya sea iniciando un negocio o haciendo mejoras para hacer más competitivas las empresas.
- Medianas y pequeñas empresas de acumulación: son unidades económicas que poseen la capacidad de generar utilidades para conservar su capital original e invertir en el crecimiento de la empresa, tienen mayor cantidad de activos y se evidencia una mayor capacidad de generación de empleo. Mendoza (2011).

#### **2.2.6. Venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico**

SUNAT (2016), los aparatos y equipos de uso doméstico son máquina que realiza algunas tareas domésticas rutinarias, como pueden ser cocinar, conservar los alimentos, o limpiar, tanto para un hogar como para instituciones, comercios o industria. Un electrodoméstico se diferencia de un aparato de fontanería en que el electrodoméstico utiliza una fuente de energía para su operación distinta al agua (generalmente, la electricidad).

Dentro de la categoría genérica de electrodomésticos podemos distinguir los siguientes grupos:

##### **Línea marrón**

Hace referencia al conjunto de electrodomésticos de vídeo y audio. Este tipo de electrodoméstico se distribuye en un 44% del total del mercado en comercios afiliados. El comportamiento de compra sigue las líneas del sector en general, seguido por

grandes superficies (27%) e hipermercados (22%). El sector está viviendo un auténtico auge debido a la continua aparición de novedades tecnológicas que mejoran las ofertas anteriores. Así, los mayores crecimientos en ventas de los últimos años se han producido en reproductores de DVD y Home cinema. La aparición de las pantallas de televisión deplasma promete una revolución similar en los próximos años.

Esta categoría incluye: Televisor / Televisión, reproductor de audio, reproductor de vídeo, equipo de música, reproductor de DVD, home cinema, telefonía móvil, videojuegos, computador personal, cámara fotográfica, cámara de vídeo.

### **Línea blanca**

Se refiere a los principales electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar. En el comercio afiliado es donde más electrodomésticos son adquiridos con un 48% sobre el total del mercado, seguido de las grandes superficies especializadas con un 25% sobre el total. Incluye: Estufa doméstica, horno, lavadora/lavarropas, lavaplatos/lavavajillas, refrigerador/nevera/heladera y congelador, armario bodega/Armario climatizado para vino, campana extractora/Campana, secadora/secarropas, calentador/boiler, calefactor, aire acondicionado, bodega climatizada, máquina de coser.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Aparatos y equipos de uso doméstico**

SUNAT (2006), menciona que los electrodomésticos, son máquinas que realizan algunas tareas domésticas rutinarias, como pueden ser cocinar, conservar los alimentos, o limpiar, tanto para un hogar como para instituciones, comercios o industria. Un electrodoméstico se diferencia de un aparato de fontanería en que el electrodoméstico utiliza una fuente de energía para su operación distinta al agua (generalmente, la electricidad).

Dentro de la categoría genérica de electrodomésticos podemos distinguir los siguientes grupos:

- **Línea marrón**

Hace referencia al conjunto de electrodomésticos de vídeo y audio. Este tipo de electrodoméstico se distribuye en un 44% del total del mercado en

comercios afiliados. El comportamiento de compra sigue las líneas del sector en general, seguido por grandes superficies (27%) e hipermercados (22%). El sector está viviendo un auténtico auge debido a la continua aparición de novedades tecnológicas que mejoran las ofertas anteriores. Así, los mayores crecimientos en ventas de los últimos años se han producido en reproductores de DVD y Home cinema. La aparición de las pantallas de televisión de plasma promete una revolución similar en los próximos años. Esta categoría incluye: Televisor/Televisión, reproductor de audio, reproductor de vídeo, equipo de música, reproductor de DVD, home cinema, telefonía móvil, videojuegos, computador personal, cámara fotográfica, cámara de vídeo, etc.

- **Línea blanca**

Se refiere a los principales electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar. En el comercio afiliado es donde más electrodomésticos son adquiridos con un 48% sobre el total del mercado, seguido de las grandes superficies especializadas con un 25% sobre el total. Incluye: Estufa doméstica, horno, lavadora/lavarropas, lavaplatos/lavavajillas, refrigerador/nevera/heladera y congelador, armario bodega/Armario climatizado para vino, campana extractora /campana, secadora/secarropas, calentador/boiler, calefactor, aire acondicionado, bodega climatizada, máquina de coser, etc.

Los grandes electrodomésticos pueden ser divididos, en grandes rasgos, en equipos de refrigeración, calefacción, equipamiento y mixtos.

## **Capacitación**

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, se establece cuando un operador de maquina se muestra cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, e inclusive a un supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. La capacitación técnica se dirige proporcionar a los nuevos empleados la experiencia que requieren para desarrollar sus nuevos empleos. En el desarrollo gerencial la capacitación es de largo plazo,

su fin es desarrollar al empleado para algún puesto en el futuro de la organización para resolver los problemas organizacionales que se presenten (Dessler, 1994).

### **Gestión de calidad**

Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. En otras palabras, un sistema de gestión de calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Si bien el concepto de sistema de gestión de calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de servicios y gubernamentales (Rodríguez, 2012).

### **Gestión de la atención al cliente**

La gestión de atención al cliente consiste simplemente en eso: en gestionar la forma de atender al cliente. Desde siempre, el negocio se ha identificado con la competencia. Se trata de competir por los mercados, por los territorios, por los lugares en los que se desarrolla la venta al por menor y, sobre todo, por los clientes (Brown, 2012).

### **Micro y pequeña empresa**

El Ministerio de la Producción (2010), menciona que la micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a la micro y pequeña empresa.

Una de las características de la MYPE son las ventas anuales, los cuales se detallan a continuación:

- Microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña Empresa: hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

### III. Metodología

#### 3.1. Diseño de la Investigación

El tipo de investigación es descriptivo, por que consistió en dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El nivel de investigación de la tesis es cuantitativo, por que muestra el grado de cuantificación del estudio. El diseño de la investigación es no experimental – transversal o transeccional. No experimental: Porque se va a estudiar conforme a la realidad, sin manipular deliberadamente la variable, se basa en la variable que se dio en la realidad sin la intervención directa del investigador. Transversal o transeccional: Porque se va a estudiar en un tiempo determinado (la recolección de datos es en un solo momento). La variable es gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente.

#### 3.2. Población y muestra

La población en estudio constó de un total de 10 MYPES del sector comercio rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico de la ciudad de Huaraz, 2017 (Fuente: SUNAT de Huaraz /mesa de partes - 2017), se anexa la relación de las empresa, determinándose una muestra de 10 MYPES del sector comercio rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico del Distrito de Huaraz, se totalizó las cantidades proporcionadas por los establecimientos, determinando como unidades de análisis las muestras de 20 empleados y 10 gerentes, no aplicando una muestra probabilística, la muestra viene hacer la misma cantidad de tiendas mencionadas en la poblacion, es decir se va a trabajar con el 100%.

#### 3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable		Definición Operacional			Escala de medición
		Dimensión		Indicador	
Denominación	Definición Conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
<b>Gestión de calidad en la capacitación de</b>	Estructura operacional de trabajo, bien documentad	<b>Control de calidad de la empresa y la preparació</b>	Esta impulsado por la dirección de la empresa.	Impulso para la consecución de logros.	Likert
			Enfocada por un programa de	Confianza.	



<b>atención al cliente</b>	a e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales (Rodríguez, 2012). A través del proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y aptitudes para el desempeño de la atención al cliente (Dessler, 1994). Proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo (Bolander, 2005) gestionando la forma de atender al cliente (Brown, 2012).	<b>n organizacional.</b>	atención al cliente. Todo programa de atención al cliente necesita un campeón o Jefe. Brown (2012).	Trabaja en equipo. Posee programa de atención al cliente.
		<b>Control de calidad del sistema de servicio.</b>	Es el conjunto de los aspectos físicos y procedimentales lo que constituyen un servicio. Brown (2012).	Instalaciones físicas.
				Equipos y herramientas.
				Personal con apariencia limpia.
		<b>Control de calidad de los productos o servicios vendidos.</b>	Se refiere al establecimiento de normas, evaluación del rendimiento, habilidad y estándares de costos, a la evaluación de la conformidad comparando los productos fabricados con los estándares establecidos y la adopción de acciones correctivas cuando no se cumple los estándares, reelaborando o rechazando el producto. Brown (2012).	Establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.
				Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
Evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio. Adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.				

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se aplicó una encuesta (**técnica**), mediante un cuestionario (**instrumento**) estructurado por 11 preguntas los cuales fueron adaptados del cuestionario SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (2007) el cual posee cinco alternativas de respuesta (escala de Likert): Nunca (1), pocas veces (2), algunas veces (3), la mayoría de las veces (4), siempre (5). No se enfatizó en el análisis de este instrumento porque ha sido demostrado su validez y confiabilidad en múltiples contextos. (Ver anexo N° 02), las 11 preguntas del primer cuestionario están relacionadas respecto a la caracterización de la capacitación al gerente en atención al cliente, de las cuales (04) preguntas enmarcadas al control de la calidad de la empresa y la preparación organizacional, (03) preguntas enmarcadas en el control de la calidad del sistema de servicio y (04) preguntas respecto al control de la calidad de los productos o servicios vendidos, dirigido a los representantes de las MYPE con CIIU 52335, del Distrito de Huaraz, del mismo modo se aplicó un segundo cuestionario estructurado por 11 preguntas relacionadas respecto a la caracterización de la capacitación al empleado en atención al cliente, de las cuales (04) preguntas enmarcadas al control de la calidad de la empresa y la preparación organizacional, (03) preguntas enmarcadas en el control de la calidad del sistema de servicio y (04) preguntas respecto al control de la calidad de los productos o servicios vendidos, dirigido a los empleados de las MYPE con CIIU 52335, del Distrito de Huaraz.

### 3.5. Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de la técnica e instrumento de recolección de datos, recurriendo a los informantes o fuentes los cuales fueron incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como MS Word, MS Excel y el programa estadístico SPSS 20 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas, figuras y el análisis estadístico.

### 3.6. Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Metodología y diseño de la investigación</b>	<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b>
-----------------	------------------	-----------------	---	--

<p><b>General:</b> ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente en las MYPE del sector comercio, rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, de la ciudad de Huaraz, 2018?</p>	<p><b>General:</b> Describir las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico de la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describir las principales características de los gerentes y/o representantes legales de las MYPE del ámbito de estudio.</li> <li>▪ Describir las principales características de la MYPE del ámbito de estudio.</li> <li>▪ Describir las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente de las MYPE del ámbito de estudio.</li> </ul>	<p>Gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente.</p>	<p><b>Tipo y Nivel:</b></p> <p>El tipo de investigación es descriptivo y el nivel de investigación es cuantitativo, porque se buscó describir la capacitación de atención al cliente en las MYPE del sector comercio, rubro venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, de la ciudad de Huaraz.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental (Transeccional o Transversal), porque se recolectaron los datos en un solo tiempo único.</p>	<p><b>Técnica:</b> -Encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b> -Cuestionario.</p>
---	--	--	--	--

### 3.7. Principios éticos

En el presente trabajo de investigación, se hace hincapié a los principios éticos de confidencialidad, respeto a la dignidad de la persona y respeto a la propiedad intelectual, así mismo se reconoce que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido utilizada para fines académicos exclusivamente.

## IV. Resultados

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1. Caracterización de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente bajo la perspectiva del gerente.

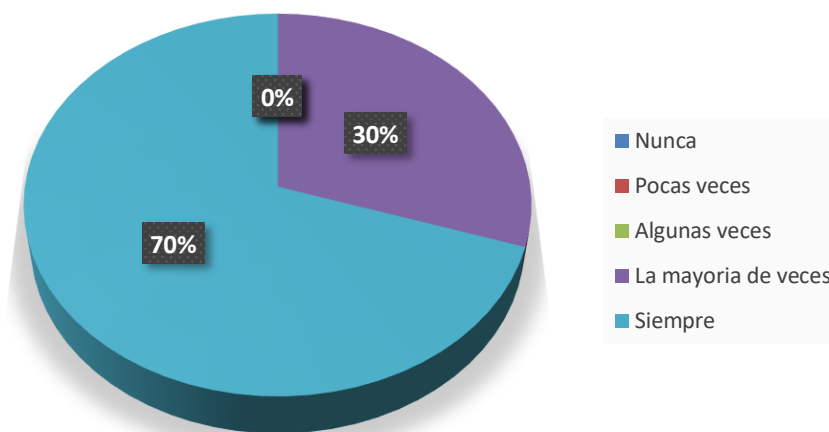
Tabla 01

*Distribución según impulso para la consecución de logros*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	3	30	30
Siempre	7	70	100
Total	10	100	

Figura 01

*Distribución según impulso para la consecución de logros*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 70% manifiesta estar siempre impulsando la consecución de logros, seguido por un 30% que manifiesta la mayoría de veces que impulsa la consecución de logros.

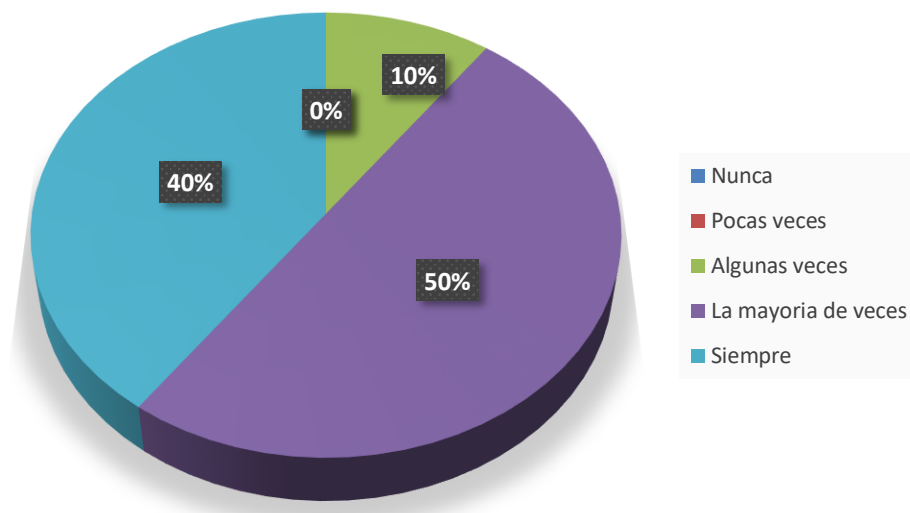
**Tabla 02**

*Distribución según la confianza*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	1	10	10
La mayoría de veces	5	50	60
Siempre	4	40	100
Total	10	100	

**Figura 02**

*Distribución según la confianza*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 50% manifiesta que la mayoría de veces otorga confianza a sus empleados, seguido por un 40% que manifiesta siempre otorga confianza a sus empleados y un 10% algunas veces otorga confianza a sus empleados.

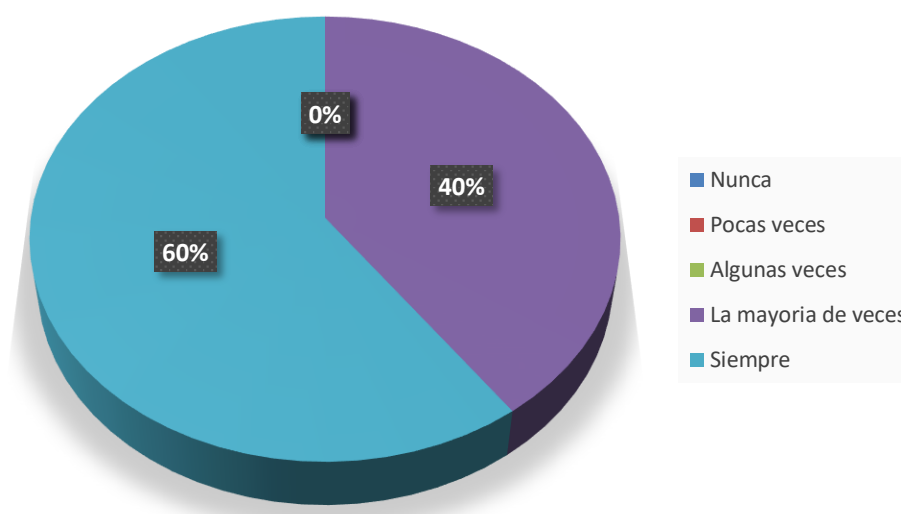
**Tabla 03**

*Distribución según trabajo en equipo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	4	40	40
Siempre	6	60	100
Total	10	100	

**Figura 03**

*Distribución según trabajo en equipo*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 60% manifiesta que siempre trabaja en equipo, seguido por un 40% que manifiesta que la mayoría de veces trabaja en equipo.

**Tabla 04**

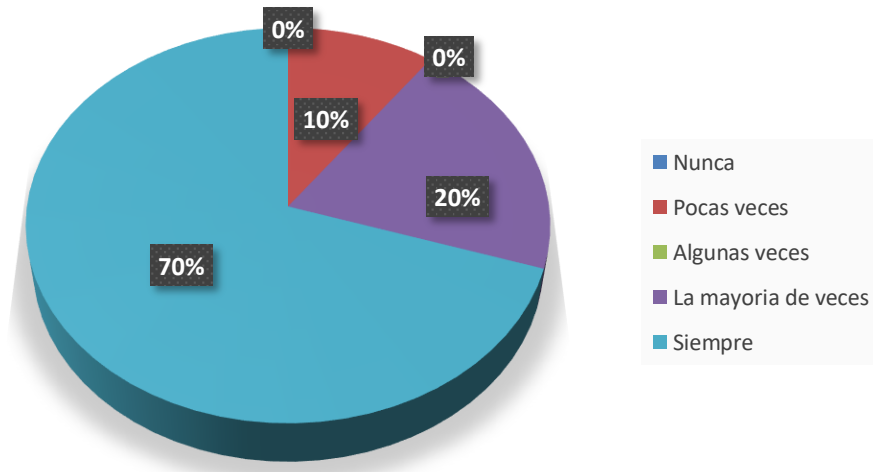
*Distribución según posesión de programa de atención al cliente*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	1	10	10
Algunas veces	0	0	10
La mayoría de veces	2	20	30
Siempre	7	70	100
Total	10	100	

**Figura 04**

*Distribución según posesión de programa de atención al cliente*

**Distribución según posesión de programa de atención al cliente**



Interpretación: El 70% de los representantes legales de las MYPE asegura que siempre tienen posesión de programa de atención al cliente, el 20% asegura que la mayoría de veces tienen posesión de programa de atención al cliente y el 10% asegura pocas veces tener posesión de programa de atención al cliente .

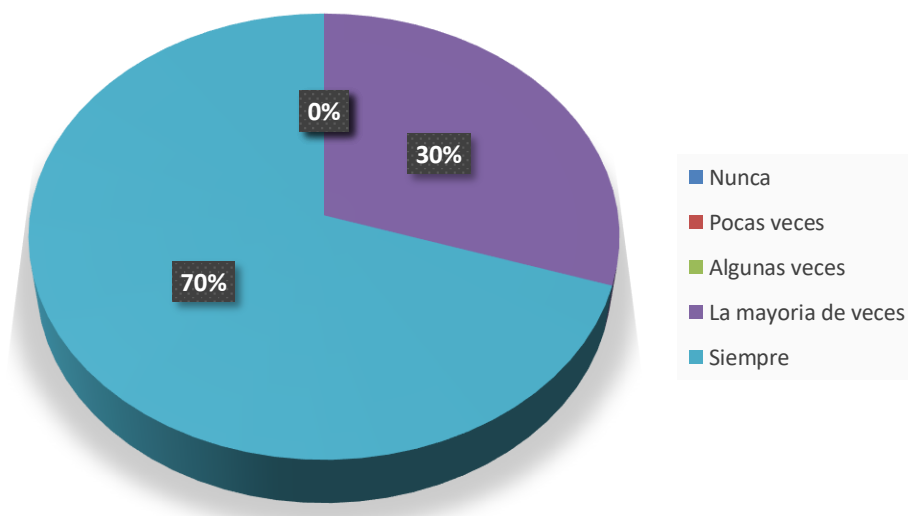
**Tabla 05**

*Distribución según instalaciones físicas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	3	30	30
Siempre	7	70	100
Total	10	100	

**Figura 05**

*Distribución según instalaciones físicas*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 70% manifiesta que siempre se preocupa por las instalaciones físicas de la empresa, seguido por un 30% que manifiesta que la mayoría de veces se preocupa por las instalaciones físicas de la empresa.



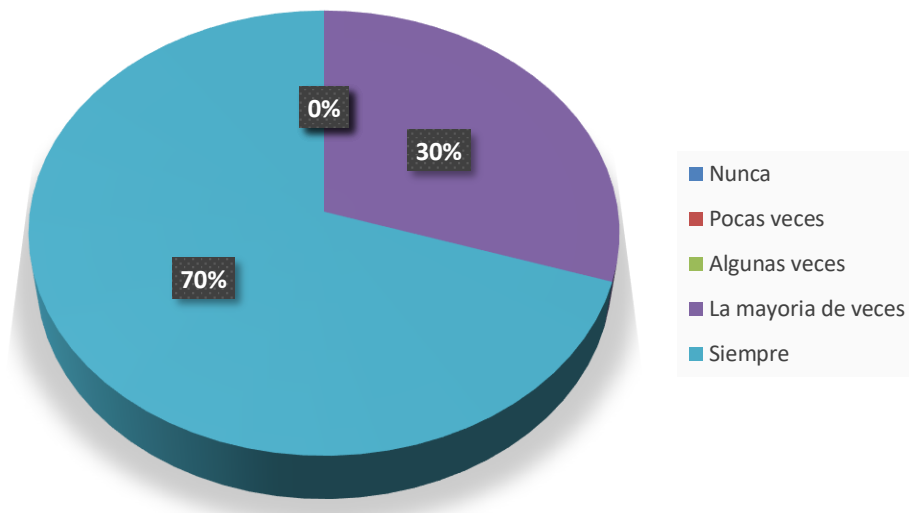
**Tabla 06**

*Distribución según equipos y herramientas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	3	30	30
Siempre	7	70	100
Total	10	100	

**Figura 06**

*Distribución según equipos y herramientas*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 70% manifiesta que siempre se preocupa por los equipos y herramientas de la empresa, seguido por un 30% que manifiesta que la mayoría de veces se preocupa por los equipos y herramientas de la empresa

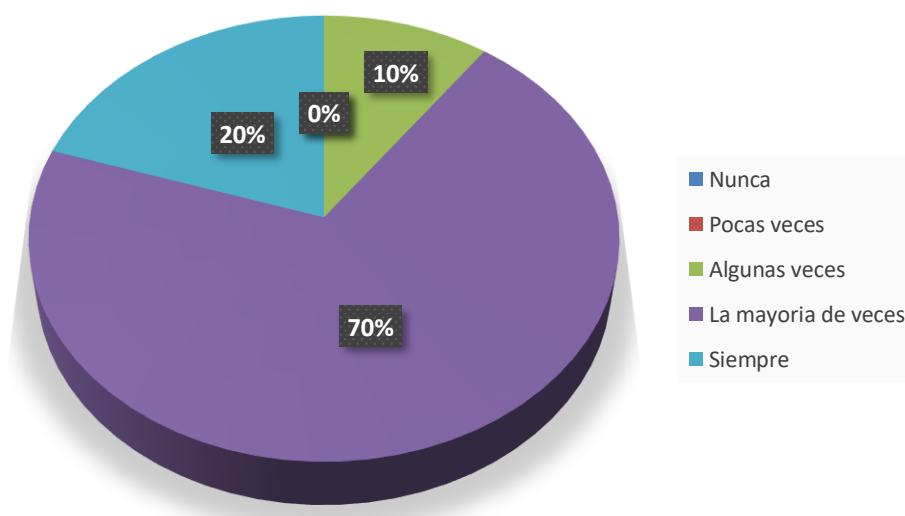
**Tabla 07**

*Distribución según personal con apariencia limpia*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	1	10	10
La mayoría de veces	2	70	80
Siempre	7	20	100
Total	10	100	

**Figura 07**

*Distribución según personal con apariencia limpia*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 70% manifiesta que la mayoría de veces el personal cuenta con una apariencia limpia, seguido por un 20% que manifiesta que siempre el personal cuenta con una apariencia limpia y el 10% manifiesta algunas veces el personal cuenta con una apariencia limpia.

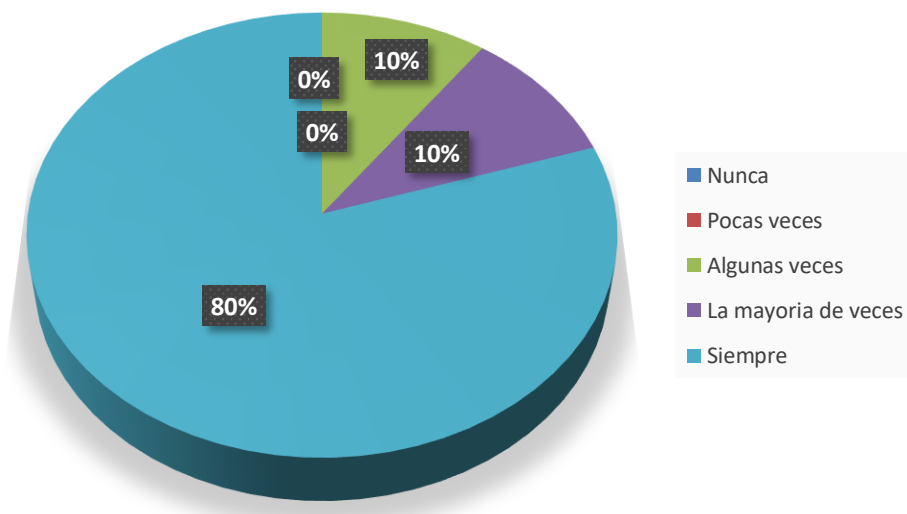
**Tabla 08**

*Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	1	10	10
La mayoría de veces	1	10	20
Siempre	8	80	100
Total	10	100	

**Figura 08**

*Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 80% manifiesta que siempre establece normas de calidad de productos y servicios, seguido por un 10% que manifiesta que la mayoría de veces y algunas veces cuenta con el establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.

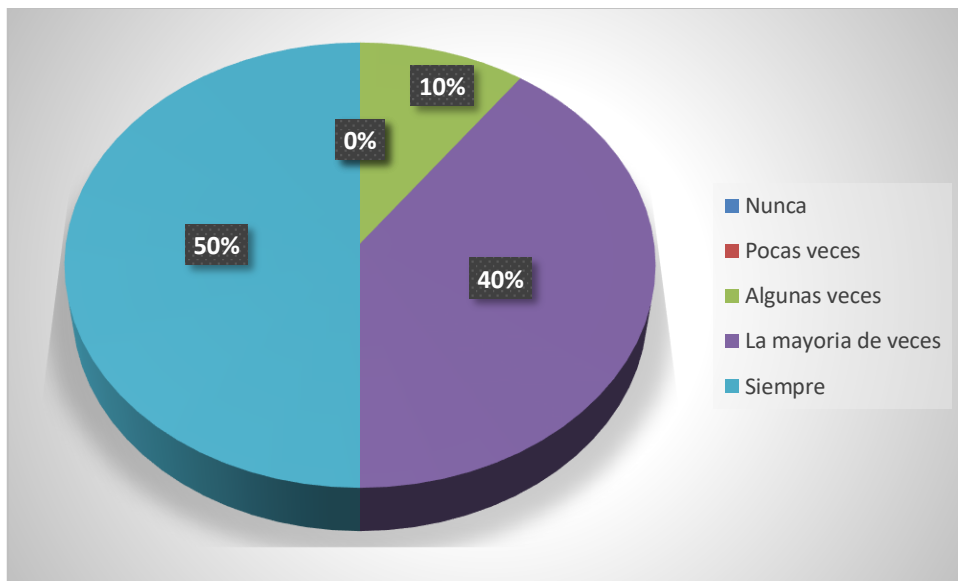
**Tabla 09**

*Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	1	10	10
La mayoría de veces	4	40	50
Siempre	5	50	100
Total	10	100	

**Figura 09**

*Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 50% manifiesta que siempre se fomenta la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa, seguido por un 40% que manifiesta que la mayoría de veces se fomenta la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa y un 10% manifiesta que algunas veces se fomenta la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.

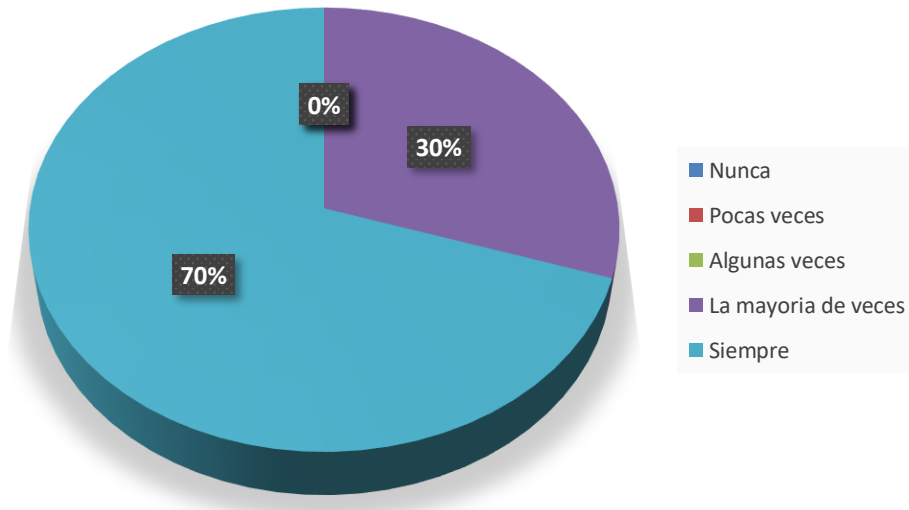
**Tabla 10**

*Distribución según evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	3	30	30
Siempre	7	70	100
Total	10	100	

**Figura 10**

*Distribución según evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 70% manifiesta que siempre se fomenta la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio, seguido por un 30% que manifiesta que la mayoría de veces se fomenta la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio.

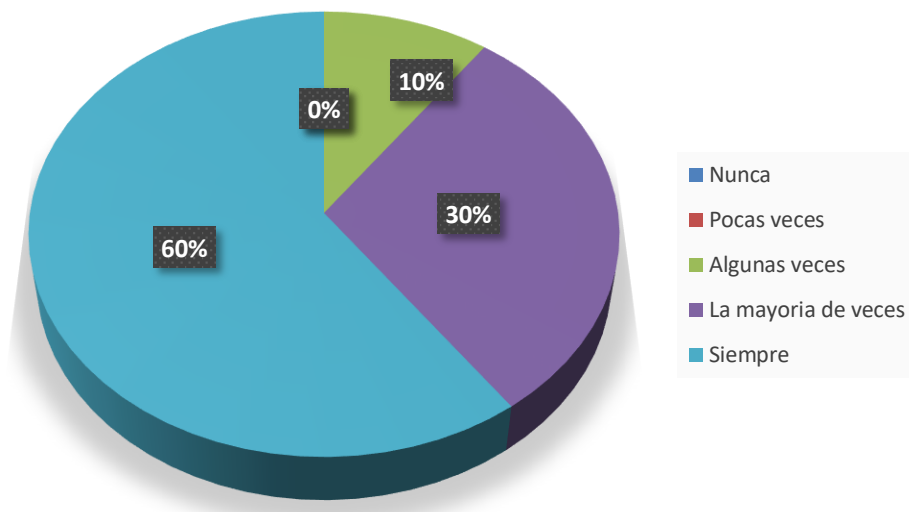
**Tabla 11**

*Distribución según adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	1	10	10
La mayoría de veces	3	30	40
Siempre	6	60	100
Total	10	100	

**Figura 11**

*Distribución según adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado*



Interpretación: Del total de dueños y/o gerentes encuestados se observa que el 60% manifiesta que siempre hay adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado, seguido por un 30% que manifiesta que la mayoría de veces hay adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado y un 10% manifiesta que algunas veces hay adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.

#### 4.1.2. Caracterización de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente bajo la perspectiva del empleado.

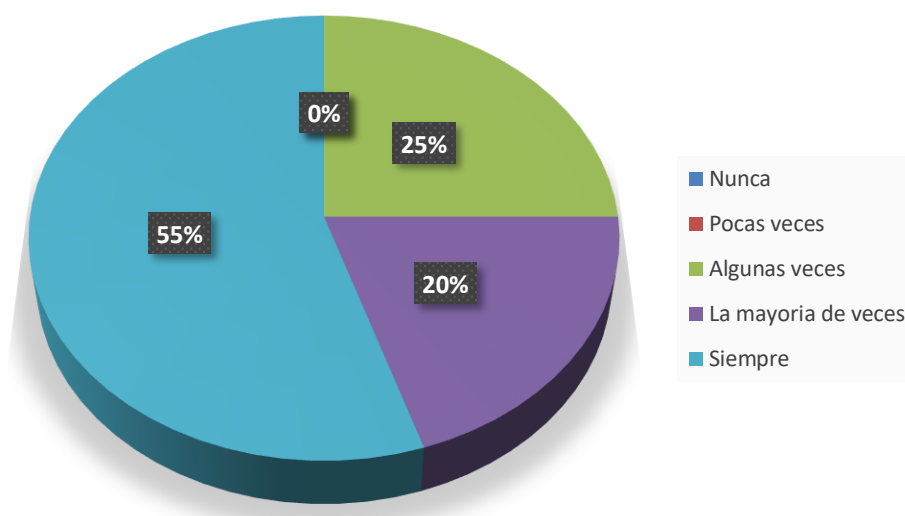
**Tabla 12**

*Distribución según impulso para la consecución de logros*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	5	25	25
La mayoría de veces	4	20	45
Siempre	11	55	100
Total	20	100	

**Figura 12**

*Distribución según impulso para la consecución de logros*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 55% manifiesta estar siempre impulsando la consecución de logros, seguido por un 25% que manifiesta que algunas veces impulsa la consecución de logros, y el 20% manifiesta que la mayoría de veces impulsa la consecución de logros.

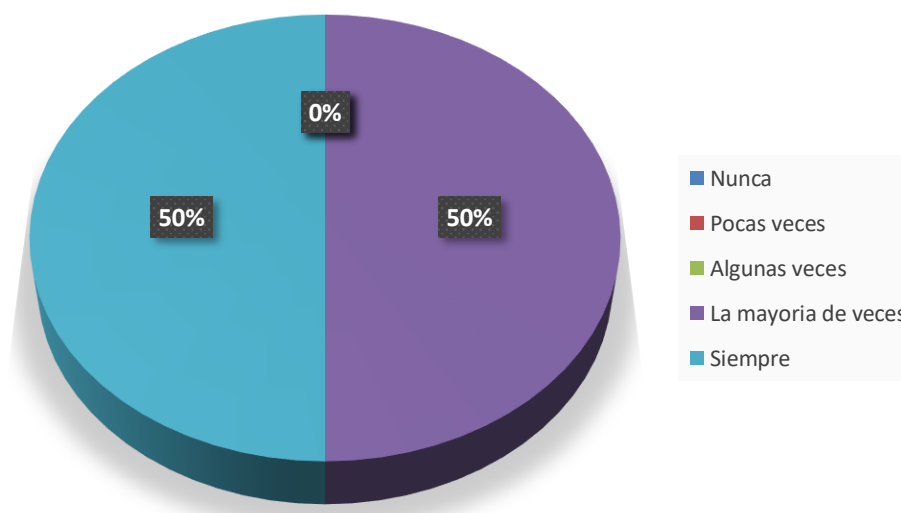
**Tabla 13**

*Distribución según confianza*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	10	50	50
Siempre	10	50	100
Total	20	100	

**Figura 13**

*Distribución según confianza*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 50% manifiesta estar siempre en confianza, seguido por un 50% que manifiesta que la mayoría de veces está en confianza.



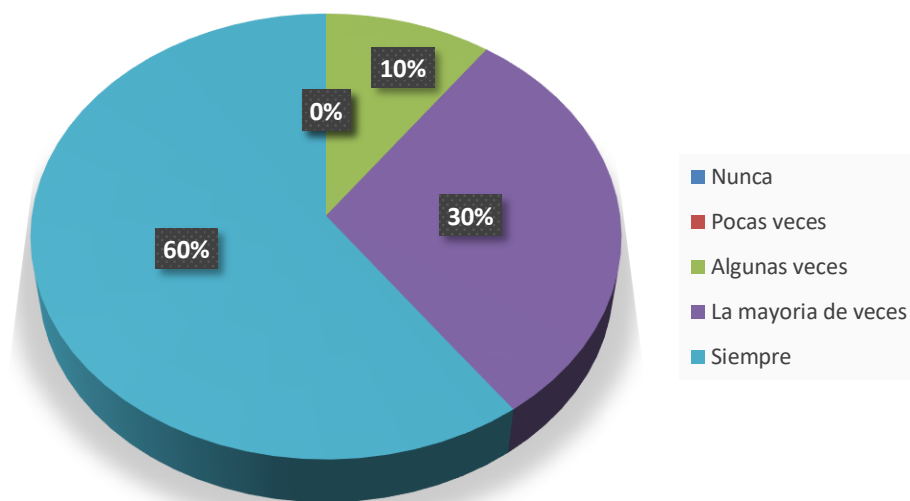
**Tabla 14**

*Distribución según trabajo en equipo*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	2	10	10
La mayoría de veces	6	30	40
Siempre	12	60	100
Total	20	100	

**Figura 14**

*Distribución según trabajo en equipo*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 60% manifiesta estar siempre trabajando en equipo, seguido por un 30% que manifiesta que la mayoría de veces trabaja en equipo, y el 10% manifiesta que algunas veces trabaja en equipo.

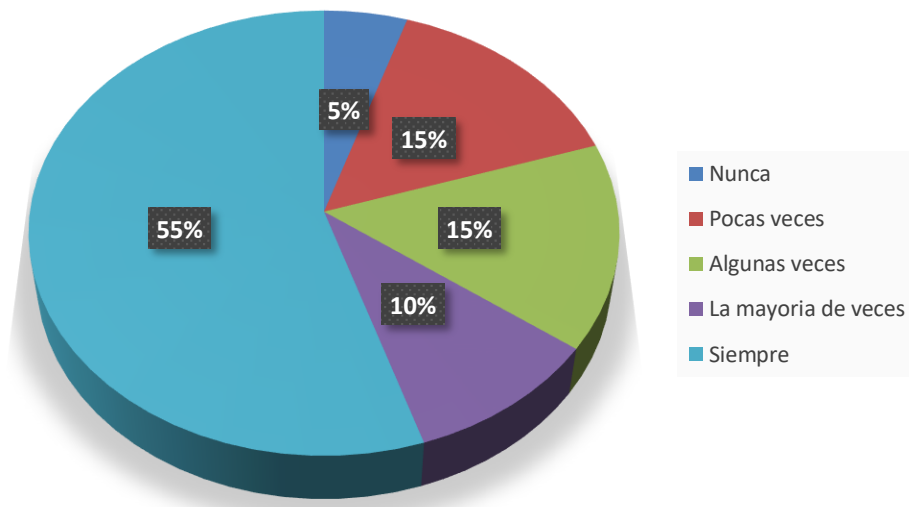
**Tabla 15**

*Distribución según posesión de programa de atención al cliente*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	1	5	5
Pocas veces	3	15	20
Algunas veces	3	15	35
La mayoría de veces	2	10	45
Siempre	11	55	100
Total	20	100	

**Figura 15**

*Distribución según posesión de programa de atención al cliente*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 55% manifiesta estar siempre en posesión de programa de atención al cliente, seguido por un 15% que manifiesta que algunas veces y pocas veces tiene posesión de programa de atención al cliente, el 10% manifiesta que la mayoría de veces tiene posesión de programa de atención al cliente y el 5% manifiesta que nunca tiene posesión de programa de atención al cliente.

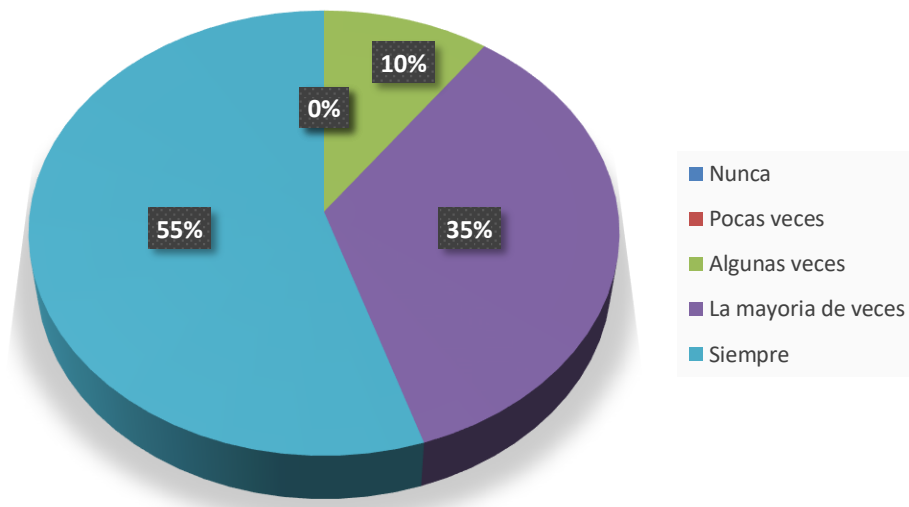
**Tabla 16**

*Distribución según instalaciones físicas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	2	10	10
La mayoría de veces	7	35	45
Siempre	11	55	100
Total	20	100	

**Figura 16**

*Distribución según instalaciones físicas*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 55% manifiesta estar siempre pendiente de las instalaciones físicas, seguido por un 35% que manifiesta que la mayoría de veces está pendiente de las instalaciones físicas, el 10% manifiesta que algunas veces está pendiente de las instalaciones físicas.

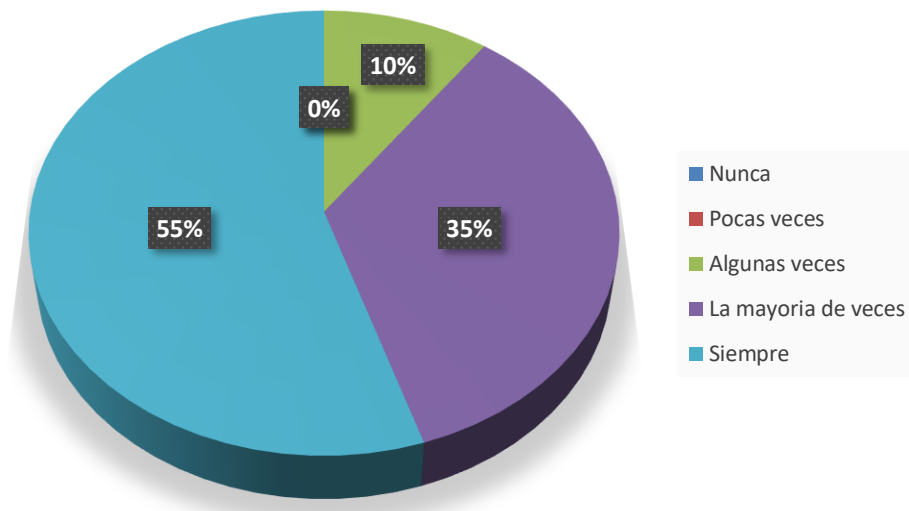
**Tabla 17**

*Distribución según equipos y herramientas*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	2	10	10
La mayoría de veces	7	35	45
Siempre	11	55	100
Total	20	100	

**Figura 17**

*Distribución según equipos y herramientas*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 55% manifiesta estar siempre usando los equipos y herramientas, seguido por un 35% que manifiesta que la mayoría de veces usa los equipos y herramientas y el 10% manifiesta que algunas veces usa los equipos y herramientas.

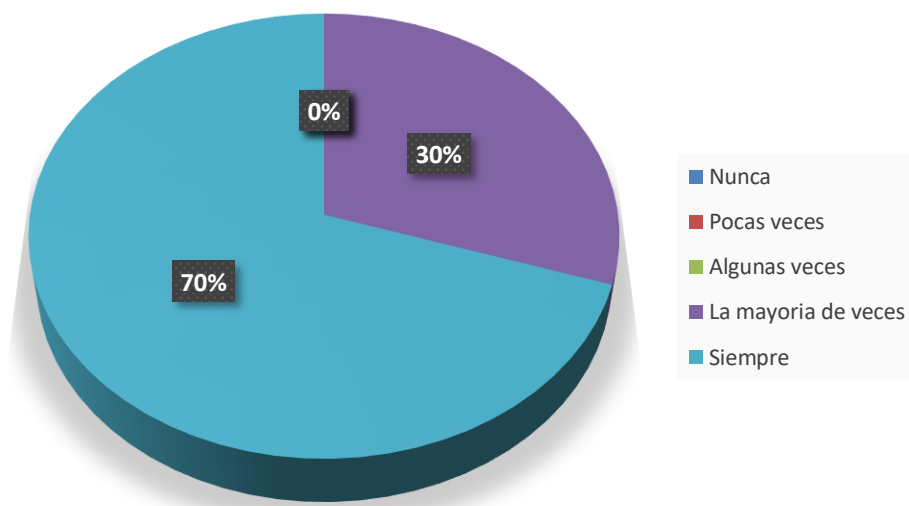
**Tabla 18**

*Distribución según personal con apariencia limpia*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	0	0	0
La mayoría de veces	6	30	30
Siempre	14	70	100
Total	20	100	

**Figura 18**

*Distribución según personal con apariencia limpia*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 70% manifiesta estar siempre con apariencia limpia, seguido por un 30% que manifiesta que la mayoría de veces esta con la apariencia limpia.

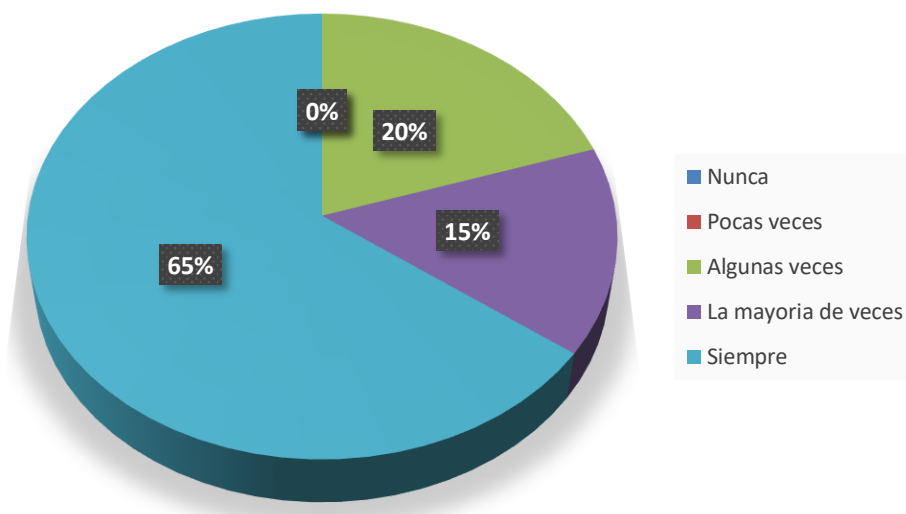
**Tabla 19**

*Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	4	20	20
La mayoría de veces	3	15	35
Siempre	13	65	100
Total	20	100	

**Figura 19**

*Distribución según establecimiento de normas de calidad de productos y servicios*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 65% manifiesta estar siempre de acorde con el establecimiento de normas de calidad de productos y servicios, seguido por un 20% que manifiesta que algunas veces esta de acorde con el establecimiento de normas de calidad de productos y servicios y el 15% manifiesta que la mayoría de veces esta de acorde con el establecimiento de normas de calidad de productos y servicios.

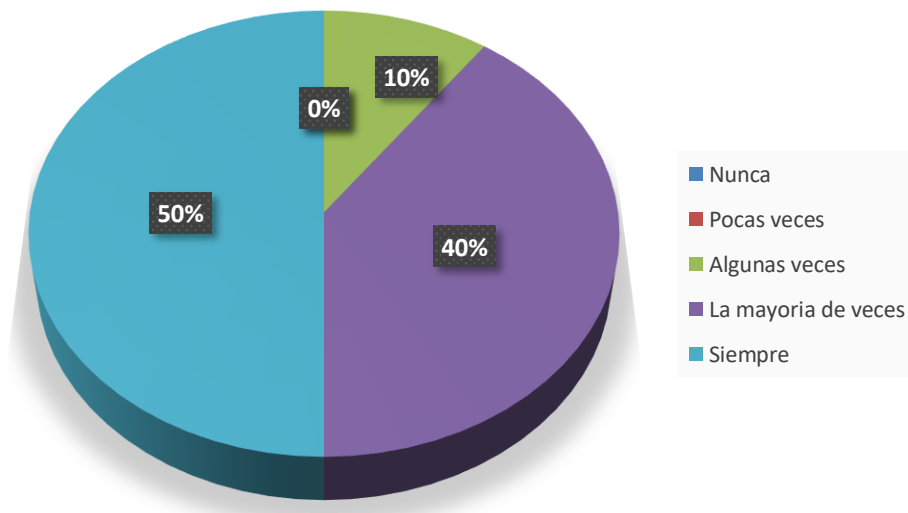
**Tabla 20**

*Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	2	10	10
La mayoría de veces	8	40	50
Siempre	10	50	100
Total	20	100	

**Figura 20**

*Distribución según habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 50% manifiesta estar siempre con la habilidad de prestar el servicio promedio de forma precisa, seguido por un 40% que manifiesta que la mayoría de veces esta de acorde con la habilidad de prestar el servicio promedio de forma precisa y el 10% manifiesta que algunas veces está siempre con la habilidad de prestar el servicio promedio de forma precisa.

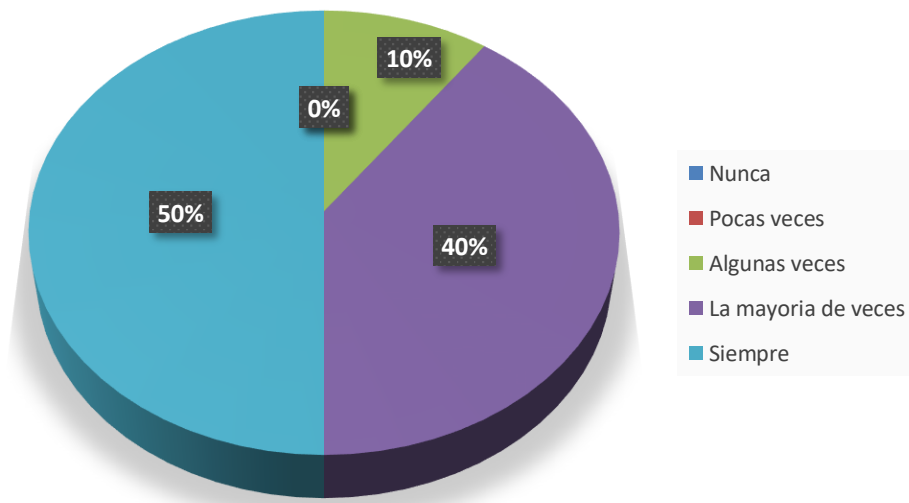
**Tabla 21**

*Distribución según evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	0	0	0
Algunas veces	2	10	10
La mayoría de veces	8	40	50
Siempre	10	50	100
Total	20	100	

**Figura 21**

*Distribución según evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 50% manifiesta estar siempre con la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio, seguido por un 40% que manifiesta que la mayoría de veces realiza la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio y el 10% manifiesta que algunas veces realiza la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio.



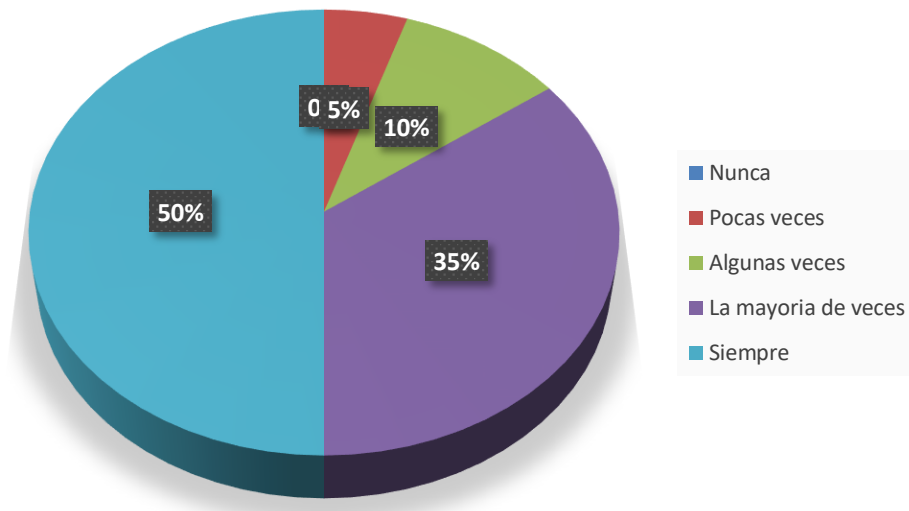
**Tabla 22**

*Distribución según adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulada
Nunca	0	0	0
Pocas veces	1	5	5
Algunas veces	2	10	15
La mayoría de veces	7	35	50
Siempre	10	50	100
Total	20	100	

**Figura 22**

*Distribución según adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado*



Interpretación: Del total de empleados encuestados se observa que el 50% manifiesta estar siempre con la adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado, seguido por un 35% que manifiesta que la mayoría de veces realiza la adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado, el 10% manifiesta que algunas veces realiza la adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado y el 5% manifiesta que pocas veces realiza la adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.

## 4.2. Análisis de los resultados

### **Caracterización de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente bajo la perspectiva del gerente.**

- **Control de calidad de la empresa y la preparación organizacional**

- El 70% manifestó estar siempre impulsando la consecución de logros, esto concuerda con lo encontrado por Posso (2010), quien en su investigación denominada “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP.”, tuvo como resultados, que la consecución de logros por parte de la gerencia fue del 70%. De igual forma estos resultados se pueden corroborar con lo que menciona el autor Rodríguez (2012), quien menciona que para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, deben estar alineados al planeamiento, control y mejora de aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en la consecución de logro de los resultados deseados por la organización.
- El 50% manifestó que la mayoría de veces otorga confianza a sus empleados, esto resulta contradictorio con lo hallado por Núñez (2010), quien en su investigación denominada “Capacitación al personal y su efecto en el volumen de ventas en la empresa Móvil Center en la ciudad de Pelileo”, tuvo como resultado, que el 100% de los gerentes encuestados respondieron sí otorga confianza a sus empleados, concluyendo que la falta de autoestima y confianza es la fuente y causa principal de dificultades en la organización. De la misma forma estos resultados se contradicen con lo que menciona el autor Bohlander (2005), donde menciona que la mayoría de sus empleados son de confianza.
- El 60% manifestó que siempre trabaja en equipo, esto coincide con lo señalado por Rivero (2007), quien en su investigación denominada “Descripción y análisis de cargo en función de un programa de inducción para el personal de ventas de la empresa Magic Chemical”, tuvo como resultado que los gerentes de la empresa trabajan aún mejor con la ética de trabajo y el trabajo en equipo en la empresa. De la misma forma estos resultados coinciden con lo que

menciona el autor Dessler (1994), quien argumenta que la ética de trabajo y el trabajo en equipo en la empresa permiten la expansión y las expectativas de la compañía relacionadas con el servicio al cliente.

- El 100% de los representantes legales de las MYPES aseguraron que si tiene productividad en su empresa, eso concuerda con Pacheco (2016), quien en su investigación denominada “Capacitación y competitividad en las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016”, tuvo como resultado, que el 75% de los encuestados manifiestan que la productividad ha ayudado a que su negocio sea más conocido y competitivo. De la misma forma estos resultados son corroborados por el autor Bohlander (2005), donde menciona que los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen el incremento de la productividad, menos quejas de los trabajadores, reducción de costos, desperdicio y mejor rentabilidad.

- **Control de calidad del sistema de servicio.**

- El 70% manifestó que siempre se preocupa por las instalaciones físicas de la empresa, esto corrobora lo señalado por Beбето (2013), quien en su investigación denominada “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo - 2013”, tuvo como resultado que el 94% de los gerentes cree que las instalaciones de la empresa se deben mantener en óptimo estado. De la misma forma estos resultados se pueden corroborar con el autor Brown (2012), cuando menciona que se debe preocuparse e invitar a los clientes a visitar sus instalaciones de la empresa tantas veces como se pueda.
- El 70% manifestó que siempre se preocupa por los equipos y herramientas de la empresa, lo que concuerda con lo investigado por Cevallos (2010), quien en su investigación denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”, tuvo como resultado que el 63.6% emplean equipos y herramientas para lograr eficacia y eficiencia en sus actividades. De igual forma estos resultados son

avalados por el autor Rodríguez (2012), quien menciona que los gerentes se preocupan por crear equipos para añadir valor al proceso a través de la creatividad e innovación. Así como los equipos y herramientas permiten un mejor control en las acciones.

- El 70% manifestó que la mayoría de veces el personal cuenta con una apariencia limpia, esto contradice lo encontrado por Alava (2010), quien en su investigación denominada “Programa de capacitación dirigido a la unión de asociaciones de prestadores de servicios turísticos del cantón playas provincia del guayas”, tuvo como resultado que el 25% esta de acuerdo con ser capacitados para mejorar su formación profesional y apariencia personal. Pero concuerda con lo encontrado por el autor Brown (2012), quien menciona que es necesario hablar con el personal de todos los niveles y de todos los departamentos para que tengan una buena imagen y mejorar su apariencia.
- El 80% manifestó que siempre establece las normas de calidad de productos y servicios, esto corrobora lo señalado por Cevallos (2010), quien en su investigación denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”, tuvo como resultado que el 91%, manifiesta que aplica en sus servicios y productos las normas de calidad que permiten tomar acciones apropiadas, respecto a los efectos causados por la misma.
- **Control de calidad de los productos o servicios vendidos**
  - El 50% manifiesta que siempre se fomenta la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa, esto contradice lo señalado por Núñez (2010) en su investigación denominada “Capacitación al personal y su efecto en el volumen de ventas en la empresa Móvil Center en la ciudad de Pelileo.”, quien tuvo como resultado que el 100% cree que un buen servicio prometido al cliente ayuda a incrementar las ventas de una empresa. También concuerda con lo encontrado por el autor Dessler (1994), donde menciona que muchas empresas establecen programas de capacitación para el servicio de atención al

cliente fomente la habilidad de prestar el servicio prometido a los clientes de la empresa en una forma cortés, dándoles lo ofrecido y hospitalariamente.

- El 70% manifiesta que siempre se fomenta la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio, lo que concuerda con lo investigado por Pacheco (2016), quien en su investigación denominada “Capacitación y competitividad en las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016”, quien tuvo como resultado que el 75% de los encuestados manifiestan que la conformidad de la entrega del producto de la empresa depende del buen servicio que se le brinda al cliente. Esto también es avalado por el autor Brown (2012), quien menciona que la evaluación de la conformidad comparando los productos fabricados con los estándares establecidos y la adopción de acciones correctivas cuando no se cumple los estándares, se reelabora o rechaza el producto.
- El 60% manifiesta que siempre hay adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado, lo que concuerda con lo investigado por Quero (2013), en su investigación denominada “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela C.A.”, quien tuvo como resultados que el 50% toma acciones ante el rechazo del producto o servicio tomando acciones correctivas, Esto también es avalado por Rodríguez (2012). Quien menciona se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados y tomar acciones ante el rechazo del producto o servicio.

### **Caracterización de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente bajo la perspectiva del empleado.**

- **Control de calidad de la empresa y la preparación organizacional**
  - El 55% manifestó estar siempre impulsando la consecución de logros, esto contradice con lo encontrado por Posso (2010), quien en su investigación denominada “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al

cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP.”, tuvo como resultado un 90%, que impulsa la satisfacción para la consecución de logros por parte de los empleados. De la misma forma estos resultados se pueden corroborar con lo que menciona el autor Rodríguez (2012), quien argumenta que para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente se debe de impulsar, controlar y mejorar la consecución de logros de la organización.

- El 50% manifiesta estar siempre en confianza, esto se contradice con lo hallado por Cevallos (2010), quien en su investigación denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”, tuvo como resultado que el 9% manifiesta que nunca se cumple los tiempos establecidos por parte de los empleados, esto ha creado un grado de desconfianza en los clientes en los acuerdos pactados. De la misma forma estos resultados se contradicen con lo que menciona el autor Bohlander (2005), donde menciona que la mayoría de sus empleados son de confianza.
- El 60% manifiesta estar siempre trabajando en equipo, lo que concuerda con lo investigado por Rivero (2007), quien en su investigación denominada “Descripción y análisis de cargo en función de un programa de inducción para el personal de ventas de la empresa Magic Chemical”, el cual tuvo como resultado que el 65% de los empleados crean un ambiente más armónico dentro de la empresa y el trabajo en equipo. De la misma forma estos resultados coinciden con lo que menciona el autor Dessler (1994), donde menciona que los empleados fortalecen el crecimiento, expansión y las expectativas de la compañía relacionadas con el servicio al cliente, la ética de trabajo y el trabajo en equipo en la empresa.
- El 55% manifiesta estar siempre en posesión de programa de atención al cliente, esto concuerda con lo encontrado por Beбето (2013), quien en su investigación denominada “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo - 2013”, el cual tuvo como resultado que el 95% tiene posesión del programa de capacitación. De la misma forma estos resultados coinciden con lo que

menciona el autor Brown (2012), quien argumenta que la creación del programa de atención al cliente, permite brindar una buena atención, aumentar las ventas de los productos y mejorar los servicios.

- **Control de calidad del sistema de servicio.**

- El 55% manifiesta estar siempre pendiente de las instalaciones físicas, esto corrobora lo señalado por Beбето (2013), quien en su investigación denominada “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo - 2013”, tuvo como resultado que el 94% de los empleados opina que sí están en óptimas condiciones, las instalaciones físicas de la empresa. De la misma forma menciona el autor Brown (2012), cuando comenta que los empleados deben de preocuparse e invitar a los clientes a visitar sus instalaciones de la empresa tantas veces como se pueda.
- El 55% manifiesta estar siempre usando los equipos y herramientas, esto contradice lo encontrado por Cevallos (2010), en su investigación denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”, el cual tuvo como resultado que el 100%, señala que la organización no, realiza análisis y medición de procesos con el uso de equipos y herramientas. De igual forma estos resultados son avalados por el autor Rodríguez (2012), quien menciona que los equipos y herramientas permiten que un sistema de gestión de calidad tenga una estructura operacional de trabajo, este bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales
- El 70% manifiesta estar siempre con apariencia limpia, esto concuerda con lo encontrado por Pacheco (2016), en su investigación denominada “Capacitación y competitividad en las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016”, el cual tuvo como resultado que el 75% de los encuestados manifiestan que la empresa a la cual representan si se preocupa por la capacitación de sus colaboradores y por la apariencia. Del mismo modo concuerda con lo encontrado por el autor Brown (2012), quien menciona que es necesario hablar con el personal de todos

los niveles y de todos los departamentos referente a tener una buena imagen y mejorando su apariencia.

- El 65% manifiesta estar siempre acorde con el establecimiento de normas de calidad de productos y servicios, esto se contradice con lo señalado por Cevallos (2010), en su investigación denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”, el cual tuvo como resultado que el 91%, manifiesta que hay inconvenientes en el establecimiento de norma y controles de calidad. También concuerda con lo encontrado por el autor Brown (2012), quien argumenta que se debe de establecer las normas de calidad a los productos y servicios que demuestren cómo y por qué han sido establecidas.
- **Control de calidad de los productos o servicios vendidos**
- El 50% manifiesta estar siempre con la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa, esto se contradice con lo señalado por Núñez (2010) quien en su investigación denominada “Capacitación al personal y su efecto en el volumen de ventas en la empresa “Móvil Center” en la ciudad de Pelileo.”, tuvo como resultado que el 100% debe prestar el servicio prometido y así brindar un buen servicio al cliente que ayude a incrementar las ventas de una empresa. También concuerda con lo encontrado por el autor Dessler (1994), donde menciona muchas empresas establecen programas de capacitación para el servicio de atención al cliente con el objeto de brindar un buen servicio ofrecido y de forma hospitalaria.
- El 50% manifiesta estar siempre con la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio, lo que es confrontado con lo investigado por Pacheco (2016), quien en su investigación denominada “Capacitación y competitividad en las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016”, quien tuvo como resultado que el 75% de los encuestados manifiestan que la conformidad de la entrega del producto de la empresa depende del buen servicio que se le brinda al cliente. Esto también es avalado por el autor Brown (2012), quien menciona que la evaluación de la conformidad comparando los productos fabricados con los estándares establecidos y la adopción de acciones



correctivas cuando no se cumple los estándares, se reelabora o rechazando el producto.

- El 50% manifiesta estar siempre con la adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado, lo que concuerda con lo investigado por Quero (2013), quien en su investigación denominada “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela C.A.”, quien tuvo como resultados que el 50% toman acciones correctivas ante el rechazo. Esto también es avalado por Rodríguez (2012). Quien menciona se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, tomando acciones correctivas ante el rechazo del producto.

## VI. Conclusiones

- En relación a describir las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del ámbito de estudio, la gran mayoría de los representantes de las MYPES encuestadas se mostraron conscientes que la capacitación tanto para ellos como para los empleados de su empresa ayuda a mejorar las actividades de atención al cliente y que a su vez, les permite volverse competitivas en el mercado. Pero no lo ven como una prioridad ya que prefieren destinar parte de su inversión en otros aspectos empresariales.
- Respecto a describir las principales características de los gerentes de las MYPES del ámbito de estudio, existen porcentajes altos referentes a la consecución de logros, otorgamiento de confianza a sus empleados, trabajo en equipo, posesión de programa de atención al cliente, que el personal cuente con una apariencia limpia, que se establezca normas de calidad de productos y servicios, que se fomente la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa, que se fomente la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio y que se adopte acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.
- Respecto a describir las principales características de la MYPE del ámbito de estudio, existe un alto porcentaje en la preocupación por las instalaciones físicas de la empresa, que sean visualmente atractivas, así como el mobiliario, equipos y herramientas, que tengan el aspecto de ser modernos.
- Respecto a describir las principales características de la capacitación de atención al cliente de la MYPE del ámbito de estudio, hay un gran porcentaje en que los empleados, tengan una consecución de logros, estar siempre en confianza, trabajo en equipo, posesión de programa de atención al cliente, debe estar siempre bajo un programa de atención al cliente, estar siempre con una apariencia limpia, estar siempre con la habilidad de prestar el servicio promedio de forma precisa, manifiesta estar siempre con la evaluación de la conformidad en la entrega del producto o servicio y estar siempre con la

adopción de acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.

## Aspectos complementarios

### 10 MYPES DEL RUBRO

N°	Nombre Comercial	RUC	Vía	N vía	#	Tamaño
01	INVERSIONES E IMPORT. YATACO S.R.L.	20601822602	Av.	LUZURIAGA	439	Pequeña
02	FAS S.A.C.	20530584004	Jr.	SAN MARTIN	655	Pequeña
03	GRUPO RED TECHNOLOGIES E.I.R.L.	20531039361	Jr.	JOSE DE SUCRE	843	Pequeña
04	ARTEFACTOS ENRIQUE	20534049952	Av.	FITZCARRALD	298	Pequeña
05	INVERSIONES FOX EIRL	20530598056	Jr.	JUAN DE LA CRUZ ROMERO	538	Pequeña
06	NET COMPUTER E.I.R.L	20530644261	Jr.	JULIAN DE MORALES	541	Pequeña
07	GH BUSINESS AND EXPORTS E.I.R.L.	20407875347	Jr.	FEDERICO SAL Y ROSAS	776	Pequeña
08	COMERCIAL ARAUJO E HIJOS S.R.L.	20446352912	Jr.	JOSE DE LA MAR	670	Pequeña
09	TOTAL ARTEFACTOS S.A.	20331429601	Av.	LUZURIAGA	489	Pequeña
10	EMPRESA DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL HOGAR S.A.C.	20164486720	Av.	LUZURIAGA	556	Pequeña

**Población:** 10 MYPES del rubro; venta al por menor de aparatos y equipos de uso doméstico, CIU 52335, en la Ciudad de Huaraz, categoría pequeña empresa.

**Encuestados:** 10 gerentes y/o propietarios de las empresas y 20 empleados, elegidos de acuerdo a un Ranking de las más reconocidas en el Distrito de Huaraz

**Fuente:** SUNAT Huaraz / Mesa de partes - 2017.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. (2011). *Incidencia del Financiamiento en la Rentabilidad de las empresas de Ensamblaje de Trimotos (Moto Taxis) y Ventas de Autopartes en la Provincia de Sullana*, Región Piura, en el año 2011. Consultado el 17/10/2015. Disponible en:  
[http://www.academia.edu/11363272/\\_Informe\\_Final\\_Tesis\\_IV](http://www.academia.edu/11363272/_Informe_Final_Tesis_IV).
- Alava (2013). Tesis denominada “Programa de capacitación dirigido a la unión de asociaciones de prestadores de servicios turísticos del cantón playas provincia del guayas”.
- Agencia Peruana de Noticias. (2012). Recuperado el 2015, del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI: Obtenido de:  
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-solo-142-mypes-asiste-a-eventos-capacitacion-sobre-gestion-empresarial-447524.aspx>
- Avolio B. (2007). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Lima. Academia
- Bebeto (2013). Tesis denominada “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo - 2013”.
- Brown, A. (1992). *Gestión de atención al cliente*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Bohlander, G (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Internacional Tomson.
- Campos, C. (2002). *Gestión de la calidad*. (U. p. cATALUNYA, Ed.) Barcelona: Primera edición. Obtenido de:  
<http://www.aliciagarcia.com/pdf/talleres/gestio%20de%20la%20qualitat.pdf>
- Cevallos (2010). Tesis denominada “Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”.

Dessler, G. (2010). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispnoamericana S.A.

Espinoza N. (2008). *Creación y gestión de PYMES*. Lima: Edición del autor.

Karlan y Valdivia (2012). *La investigación económica y social en el Perú*. Lima: Ediciones Nova Print S.A.C. Obtenida de:

[https://books.google.com.pe/books?id=32uCeqHxpZUC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=a+microcr%C3%A9ditos+en+Lima+y+Ayacucho+\(Karlan+y+Valdivia,+2011\).&source=bl&ots=153AQfRSjW&sig=jCcE4hn50SAQ2jdrR0pcdGe\\_zT4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2ydXJlpfZAhUL0VMKHWPxBmwQ6AEIKzAB#v=onepage&q=a%20microcr%C3%A9ditos%20en%20Lima%20y%20Ayacucho%20\(Karlan%20y%20Valdivia%20C%202011\).&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=32uCeqHxpZUC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=a+microcr%C3%A9ditos+en+Lima+y+Ayacucho+(Karlan+y+Valdivia,+2011).&source=bl&ots=153AQfRSjW&sig=jCcE4hn50SAQ2jdrR0pcdGe_zT4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2ydXJlpfZAhUL0VMKHWPxBmwQ6AEIKzAB#v=onepage&q=a%20microcr%C3%A9ditos%20en%20Lima%20y%20Ayacucho%20(Karlan%20y%20Valdivia%20C%202011).&f=false)

Landáburu, I. (2012). *Esquemas de capacitación*. Obtenido de:

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Predominan-tienditas-pero-pierden-ventas-y-mercado--20120403-0080.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Ley N° 30056*. Recuperado el 2015, de Ministerio de Economía y Finanzas: Obtenido de:

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_docman&Itemid=101588&lang=es&limitstart=30](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&Itemid=101588&lang=es&limitstart=30)

Núñez (2010). Tesis “Capacitación al personal y su efecto en el volumen de ventas en la empresa “Móvil Center” en la ciudad de Pelileo”.

Organización Internacional para la Estandarización. (2005). *Sistema de Gestión de Calidad según la ISO 9001: 2000*. Obtenido de:

<http://www.fomento.gob.es/nr/rdonlyres/23c12f31-2179-47c0-aa6b-9165529b74da/112631/iso90012000.pdf>

Pacheco (2016), en su investigación denominada “Capacitación y competitividad en las MYPES rubro tiendas de electrodomésticos de la Av. Próceres de la independencia, San Juan de Lurigancho-Lima, 2016”.

- Posso, C. (2010). Tesis “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP.”
- Quero (2013). Tesis denominada “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela C.A.”.
- Rengifo (2011). Tesis “Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro artesanía shipibo-conibo del distrito de Callería-Provincia de Coronel Portillo, periodo 2009-2010”.
- Rivero (2007). Tesis denominada “Descripción y análisis de cargo en función de un programa de inducción para el personal de ventas de la empresa Magic Chemical”.
- Rodriguez, G. (2012). *Sistemas de gestión de calidad*. Obtenido de: <http://profdrodriguezg.blogspot.pe/2012/11/sistemas-de-gestion-de-calidad-1.html>
- Sánchez, B. (2006). *Las Mypes en el Perú - Su importancia y propuesta tributaria*. Lima. Obtenido de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primer/a13.pdf>
- SUNAT. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña, Ley MYPE. DECRETO SUPREMO No 007-2008-TR. [citada 2011 Oct. 12]. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normasLegales.html>.
- Trulin, A (2010). *La competitividad de los cerveceros mexicanos*. México. Obtenida de: <http://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm/noticias/4989820/07/13/La-competitividad-de-los-cerveceros-mexicanos-en-entredicho.html>



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-CADI**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPES DEL SECTOR  
COMERCIO RUBRO VENTA AL POR MENOR DE APARATOS Y EQUIPOS DE USO  
DOMÉSTICO.**

**INSTRUCCIONES:** A continuación le presentamos 11 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

Nunca (1)	Pocas veces (2)	Algunas veces (3)	La mayoría de veces (4)	Siempre (5)
--------------	--------------------	----------------------	----------------------------	----------------

<b>Caracterización de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente bajo la perspectiva del gerente.</b>		<b>Nunca</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>La mayoría de veces</b>	<b>Siempre</b>
1	En esta empresa donde usted gerencia impulsa el cumplimiento de sus metas.	1	2	3	4	5
2	En esta empresa donde usted gerencia, brinda a sus empleados confianza para expresar sus dudas o inquietudes.	1	2	3	4	5
3	En esta empresa donde usted gerencia, trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
4	En esta empresa donde usted gerencia, cuenta con el programa de atención al cliente.	1	2	3	4	5
5	En esta empresa donde usted gerencia, las instalaciones físicas, son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
6	En esta empresa donde usted gerencia, el mobiliario, equipos y herramientas, tienen el aspecto de ser modernos.	1	2	3	4	5
7	En esta empresa donde usted gerencia, los empleados, tienen una apariencia limpia.	1	2	3	4	5
8	En esta empresa donde usted gerencia, se han establecido normas de calidad de productos y servicios.	1	2	3	4	5
9	En esta empresa donde usted gerencia, se desarrolla la habilidad de prestar el servicio prometido en forma precisa.	1	2	3	4	5
10	En esta empresa donde usted gerencia, se evalúa la conformidad en la entrega del producto o servicio.	1	2	3	4	5
11	En esta empresa donde usted gerencia, se adopta acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.	1	2	3	4	5



## Anexo 2: Encuesta aplicado al empleado



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

#### DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN – CADI CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LAS MYPES DEL SECTOR COMERCIO RUBRO VENTA AL POR MENOR DE APARATOS Y EQUIPOS DE USO DOMÉSTICO.

**INSTRUCCIONES:** A continuación le presentamos 11 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

Nunca (1)	Pocas veces (2)	Algunas veces (3)	La mayoría de veces (4)	Siempre (5)
--------------	--------------------	----------------------	----------------------------	----------------

Caracterización de la gestión de calidad en la capacitación de atención al cliente bajo la perspectiva del empleado.		Nunca	Pocas veces	Algunas veces	La mayoría de veces	Siempre
1	En esta empresa donde usted labora el gerente nos impulsa al cumplimiento de nuestras metas.	1	2	3	4	5
2	En esta empresa donde usted labora, la dirección brinda confianza para expresar sus dudas o inquietudes.	1	2	3	4	5
3	En esta empresa donde usted labora, trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
4	En esta empresa donde usted labora, cuenta con el programa de atención al cliente.	1	2	3	4	5
5	En esta empresa donde usted labora, las instalaciones físicas, son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
6	En esta empresa donde usted labora, el mobiliario, equipos y herramientas, tienen el aspecto de ser modernos.	1	2	3	4	5
7	En esta empresa donde usted labora, los empleados, tienen una apariencia limpia.	1	2	3	4	5
8	En esta empresa donde usted labora, se han establecido normas de calidad de productos y servicios.	1	2	3	4	5
9	En esta empresa donde usted labora, se desarrolla la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.	1	2	3	4	5
10	En esta empresa donde usted labora, se evalúa la conformidad en la entrega del producto o servicio.	1	2	3	4	5
11	En esta empresa donde usted labora, se adopta acciones correctivas ante el rechazo del producto o servicio brindado.	1	2	3	4	5