



15 de abril de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe José Humberto Rodríguez Martín del Campo, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada “Curso de capacitación para el área de Ventas”, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

José Rodríguez

José Humberto Rodríguez Martín del Campo





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Curso de capacitación para el área de ventas”

Tesis
Que para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Presenta

José Humberto Rodríguez Martín del
Campo

Ciudad Obregón, Sonora; Abril del 2013

DEDICATORIAS

A mi padre,
José Humberto Rodríguez Arceo:
La aventura de tu vida y de tu muerte, despertó las dimensiones ocultas de mi vida.

RESUMEN

En base al instrumento que se aplicó en la empresa se realizó un diagnóstico en el cual se determinaron áreas de oportunidad en el departamento de ventas. El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar e implantar un curso de capacitación para disminuir el número de quejas por parte de los clientes. A partir de la detección de necesidades de capacitación por medio de entrevistas con la propietaria y por la observación del desempeño a los empleados, en donde la atención al cliente no era la esperada, es decir no cumplían con sus expectativas en cuanto al tiempo en atención lo cual resultaba demasiado tardado y la falta de cortesía por parte de los empleados del área de ventas los cuales no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar una excelente atención y servicio al cliente de acuerdo a esta problemática se decidió elaborar un curso de capacitación específico para cubrir dichas necesidades, siendo impartido a empleados del área de ventas, en los cuales se trataron temas relacionados con la comunicación, las normas de comportamiento social y la atención al cliente. Asimismo se realizaron evaluaciones una vez impartido el curso en cuanto al contenido del curso en base a la percepción de los empleados y una evaluación de las nuevas competencias adquiridas durante el curso de capacitación impartido.

ÍNDICE

DEDICATORIAS.....	II
RESUMEN.....	III
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. El planteamiento del problema.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivo.....	8
1.5. Limitaciones del estudio.....	8
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.1 Servicio. Nociones generales.....	9
2.1.1 Características del servicio.....	9
2.1.2 Importancia del servicio.....	10
2.1.3 El servicio post-venta.....	10
2.2 Administración de los recursos humanos.....	11
2.2.2 El objetivo de la administración de recursos humanos.....	11
2.2.3 Funciones de los recursos humanos.....	12
2.2.4 Procesos de la gestión del talento humano.....	12
2.3 Capacitación.....	13
2.3.1 Importancia.....	13
2.3.2 Beneficios.....	13
2.3.3 Aspectos legales de la capacitación.....	14
2.3.4 Aspectos psicológicos.....	15
2.3.5 Aspectos administrativos.....	17
CAPÍTULO III MÉTODO.....	19
3.1 Sujetos.....	19
3.2 Materiales.....	19
3.3 Procedimiento.....	19
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	21
4.1 Curso de capacitación para el área de servicio.....	21
CAPÍTULO V CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1 Conclusiones.....	56
5.2 Recomendaciones.....	57
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detallan y se desarrollan los elementos en el siguiente orden: antecedentes, planteamiento, justificación y objetivo.

1.1. Antecedentes

Pinedo (2010) Menciona que la situación empezó a cambiar en 1978, cuando el presidente mexicano José López Portillo, se dio cuenta de la necesidad de incrementar el nivel de productividad industrial del país, entonces aprobó varias leyes para la legislación laboral mexicana. Estas nuevas leyes fueron conocidas como “Ley entrenamiento”, que establecían la obligación de cada empleador mexicano de proveer entrenamiento formal y adecuado para cada uno de sus trabajadores.

Establecía regulaciones para las necesidades de capacitación, planes de formación anuales, certificación de instructores, etc. Con el explosivo crecimiento industrial durante los ´90, durante la implementación del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norte América), la necesidad de capacitación profesional se volvió obligatoria.

Ivancevich, Jhon M. (2007) señala que la capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2007) menciona que aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y exitosas consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos.

Werther, William B. & Keith, Davis (2001) destacó que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

1.2. El planteamiento del problema

Los resultados del diagnóstico en esta investigación determinaron que la atención al cliente no era la esperada, es decir no cumplían con sus expectativas en cuanto al tiempo en atender al cliente lo cual resultaba demasiado tardado y la falta de cortesía por parte de los empleados los cuales no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar una excelente atención y servicio al cliente.

Por lo anterior, se desprende la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede mejorar la atención y servicio al cliente en el área de ventas?

1.3. Justificación

La capacitación se enfocaría a los empleados del departamento de servicios.

Entre los beneficios que recibe la empresa de este curso, se encuentra que el personal estará capacitado en el área de servicio, para realizar las tareas adecuadamente. Por otra parte se incrementa la rentabilidad de la empresa, al mejorar la imagen que proyecta al exterior. La relación del empleado y la empresa, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. La empresa además contribuye a la formación de líderes y dirigentes para la comunidad.

El empleado, por su parte se beneficia al recibir capacitación, ya que crece su conocimiento y habilidad acerca de su área de trabajo. Logra sus objetivos individuales con mayor facilidad. Refuerza la relación que tiene con la organización. Aumenta la confianza y se incrementa su nivel de satisfacción en el puesto. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Es importante que la empresa realice este curso de capacitación como respuesta a la necesidad que cuenta, para obtener personal calificado y productivo. Es pues, de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que se generan beneficios a la organización. Además ventajas que permite la reducción de costos, alta productividad, integración del personal en la empresa, mayor identificación con la cultura organizacional, entrega en el trabajo y un esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades, desarrollo de una mejor comunicación, aumento de armonía, desarrollo del trabajo en equipo y la cooperación.

1.4. Objetivo

Diseñar e implantar un curso de capacitación para disminuir el número de quejas del departamento de ventas.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los antecedentes referentes al servicio, a los recursos humanos, sus objetivos y funciones, dentro de las cuales se desarrolla la capacitación.

2.1 Servicio. Nociones generales

Kotler, Philip (1996) Define servicio como “Cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en un principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada.

2.1.1 características del servicio

Kotler (1996) menciona las siguientes características de los servicios:

1. Intangibilidad: esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos).
2. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.
3. Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes.
4. Carácter Perecedero: O imperdurabilidad, se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario

2.1.2 Importancia del servicio

Whiteley (1996) señala la importancia en el servicio como a continuación se detalla:

-Fidelización del cliente: El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de capacitación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

-Output de la cadena de suministro: La importancia del servicio en logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro: si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del cliente, este percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.

2.1.3 El servicio post-venta

Whiteley (1996) señala que el servicio post-venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado “logística inversa” que consiste en el flujo de materiales retornados y su packaging, incluyendo al final disposición de los objetos retornados. Actualmente, como consecuencia de la presión, de los consumidores, los costes de la localización y retorno así como las leyes medioambientales, se espera que los proveedores asuman la responsabilidad de atender y gestionar los materiales desechados.

2.2 Administración de los recursos humanos

Arias (2004) menciona que “la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

2.2.2 El objetivo de la administración de recursos humanos

Werther (1996) señala que el objetivo general de la administración de recursos humanos “es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.” Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ **Objetivos sociales.** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- ✓ **Objetivos corporativos.** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- ✓ **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.
- ✓ **Objetivos personales.** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener,

retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.2.3 Funciones de los recursos humanos

Werther (1996) menciona que el departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Además que sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

2.2.4 Procesos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002) menciona que las políticas y prácticas de la gestión del talento humano se pueden resumir en 6 procesos básicos:

1. Admisión de personas: proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de personas: proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Incluyen entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas. Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerencial.

2.3 Capacitación

Dessler (2009), detalla que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

2.3.1 Importancia

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

2.3.2 Beneficios

Dessler (2009) señala que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.3.3 Aspectos legales de la capacitación

En los siguientes aspectos legales se toma como referencia la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como la Ley Federal del Trabajo.

En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación las cuales se mencionan a continuación:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados, por ejemplo:

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. Art. 2 Apartado B Fracción II).
2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social. Art.18.

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el se establece que:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

Artículo 153-a. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

Artículo 153-b. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la

capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

Artículo 153-f. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Artículo 153-h. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

2.3.4 Aspectos psicológicos

Baron (1996) afirma que “Se presume que la capacidad cognitiva afecta primariamente al rendimiento en la tarea a través de su influencia en los conocimientos, las destrezas y los hábitos de trabajo, mientras que los rasgos de personalidad afectan principalmente al rendimiento contextual mediante sus efectos en los conocimientos, las destrezas y los hábitos contextuales de trabajo”.

Baron (1996) menciona que “Muchas escuelas de Psicología sostienen que las estructuras básicas de la personalidad se desarrollan en estadios muy tempranos durante la vida de los seres humanos. Se entiende que estadios muy tempranos se refieren al período de vida que va desde el nacimiento hasta los siete años de vida. No obstante lo anterior, existe un proceso a través del cual las personas pueden cambiar o adaptar su comportamiento, sin los estímulos y las intervenciones son las adecuadas a cada circunstancia. Este proceso, está demostrado, se torna más difícil de ser realizado a medida que las personas crecen y se desarrollan. Vale decir que a un dado momento de la vida laboral de una persona hay ya un gran número de comportamientos de tipo organizacional que han sido aprehendidos y no es sino con un esfuerzo adicional que esta podría llegar a cambiarlos o adaptarlos en función de nuevos desafíos y propuestas”.

Denison (1990) en su obra *Cultura Corporativa y productividad organizacional* establece la importancia de la Cultura Organizacional de cara al logro de resultados superiores por parte de las organizaciones. Denison parte de 4 hipótesis que utiliza para desarrollar su modelo de interacciones organizacionales. Esas hipótesis son:

- ✓ La Participación: Altos niveles de participación y compromiso por parte de los integrantes de una organización generan un sentido de propiedad y responsabilidad que redundan en desempeños organizacionales superiores.

- ✓ La Consistencia: Un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas. Esto contribuye a un desempeño superior.
- ✓ La Adaptabilidad: La habilidad para percibir y responder al ambiente externo, la habilidad para responder a los clientes internos de la organización y la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar comportamientos y procesos. Estos tres factores son los que facilitan o entorpecen la capacidad de adaptación de las organizaciones y por ende dicen relación con su capacidad de desempeño.
- ✓ La Misión: La capacidad de dar sentido y propósito compartidos a las acciones de una organización.

Denison (1990) sostiene que todo nuevo empleado que ingresa a una organización o es promovido dentro de esta debe contar con un entrenamiento especialmente dedicado a lograr adquirir el entendimiento de cómo la organización opera y se maneja. Esto, sostiene la autora, es independiente de qué tan capaz y bien calificada se encuentre la persona para desenvolverse en sus funciones específicas desde un punto de vista técnico y de habilidades.

La autora sostiene además que la única receta para el éxito de una persona dentro de una organización radica en contar con fortalezas en las dos dimensiones: saber hacer y saber cómo hacer en una empresa dada.

2.3.5 Aspectos administrativos

Controles

Koontz & Weihrich (1998) hacen mención que los controles son un conjunto de disposiciones metódicas, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes de las empresas y para ello permite verificar si todo se realiza conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos.

Control directo contra control preventivo

Estos dos tipos de controles nos hablan de la diversidad de puntos de vista realizados por los administradores para obtener resultados que respondan a los planes estratégicos, y tener una visión positiva de la calidad de la administración en una empresa.

También estos dos controles nos explican acerca de la responsabilidad sobre desviaciones controlables que recaen sobre quien ha tomado decisiones incorrectas y de corregir estas situaciones negativas para que en un futuro esta persona que ha cometido errores, sea responsable, tomados de decisiones correctamente por medio de una buena capacitación adicional, modificar los procedimientos o bien implementar nuevas políticas.

Existen dos formas para que una persona responsable pueda cambiar sus futuras acciones y son las siguientes:

✓ Control directo, este afirma en que el más directo de todos los controles es asegurar administradores de alta calidad, bajo la premisa de que el personal calificado comete menos errores y no requiere de otros controles, perciben o anticipan los problemas e inician acciones apropiadas para evitar y corregir las desviaciones.

✓ Control preventivo, este se aplica antes de que se desempeñe una actividad. Su objetivo es prevenir los problemas que genera una desviación de los parámetros del desempeño. Por lo general los controles preventivos son los que muestran costos más eficientes.

- Control directo

Este control explica el procedimiento normal de buscar la causa de un resultado insatisfecho hasta la persona responsable de él y hacer que todo esto se corrija.

Uno de los principios más importantes del control directo nos habla de que cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

La generalización de la adopción del control directo requiere que exista previamente un entendimiento amplio de los principios, funciones, técnicas y filosofía administrativa. Aun que tal entendimiento no se logra con facilidad, puede obtenerse en la universidades, por medio de experiencia laboral, asistencia o asesoría de los jefes o superiores y a través de la auto educación constantes. Además, a medida que se generalice la evaluación de los administradores como tales, se espera que el control directo tenga un significado más práctico y efectivo.

- Principios de control preventivo

Los principios de control preventivo nos explican de una manera sencilla que mientras más alta sea la calidad del cuerpo organizacional, menos será la necesidad de controles directos.

Los supuestos del control preventivo nos hablan de que los administradores calificados cometen un mínimo de errores, que los fundamentos de la administración suelen ser útiles para medir el desempeño y que es posible evaluar la aplicación de los fundamentos de la administración.

Las ventajas del control preventivo menciona que controla eficientemente la calidad de los administradores, se obtiene con mayor precisión la asignación de responsabilidades personales, acelera las correcciones relativas y las hace más eficaces, alienta el control mediante el autocontrol, hace más rápida la carga de la administración representada por los controles directos y psicológicamente hablando los administradores saben que esperan de los subordinados, entienden la naturalidad de la administración organizacional y se dan cuenta de la gran relación que hay entre el desempeño y la medición.

CAPÍTULO III.

MÉTODO

Este capítulo comprende los siguientes apartados: sujetos, material y procedimiento.

3.1 Sujetos

La empresa sujeta a investigación es Ofimuebles, dedicada a la comercialización de muebles y equipo de oficina para empresas y particulares ubicada en Cd. Obregón Sonora. Es una empresa con productos de calidad y maneja marcas de prestigio con el firme propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

3.2 Materiales

Se diseñó un cuestionario a fin de generar un diagnóstico organizacional el cual tiene como fin:

- ✓ Pre diagnosticar la situación actual del organismo.
- ✓ Realizar el diagnóstico del organismo.

3.3 Procedimiento

Primeramente se elaboró un documento en donde se expone el listado de prospectos de empresas que cumplen con el perfil definido por el equipo de consultores, de la cual se desglosará a lo más adecuados. Posteriormente se elaboró un listado que contiene los candidatos de mayor interés por el equipo, para la aplicación de la consultoría de negocios, puesto que cumple con el perfil del organismo buscado.

A través de una carta intención, se elaboró un escrito donde se formalizó la realización del empresario- alumno.

El principal objetivo del trabajo de investigación, es detectar las áreas de oportunidad de la empresa, diseñar un sistema de ayuda, dar asesoría en la implantación, posteriormente hacer una evaluación del sistema y cerrar el proyecto de consultoría mediante la entrega de un informe final con los resultados obtenidos

Respecto a la propuesta presentada nos comprometimos a realizar una consultoría de calidad y trascendencia en la empresa.

La segunda etapa constó en diagnosticar la situación actual del organismo social. El cual constó con las siguientes actividades:

- ✓ Análisis del Objetivo
- ✓ Análisis del Problema
- ✓ Determinación de los hechos
- ✓ Análisis y síntesis de los hechos
- ✓ Información de los resultados al cliente
- ✓ Planificación del cometido
- ✓ Propuestas de tareas al cliente
- ✓ Contrato de consultoría

En la tercer etapa se elaboro una diagnostico de necesidades de capacitación a través de entrevistas con la propietaria y mediante la observación del desempeño de los empleados.

En la cuarta etapa se elaboraron propuestas de mejora y se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Elaboración de soluciones
- ✓ Evaluación de opciones
- ✓ Propuestas al cliente
- ✓ Planificación de la aplicación de medidas

La quinta etapa, implementación, se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Contribuir a la implementación
- ✓ Propuesta de ajustes
- ✓ Capacitación

La sexta etapa terminación, se llevó a cabo de la siguiente manera:

- ✓ Evaluación
- ✓ Informe final
- ✓ Establecimiento de compromisos
- ✓ Planes de seguimiento
- ✓ Retirada

CAPÍTULO IV

RESULTADO

Este capítulo se desarrolla una prueba piloto del curso de capacitación, el cual se implementó en una empresa de la localidad, en el área de servicios.

4.1 Curso de capacitación para el área de servicio en una empresa de la localidad

1. La comunicación y normas de comportamiento social

Técnicas de comunicación

Objetivo del tema:

Proporcionar al empleado factores o elementos que desarrollan la habilidad para lograr procesos comunicativos eficaces y relaciones interpersonales satisfactorias, en cualquier rol en el que se desempeñen. Con el fin de formar un buen comunicador, y que también pueda establecer adecuadamente la comunicación entre la empresa y los clientes.

Objetivos en tránsito:

- ✓ Reconocer conceptos de la comunicación
- ✓ Identificar los elementos o factores que conforman el proceso comunicacional.
- ✓ Reconocer las ventajas y desventajas de la Comunicación oral y escrita
- ✓ Interpretar claramente el mapa conceptual de los métodos de comunicación
- ✓ Observar en salidas a terreno (trabajo individual o grupal) el trato que se les entrega a los clientes
- ✓ Reconocer los fines y la importancia de las comunicaciones dentro de la organización
- ✓ Identificar las características y habilidades para ser un buen comunicador
- ✓ Reconocer los distintos tipos de comunicación dentro de la empresa.

Concepto de comunicación:

Para nuestro caso, nos interesa mucho la definición de Comunicación.

Cuando hablamos de Comunicación nos referimos al conjunto de elementos que intervienen en la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor.

Es tal la importancia de las comunicaciones de la empresa, que sin buenos medios para realizarlos, tanto internos como externos, las empresas se verían privados de un elemento clave en su funcionamiento.

Por lo tanto se entiende por comunicación todo proceso que tenga por finalidad la transmisión de un mensaje.



Factores de la comunicación:

Bueno, ahora analizaremos estos factores o elementos que influyen en todo proceso de comunicación:

1. EL EMISOR: El que emite el mensaje, puede ser una persona, una sociedad, una empresa y, a veces una máquina (una sirena, un semáforo, una señalización, por ejemplo.)



Para el logro de su objetivo el emisor deberá reunir, entre otras, algunas de las siguientes características:

- Querer comunicarse; estar dispuesto a hacerlo
- Conocer los intereses y motivaciones de quien recibirá el mensaje.
- Elaborar y organizar el mensaje de acuerdo con el código o lenguaje del otro.
- Crear un ambiente agradable para la emisión del mensaje; esto se refiere no sólo al ambiente físico, sino que incluye otros aspectos decisivos como la oportunidad, el momento, la hora, las circunstancias, etc.

Y algo más importante que las palabras y los símbolos, es expresar la esencia de lo que se quiere decir y aprender a decirlo.

HAS ESCUCHADO LO SIGUIENTE:



¡Oye, no es lo que te dijo, si no como te lo dijo!

RECEPTOR: Es la persona o grupo de personas que recibe el mensaje. También una máquina puede ser elemento receptor, como ocurre con los ordenadores electrónicos.

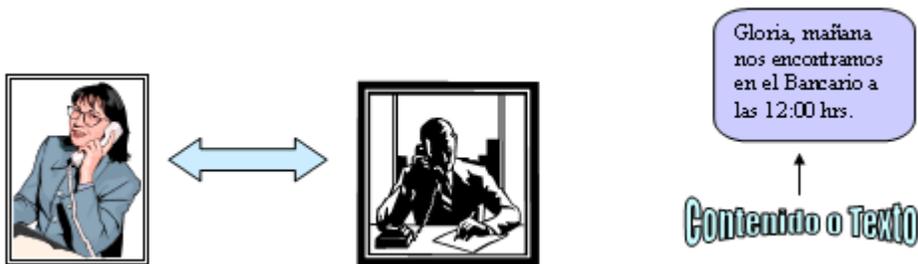


Las siguientes sugerencias ayudarán a ser un mejor receptor y contribuirán a entablar unas buenas relaciones interpersonales:

- Creer que todo mensaje puede ser importante.
- Desarrollar la atención, para no perder parte del mensaje.

- Esforzarse por darle a las palabras o signos el mismo significado que quiere darle el emisor.
- Abstraerse de las impresiones que tenga sobre el emisor, para asimilar el mensaje.
- Juzgar el contenido del mensaje, no su expresión.
- Disminuir la tendencia a rechazar los mensajes.

EL MENSAJE: Es lo que está constituido por la información transmitida por el EMISOR al RECEPTOR (contenido o texto del mensaje).



El mensaje, es la expresión oral, corporal o escrita de lo que desea comunicarse el EMISOR, quien además de una disposición personal para transmitirlo, debe tener en cuenta que éste requiere también de cualidades esenciales, que impiden una posible deformación del mismo.

El mensaje debe ser CREIBLE, debe estar de acuerdo con la realidad debe ser veraz.

El mensaje debe ser ÚTIL, que su contenido esté relacionado con las necesidades e intereses del receptor.

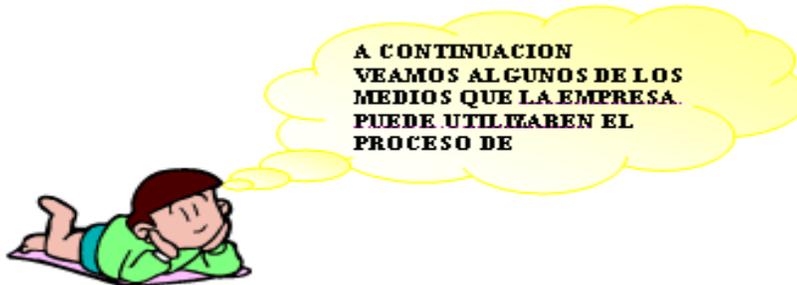
También el mensaje debe ser CLARO, se refiere a la simplicidad y nitidez necesaria para que su contenido sea comprendido.

El mensaje debe ser CONTINUO, es decir, se debe evitar que el receptor pierda el hilo de lo que está recibiendo.

Y por último, el mensaje debe ser CONSISTENTE, debe ser válido y comprobable, para que pueda vencer posibles resistencias en la mente del receptor.

4. EL CÓDIGO: Es el sistema de reglas y de signos empleados en la transmisión del mensaje. Normalmente el lenguaje (CASTELLANO, FRANCES, INGLES, ALEMAN, etc.).

5. EL CANAL O MEDIO DE COMUNICACIÓN: Es la vía por donde circulan los mensajes. Estas vías pueden ser Auditivas, Olfativas, Visual, Táctil, Gustativo, Extrasensorial.



- Notas internas
- Circulares
- Entrevistas individuales
- Cartas al personal
- Memorándum
- Reuniones con la Dirección
- Notas informativas
- Revistas internas
- Encuesta de opinión
- Asambleas en equipo de trabajo
- Tablón o panel de anuncio

CANAL

El emisor es el que CODIFICA el lenguaje y elige el medio de transmisión, mientras que el receptor DECODIFICA el lenguaje y entiende el mensaje.

Por CODIFICAR el lenguaje entendemos la manifestación en forma ordenada de los símbolos utilizados para transmitirlos.

Ejemplo

- Pásame eso..... ¿A qué se refiere?
- Pásame el lápiz que esta sobre el escritorio.....codificado

Por DECODIFICAR, entenderemos el conocimiento que el receptor debe tener del lenguaje en el que le están transmitiendo. Sin este conocimiento sería imposible entenderlo.

Ejemplo

Cuando dos personas hablan el mismo idioma, es fácil que el receptor decodifique el mensaje.

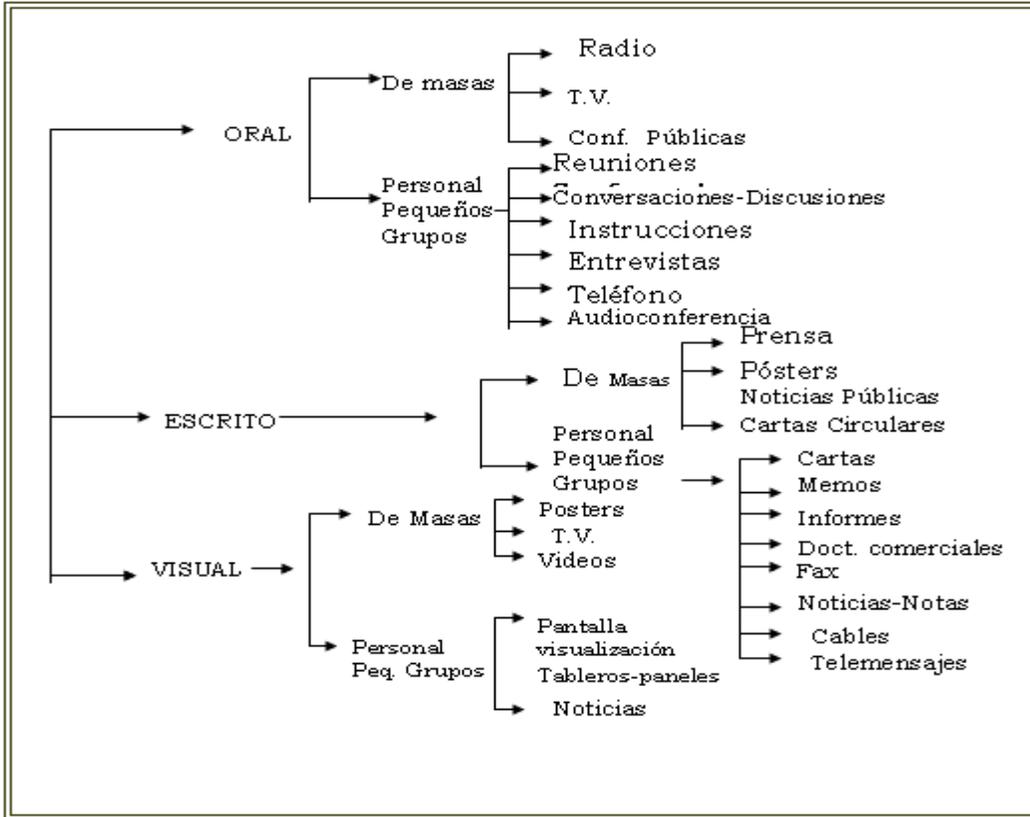
MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

En tu vida laboral o profesional habrá muchas ocasiones en que tu Jefe determinará el método de comunicación que desea utilizar cuando te pida que redactes una carta o un informe, digites un mensaje, contestes una llamada, etc.

En la medida que adquieras experiencia y responsabilidad día a día, tu jefe confiará en tu juicio y la circunstancia en las que tendrás que decidir el método o combinación de métodos a utilizar.

En el siguiente cuadro encontrarás un resumen de los métodos de comunicación más comunes en las Empresas.

EJEMPLO DE GRÁFICO DE MÉTODOS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL



ANTES DE CONTINUAR ES IMPORTANTE QUE SEPAS QUE TODO MÉTODO TIENE VENTAJAS

Para ayudar a elegir un buen método comunicacional, tendrás que conocer las Ventajas y Desventajas de las comunicaciones orales y escritas.

COMUNICACIÓN ORAL

VENTAJAS

- Es una comunicación directa, sin intervalos entre la respuesta y la recepción del mensaje.
- Proporciona respuestas inmediatas, por lo que el emisor sabe si ha comprendido o malinterpretado la información.
- Permite el intercambio de impresiones, ya que están presentes los interesados.
- Se pueden utilizar gestos y expresiones que dan más énfasis al mensaje.

DESVENTAJAS

- No pueden ser planificados, por lo que las respuestas pueden ser apresuradas, o inexactas.
- Al no quedar impreso, el receptor puede olvidar información de vital importancia.
- Cuando el mensaje es transmitido en cadena puede ser tergiversado.
- Es inadecuado para la información compleja, ya que necesita que la persona comprenda, interprete, recuerde y transmita la información correcta.

COMUNICACIÓN ESCRITA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona información permanente, se puede referir a fechas posteriores y confirmar lo que interesa.• Puede transmitirse información compleja y exacta.• Es posible enviar idéntica información a un gran número de receptores.• Puede utilizarse para un requerimiento legal, por lo tanto tiene mayor peso.	<ul style="list-style-type: none">• Requiere un gasto mayor de tiempo para ser elaborado y enviado.• Necesita intervalos entre la comunicación y la respuesta.• Puede ser utilizado como un medio para evitar las comunicaciones personales por el problema de las personas que son algunas incapaces de mantener relaciones.• Al no existir contacto entre el emisor y el receptor, es difícil controlar las interpretaciones.

¡NO OLVIDES QUE LA COMUNICACIÓN TAMBIÉN PUEDE SER EFECTIVA SIN EL USO DE LA PALABRA!

La luz roja de un semáforo, una agradable sonrisa, una flecha que muestra la dirección en que se circula, el cursor intermitente de la pantalla del computador, etc.

¡No olvides! La comunicación es la característica que permite a la empresa subsistir y cumplir su misión.

FINES DE LA COMUNICACIÓN

En este sentido, es necesario conocer cuál es la importancia y los fines que se da a la comunicación dentro de los postulados de la empresa, y de qué manera están ellos expresados en la misión.

Algunos eruditos (estudiosos) de las comunicaciones dicen que las empresas u organizaciones existen para que las personas se puedan relacionar y comunicar entre sí. Hay otros que afirman que las organizaciones (empresas) existen y subsisten gracias a las comunicaciones.

Nosotros en este módulo optaremos por la segunda aseveración, vale decir, afirmamos que la comunicación es la columna vertebral de toda empresa y es la que da la posibilidad de existir, de mantenerse en el tiempo y de tener sentido propio.

Es tan importante la comunicación en una empresa, que por muy clara que sea su misión, sus metas, sus procesos de trabajo y las responsabilidades que cada equipo; no sirve de nada, sino existe una comunicación efectiva entre los grupos y entre los distintos niveles de la empresa.

"LA COMUNICACIÓN NUTRE, LA ESTRUCTURA, LA MANTIENE Y LE DA SENTIDO A LA EMPRESA"

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN COMUNICADOR

INTRODUCCIÓN:

Uno de los temas más importantes en la vida, es la Comunicación

Interpersonal ¿SABES PORQUE?

- Es indispensable para lograr tus metas y triunfos en la vida (imagina que tú quieras aprender más y no te atreves a preguntar)
- Es fundamental para lograr un equilibrio y felicidad personal (imagina que muchas personas te rechazan porque los ofendiste)
- Tiene que ver también con salud física (Cuando tienes un problema y no lo comunicas, no puedes dormir bien, te duela la cabeza, el estómago, etc.)

· Sirve para establecer una relación productiva con el mundo y ser mejor (imagina a alguien que prefiere encerrarse en sí mismo y recurrir a las drogas. Sin una buena comunicación... la persona se disminuye).



"LA COMUNICACIÓN ES TU FORMA DE DEJAR HUELLAS EN LOS DEMAS"

TU EXPRESIÓN CORPORAL

¿Alguna vez se ha quejado usted por que se dirigió a otra persona en una oficina, en un teatro, en un almacén. Para buscar alguna información y aunque le hayan resuelto su inquietud, sabe que le han ignorado por que no le han dado importancia? Esta percepción indudablemente se debe a que se recibió un mensaje verbal. Pero otro fue el que el emisor transmitió con su actitud corporal; muy seguramente ni siquiera levantó la cabeza ni miro al interlocutor.

El lenguaje corporal abarca los movimientos del cuerpo, de las manos, la expresión facial, el tono de voz, entre otras actitudes, y tiene el poder de crear o de destruir una relación interpersonal. No se puede olvidar, sin embargo que también lo constituyen la ropa, el peinado, el caminar, las posturas o el no cumplir la promesa de devolver una llamada telefónica. En todos los casos se estarán enviando mensajes no verbales, la responsabilidad está entonces en el valor de estos mensajes y el efecto que puedan producir en los demás.



Toda persona debe esforzarse por utilizar bien el lenguaje del cuerpo, requiere estudiar la significación que se le ha dado a ciertos ademanes, pero sin olvidar que ellos deben ser analizados dentro de un contexto físico, por ejemplo, en un momento determinado, quién lo hizo, etc. Para que no haya lugar a equivocaciones frente al interpretar o al actuar.

Las siguientes imágenes son interpretaciones que se le han dado a ciertas expresiones no verbales y que se presentan a manera de ejemplo y reflexión.



**EL LENGUAJE CORPORAL AFIRMA O NIEGA
EL MENSAJE VERBAL.**



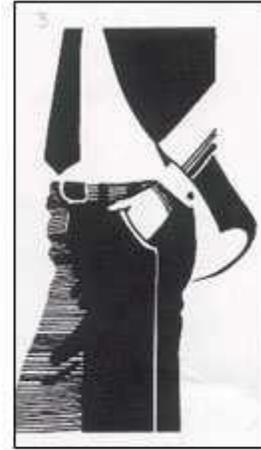
ERGUIR LA CABEZA

- Interrupción (quisiera decir algo).
- ¿Interés?
- Quiere escuchar



MOVIMIENTOS ABIERTOS

- Sinceridad
- Confianza
- Amplitud



MANOS EN LOS BOLSILLOS

- Creando seguridad: contacto con sigo mismo.
- Aferrado a las ideas
- Tranquilo.



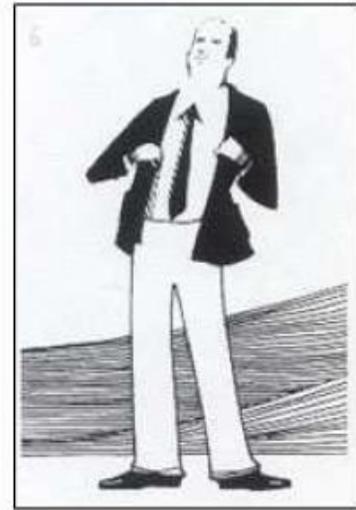
FROTARSE LAS MANOS

- Anticipación
- A la expectativa
- ¿Sientes frío?
- ¿Impaciencia?



SEÑALARSE A SI MISMO

- Expresión Honesta
- Pregunta
- No muy amplio



POSICION ERGUIDA

- Confiado
- Actitud de dominio
- Poder
- ¿Prepotencia?



MOVIMIENTOS LENTOS

- Planeando
- Vigilante
- Se está calmando
- Preocupado



INCLINARSE HACIA DELANTE

- Escéptico
- Restricción
- No muy amplio



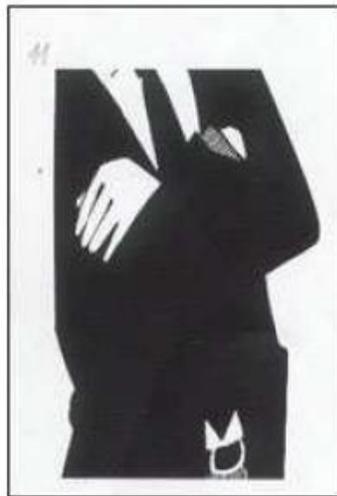
VOLVER LA CABEZA

- Interesado
- Curioso
- Dudoso



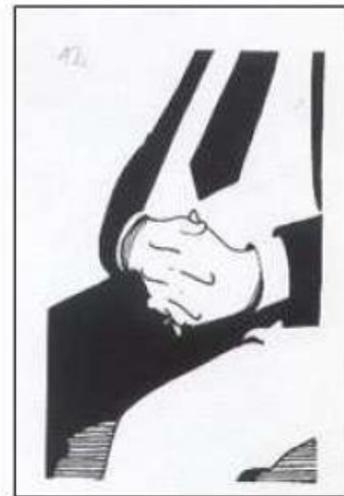
MANO- DEDO EN EL MENTON

- Evaluación crítica de la situación o problema.
- Se siente cómodo.
- ¿Preocupado?



MOVIMIENTO DE CRUSES

- Restricción
- Circuitos de la comunicación



MANOS SOBRE ELREGAZO

- Protección
- Cortar - Retener

FRASE DE LA REFLEXIÓN

“Si tienes un problema con los demás, analiza, y ve la forma de comunicarte con ellos”

ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Para ser un buen comunicador, se necesita desarrollar la intención de comunicarse efectivamente, es decir, saber lo que se desea expresar, darse tiempo suficiente para participar en forma activa en la comunicación con los demás y estar presente en el aquí y el ahora de cada interacción.

Las habilidades que necesitamos desarrollar para mejorar nuestra interacción con los demás y actuar como facilitadores de la comunicación son los siguientes:

Aprender a escuchar, aprender a atender, respetar al otro, reconocer los propios prejuicios, invitar al otro a expresarse.

A continuación analizaremos cada una de estas estrategias comunicacionales, para que las puedas practicar en tu vida cotidiana con tus amigos, tu familia, tus compañeros, etc

APRENDER A ESCUCHAR

Es una actitud básica de toda persona que pretenda ser efectiva en sus comunicaciones, Saber escuchar significa, entre otras cosas, mantenerse atento y en silencio para que la persona que se dirige a nosotros exponga sus mensajes en su totalidad.

Para lograrlo es muy importante desarrollar el hábito de esperar que la otra persona termine de exponer sus ideas, antes de reaccionar frente a lo que ella nos dice. Así, por ejemplo: es muy típico que nos suceda que la otra persona todavía no termina de hablar y ya estamos contestándole o planteándole nuestro parecer.

SUGERENCIAS PARA ESCUCHAR MEJOR



"POBRE DE AQUÉL QUE NO SABE ESCUCHAR, PORQUE HA DEJADO DE CRECER"

APRENDER A ATENDER

La atención es lo primero que tenemos que modificar si queremos desarrollar la capacidad de escuchar. Es imposible escuchar si no se atiende al mensaje del otro responsablemente. Cuando participamos distraídamente en una comunicación, solo "oímos" lo que nos dicen, pero no lo "escuchamos" Veamos a continuación uno de los tipos de atención más importantes en cualquier interacción.

LA ATENCIÓN CORPORAL:

Nuestro cuerpo es el mejor comunicador que tenemos en el nivel no verbal. Lo que nuestro cuerpo "diga", anula o afirma lo que expresamos en palabras. El signo básico de atención no verbal es el contacto visual con la otra persona. Todos hemos tenido alguna vez la sensación de falta de comunicación que se experimenta cuando alguien no nos sostiene la mirada durante una interacción significativa. Además del contacto visual, debemos cuidar también la postura corporal que debe ser relajada y abierta al diálogo. Cuando nuestro cuerpo expresa rigidez o tensión, damos la impresión de estar apurados o poco interesados.

Es muy importante que un buen oyente respete a su interlocutor, en otras palabras, que lo acoja de modo franco, abierto y receptivo, sin descalificarlo.

RECONOCER LOS PROPIOS PREJUICIOS

Es posible que, en algunas ocasiones, tengas prejuicios con relación a la persona a la cual te estás comunicando. Lo primero en estos casos, es reconocer que tienen tales prejuicios. Luego de ello, es probable que te cueste menos comunicarte con esa persona. Por ejemplo, si tiene prejuicio de que una persona es poco responsable, te costará mucho delegarle tareas y, como nunca lo hace, será muy difícil saber si ella es efectivamente responsable o no.

"ES IMPORTANTE DETECTAR NUESTROS PREJUICIOS, HACIENDO UN BUEN EXAMEN SOBRE LAS OPINIONES QUE TENEMOS DE LAS PERSONAS CON QUE NOS RELACIONAMOS DIARIAMENTE, ESO NO AYUDARÁ A CONOCER MEJOR A NUESTROS INTERLOCUTORES"



INVITAR AL OTRO A EXPRESARSE

Mediante su actitud corporal, usted puede motivar al otro para que se comunique. Uno de los modos más característicos de hacerlo es asintiendo con la cabeza mientras la persona le habla. También puede hacerlo mediante algunas técnicas verbales, como por ejemplo, una invitación explícita a conversar, lo cual además le confirma al otro su interés en la comunicación.

"REPETIR CON NUESTRAS PROPIAS PALABRAS LO QUE NOS DICEN (confirmar lo que nos dicen)."

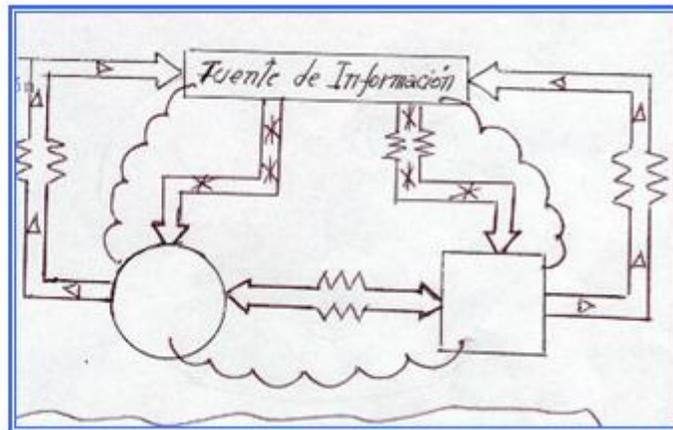
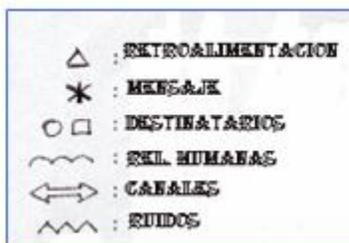
Esta técnica permite que nuestro interlocutor se sienta escuchado, y ayuda además a confirmar si estamos comprendiendo bien.

Al utilizar esta técnica es importante iniciar la comunicación en primera persona. Así por ejemplo, se puede decir: "si le entendí bien, lo que usted me está diciendo es que.. (Se repite parte del mensaje con nuestras propias palabras)".

Hasta el momento hemos tratado varios aspectos de la comunicación. Ya has conocido elementos o factores de la comunicación, métodos, ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita, característica de un comunicador

FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Para ser bien claros, cuando hablamos de FLUJO DE LA COMUNICACIÓN, nos referimos al constante e ininterrumpido movimiento de información, de mensajes y de relaciones interpersonales que circulan dentro de una empresa, entre diversas personas, equipos y niveles, a través de diversos canales, y que, en conjunto, forman una Red Comunicacional.



"LA INFORMACIÓN CIRCULA DENTRO DE UNA EMPRESA DE DISTINTAS MANERAS, POR DIVERSOS CANALES Y FUENTES. TODA RED COMUNICATIVA COMIENZA GENERALMENTE EN UN PUNTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SE EXTIENDE HACIA OTROS SECTORES, REGRESANDO EN ALGÚN MOMENTO AL PUNTO DE INICIO".

Para comprender aún mejor este Modelo de Comunicación, enseguida explicaremos cada uno de ellos con sus respectivos ejemplos y actividades:

a. LA FUENTE DE INFORMACIÓN:



Cada trabajador, lo mismo que la gerencia, el integrante de un equipo o de cualquiera de los Deptos. De la empresa puede generar información. Por ejemplo: instrucciones dadas por la gerencia, requerimiento que hace un departamento a otro, para realizar un determinado trabajo, las sugerencias o críticas que formule un trabajador o grupo de ellos, constituyen fuente de información que ingresan o circulan por la red.

b. LOS CANALES POR DONDE CIRCULA LA INFORMACIÓN



Para que pueda existir un flujo de información y los mensajes circulen en toda la organización, existen variados medios o canales de información. Por ejemplo: los memorándum, los comunicados, el contacto verbal, las reuniones de equipo de trabajo, actualmente los correos electrónicos.

c. LOS DESTINATARIOS O RECEPTORES



Dentro de un modelo de comunicación humana, todos somos emisores y receptores de información. Lo mismo ocurre en la empresa, donde los destinatarios o receptores son, por ejemplo, los diversos Deptos. Y equipos de la empresa y cada una de las personas y, a su vez, todos ellos actúan también como emisores.

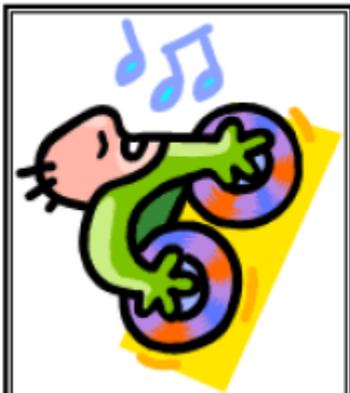
d. LA RETROALIMENTACIÓN:



Junto con el camino que recorre un mensaje de "ida" existe otro lo trae de "vuelta", es decir, la retroalimentación sobre cómo fue recibida la información y si la reacción final es fiel a lo expresado o distorsionó lo que se quería transmitir.

Por ejemplo: la reacción de las personas, el efecto sobre un equipo de trabajo, el impacto de un mensaje sobre índices de productividad o sobre el cumplimiento de las normas de la empresa, etc

e. EL RUIDO O INTERFERENCIA



Para explicar este concepto, haremos una analogía (comparación) con los Cassetes de Audio. En ellos la información es la música o las palabras grabadas. Mientras mejor sea la calidad de la cinta y el proceso de grabación, mejor fidelidad tendrá la reproducción. Todos los sonidos indeseados que no se relacionen con la

información grabada se les denomina "ruido" y deben ser corregidos, hasta lograr la mayor fidelidad (exactitud) posible.

En la Comunicación Organizacional se entenderá "ruido o interferencia" todos aquellos inconvenientes o barreras a que se ve sometida la comunicación y la información dentro de un flujo. En caso de la comunicación escrita, por ejemplo, puede ser que esté mal impreso. En el caso de la comunicación verbal, podría ser las distorsiones que vaya sufriendo la información a medida que pasa de una sección de la empresa a otra.

f. LAS RELACIONES HUMANAS



En toda instancia de comunicación, los emisores y receptores toman contacto entre sí a través de los mensajes enviados por los diversos canales y medios, pero también lo hacen a través de la relación que los une. Por ejemplo, una Secretaria le puede quedar suficientemente claro, con sólo observar a su jefe, si lo que está pidiendo es urgente o no, ya que la relación de trabajo que los une ha permitido construir diversas maneras de relacionarse y de comunicarse más allá de las palabras.

2. La atención al cliente

TECNICAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo del tema:

Distinguir adecuadamente las demandas de un bien o servicio, aplicando habilidades, que se derivan del proceso de instrucción teórica y práctica de atención y servicio al cliente, que permiten identificar a los consumidores ocasionales, habituales y potenciales, para brindar en forma óptima la atención que permita generar una calidad de servicio

Objetivos en tránsito:

- Definir las características que asume el proceso de atención al cliente en los diferentes tipos de Empresas.
- Seleccionar la información relacionada con el servicio de atención preferencial y personalizada al cliente.
- Generar criterios de adecuada comunicación y atención personalizada.
- Programar y controlar la información sobre ventas y stock de mercaderías, atendiendo las necesidades de la demanda y las capacidades internas de la empresa.

A. EL TIEMPO DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE: toda relación humana se inserta en el tiempo. En el quehacer de atender, el variable tiempo posee un valor comunicativo y requiere de un manejo especializado.

El tiempo de contacto efectivo con el cliente puede dividirse en cinco momentos o etapas diferenciales:

- ✓ Recepción del cliente.
- ✓ Detección de necesidades.
- ✓ Satisfacción u orientación.
- ✓ Servicio adicional.
- ✓ Despedida.

Estos pasos varían de un documento a otro, no obstante aparecen en todo servicio al cliente.

B. RECEPCIÓN AL CLIENTE:

- Descubrir aspectos de la personalidad del cliente.
- Detectar actitudes, estados de ánimo, dificultades a través del lenguaje corporal del visitante.
- Ofrecer propuesta que permitan una relación, por medio del saludo afectuoso y recepción acogedora.
- En resumen: BUSCAR ESTABLECER UNA RELACION.

C. DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE:

-¿EN QUE PUEDO SERVIRLE? ; Esta frase indica el interés que tiene el facilitador por conocer las necesidades y motivaciones que manifiesta el cliente.

-HAGA PREGUNTAS ABIERTAS FACILITADORAS; este tipo de preguntas exige una respuesta, pero no la condicionan, las preguntas cerradas solo dejan la opción "si" o "no", por ejemplo "¿desea una nueva llamada?", admite solo dos alternativas, sí la respuesta es "NO", obliga a formular otra pregunta, lo cual hace el proceso molesto.

-ESCUCHE EMPATICAMENTE; la empatía es aquella capacidad para percibir el marco de referencia del cliente, es ponerse " en el lugar del cliente".

-DETECTE LAS MOTIVACIONES EXPLICITAS E IMPLICITAS DEL CLIENTE; si se hacen las preguntas adecuadas y se escucha activamente al cliente, se podrá oír también aquellas necesidades no explicitas (no "dichas" verbalmente), pero importantes para el interlocutor.

-RECUERDE: Ningún cliente hace peticiones directas como: "atiéndeme bien, escúcheme con paciencia y adúleme porque necesito sentirme importante y mejorar mi autoestima". No obstante si somos cuidadosos en detectar las motivaciones ocultas, escucharemos claramente estos gritos silenciosos.

D. SATISFACCIÓN U ORIENTACIÓN DE NECESIDADES

Una vez que el facilitador ha escuchado activamente las necesidades de su cliente y las ha comprendido empáticamente, está en condiciones de intentar satisfacerlas. Si no es al que le corresponde satisfacerlas esas necesidades deriva a su cliente a quien corresponda:

- ❖ Ajuste su lenguaje verbal a los conocimientos y cultura del cliente.
- ❖ Ajuste su lenguaje no verbal al lenguaje no verbal de su cliente.

E. SERVICIO ADICIONAL "SORPRENDA A SU CLIENTE"

Esta etapa discrimina entre un servicio común al cliente, de otro que es profesional. El servicio adicional es un quiebre de las expectativas del cliente, que lo sorprende gratamente, que normalmente es exclusivo y creativo, que no siempre demanda gastos a la empresa, demuestra una actitud de servicio inteligente.

EJEMPLO: se ofrece un amplio repertorio de música para escuchar mientras esperar ser atendido en su oficina, entonces se está brindando un servicio adicional, exclusivo y asegurado a la vez que su sorprendido cliente regrese, sumando atenciones con artículos de escritorio, tazas de café, agua mineral, recuerdos, etc.

F. DESPEDIDA AL CLIENTE:

Todo intercambio humano necesariamente tiene un punto de separación y los saludos sociales hacen explícita la despedida con palabras: "hasta luego", "fue un gusto", "adiós".

Considerando la excelencia que la empresa debe mostrar y la necesidad de mantención es necesario:

- ✚ Establecer contacto visual con el cliente.
- ✚ Mencionar su nombre en la despedida.
- ✚ Sonreír y cuidar la comunicación y la relación
- ✚ Exprese sentimientos auténticos hacia los aspectos agradables de la entrevista.
- ✚ Si un cliente revela espontáneamente información acerca de sí mismo o de su familia, la despedida puede consistir en destacar lo agradecido que está, de haber sido receptor de su confianza y amistad.
- ✚ Celebre la decisión del cliente de visitar la empresa y refuerce cualquier antecedente que tenga el cliente acerca de la empresa.

RESUMEN:

El tiempo efectivo con el cliente puede dividirse en cinco momentos o etapas diferentes que acabamos de señalar: recepción del cliente, detección de necesidades, satisfacción u orientación, servicio adicional y despedida. Estos pasos varían de un encuentro, no obstante aparecen en todo servicio al cliente.

LAS TAREAS DEL FACILITADOR FRENTE AL CLIENTE:

Cada uno de nosotros tiene a través de la vida uno o más roles que desempeñar y cada uno de ellos supone cierta cantidad de deberes y derechos.

¿QUÉ ES UN ROL?

La sociología lo define como una forma estructurada de participación en la vida social y que se expresa como un conjunto de conductas que los demás esperan de él: en el rol se comparten expectativas sobre cómo se actúa y pasan a ser normas sociales.

Cada rol da una cierta posición o status social y requiere de ciertas habilidades para ocuparlo. En la vida hay muchos roles: de hijo, padre, alumno, trabajador, cliente, etc., y generalmente debemos ir cumpliendo con cada uno de ellos en distintos momentos y etapas de la vida.

El ejercer roles también puede provocar conflictos cuando hay dos que se oponen entre sí o faltan recursos para desempeñarse algunos (atender clientes en el área técnica cuando se le ha capacitado para ello).

En general, cada uno de nosotros sabe cuáles son sus roles y los ejerce de la mejor forma posible.

De tal forma que en el rol del facilitador profesional, se genera expectativas que se deben satisfacer en el trabajo diario y en el rol de atender clientes se debe esperar:

- Que el facilitador atienda con prontitud al visitante
- Que conozca el objetivo o misión, valores y funcionamiento de su organización.
- Que tenga un conocimiento completo de los principales servicios y productos de su área y empresa.
- Que muestre eficiencia y eficacia en su cargo.
- Que tenga un buen trato interpersonal con los clientes.

RESUMEN DE ATENCIÓN PREFERENCIAL

- ✓ El facilitador en la recepción del cliente, establecerá contacto visual, mencionará el nombre del cliente, sonreirá y saludará, enfatizando el aspecto relacional de la comunicación.

- ✓ El facilitador para detectar las necesidades de sus clientes hará preguntas abiertas y facilitadoras, escuchará empáticamente y detectará aquellas motivaciones expresadas y no expresadas verbalmente.
- ✓ El facilitador, al satisfacer las necesidades de sus clientes ajustará su lenguaje verbal a los conocimientos y cultura del cliente y su lenguaje no verbal debe estar en sincronía con él.
- ✓ El facilitador sorprenderá a su cliente con una atención exclusiva y creativa.
- ✓ El facilitador brindará una despedida tan cálida como la recepción, expresando sentimientos agradables hacia la visita del cliente.

TÉCNICAS PSICOLÓGICAS DE ATENCIÓN EN SITUACIONES ESPECIALES

Técnicas de óptimo servicio al cliente.



Para poder resolver algunos conflictos se debe utilizar el manejo de técnicas de servicio.

Trataremos de aprender, qué hacer con un cliente malhumorado, o cómo explicar un malentendido, e incluso reconocer y disculparnos por un error involuntario a un cliente disgustado.

El término "asertividad" es una palabra de origen inglés que significa

"declarar o afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez o con fuerza"

En términos psicológicos definimos por Conducta Asertiva: "Aquella que permite a quien la adopta, expresar sus emociones, ideas y desacuerdos, hacia otras personas procurando la obtención de un fin, quedando satisfecho consigo mismo y respetando los derechos ajenos".

En términos sencillos diremos que es aquella capacidad que nos permite decir lo que pensamos, expresar lo que sentimos de una manera adecuada y en el momento justo.

Una persona asertiva presenta las siguientes características conductuales:

- Se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos.
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles sociales, siendo esta comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- Tiene una orientación activa en la vida. Va tras las cosas que quiere y no aguarda que las cosas sucedan por sí solas de un modo que juzga respetable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones propias.

El término "Asertividad" encierra una serie de habilidades, entre ellas:

- *La Habilidad para decir "NO".
- *La Habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos.
- *La Habilidad para pedir favores o hacer peticiones.
- *La Habilidad para iniciar, continuar y terminar conversaciones.

"Cuando tú te sientes enojado con un deudor y pierdes el control y lo insultas, te ubicas en el polo de la agresión. En esta situación, tú haces respetar y valer tus propios derechos", pero no los del otro.

El comportamiento asertivo es el punto de equilibrio en el cual Ud. Respeta sus propios derechos y los ajenos, conjuntamente.

ASERTIVIDAD = AUTOESTIMA



Cada vez que usted hace respetar sus derechos sentirá que es una persona valiosa y respetable, y esto aumentará la imagen positiva que tiene Ud. mismo.

LA CAPACIDAD EMPÁTICA

Una habilidad interpersonal destacable en el proceso de la comunicación humana es la capacidad empática. Como se sugirió anteriormente, escuchar al otro es un arte difícil y requiere toda la atención psicológica posible. En el campo de la Psicoterapia se ha creado el término empatía para indicar:

"Es la capacidad que permite entrar en el mundo subjetivo de los demás, para participar de su experiencia, en la medida en que la comunicación verbal y no verbal lo permita."

En términos más sencillos es la "capacidad de ponerse en el lugar de otras personas, de ver el mundo como el otro lo ve".

Como facilitador de una empresa que se relaciona con clientes, la empatía consiste en captar y reflejar el significado personal de las palabras del cliente, mucho más que responder solamente a lo laboral.

La empatía no se puede confundir con la simpatía, que dice relación esencialmente con las emociones, su campo es más reducido que el de la empatía, que representando también un encuentro de sentimientos, debe entender aspectos tanto de ideas y creencias (cognoscitivos) como emocionales en relación con la experiencia de los demás.



Muchas veces tratamos con clientes difíciles, debemos dar explicaciones o resolver conflictos. Ofreceremos una técnica asertiva para manejar la situación con el cliente.

LA CORTINA DE HUMO BLANCO

La técnica de la cortina de humo blanco, posee ciertas características, es muy persistente, no se puede ver con claridad a través de ella, tampoco ofrece resistencias a nuestra penetración, no contraataca, no tiene superficies duras. De este mismo modo, podemos reaccionar asertivamente cuando se nos hace objeto de críticas, absteniéndonos de ofrecer resistencia a las declaraciones hostiles que otros nos lancen.

El recibir críticas de manera asertiva, expresando un comportamiento controlado, sereno y congruente es poco frecuente en nuestro medio. Lo habitual es encontrarnos con reacciones de rechazo y respuestas descalificadoras, por una parte o respuestas sumisas por otro.

- No negar ninguna crítica.
- No contraatacar con otras críticas por parte del agredido.

La cortina de humo blanco presenta tres formas para enfrentar la crítica.

1. Convenir con la verdad: Es decir, podemos reconocer y empatizar "CUALQUIER VERDAD" contenida en las declaraciones que los demás emplean para criticarnos.

2. Convenir con la posibilidad: Esto significa simplemente que aceptamos la posibilidad de la afirmación del otro. Una frase típica sería; "Puede que Ud. Tenga razón". Con esta respuesta no se niega, ni se acepta la crítica, sólo se ofrece una posibilidad "Ahumada".

3. Convenir en principio: en esta modalidad podemos reconocer la veracidad general de las declaraciones lógicas que la gente emplea para manipular.

Esta técnica de la cortina de humo blanco, obliga al facilitador asertivo a escuchar atentamente lo que dice el crítico.

Es importante ofrecer una respuesta reflejo a la afirmación del crítico, es decir, la asertividad frente a una crítica debe ir acompañada de la empatía. Frases como "Entiendo que piense así", "Comprendo lo que dices... probablemente tengas razón", tienen elementos empáticos y asertivos a la vez.

¿Cómo reaccionar de manera asertiva ante nuestros propios errores?

La técnica Aserción Negativa, puede ayudarnos a reaccionar frente a nuestros propios defectos

La Aserción Negativa se fundamenta en el derecho personal de poder equivocarnos, en consecuencia, aceptamos asertivamente las cosas negativas de nosotros mismos.

Ejemplo:

- María, no debiste ponerte ese jumper está muy feo.
- Fue una estupidez de mi parte ponerme este jumper, después que salí de la casa me di cuenta.

PETICIÓN ASERTIVA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Sin duda en más de alguna oportunidad nos hemos preguntado como decirle a una persona que su comportamiento es molesto o provocador. El temor a no ser entendido, la posibilidad de "agrandar el problema", en lugar de remediarlo, en ocasiones disuade de tomar la iniciativa. La vida cotidiana ofrece muchas oportunidades en las cuales nos sentimos desafiados a ser activos para expresar nuestro derecho a ser respetados.

Por Ejemplo: Si alguien se cuela en la fila delante suyo, ¿se le presenta la oportunidad de expresarse en forma asertiva o reaccionar sumisamente

TÉCNICAS EN LA ATENCION AL CLIENTE

TIPOS DE CLIENTES	PAUTA DE ACCIÓN
CLIENTES AGRESIVOS	<ol style="list-style-type: none">1. Consérvese firme, calmado y educado.2. Manténgase interesado, pero no se involucre emocionalmente3. Solucione el problema en forma rápida y eficaz.4. Si es necesario, derive al cliente al servicio o persona más indicado
CLIENTES IMPACIENTES	<ol style="list-style-type: none">1. Manténgase, calmado y educado.2. Pida perdón si la queja es razonable y válida3. Sugiera formulas para evitar el problema en el futuro.4. Complete la transacción rápida y efectivamente.
CLIENTES TIMIDOS	<ol style="list-style-type: none">1. Sea simpático y paciente.2. Asegúrese de entender sus necesidades.3. Explique cualquier dificultad, aun en áreas no relacionadas.4. Concluya la transacción con una nota positiva.
CLIENTES ABUSIVOS	<ol style="list-style-type: none">1. Simplemente termine la conversación.2. Informe a su supervisor.

CALIDAD EN EL SERVICIO:

Quienes hacen evaluaciones sobre calidad en el servicio, señalan cinco variables: confiabilidad, diligencia, garantía, empatía y recursos tangibles.

- **Confiabilidad:** es la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- **Diligencia,** o capacidad de respuesta, es la voluntad de ayudar y de prestar el servicio rápidamente.
- **Garantía:** seguridad, conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
- **Recursos tangibles** es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicaciones.

En el servicio al cliente participan varios elementos, a saber: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición.

El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente, que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo.

Con estos cuatros elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

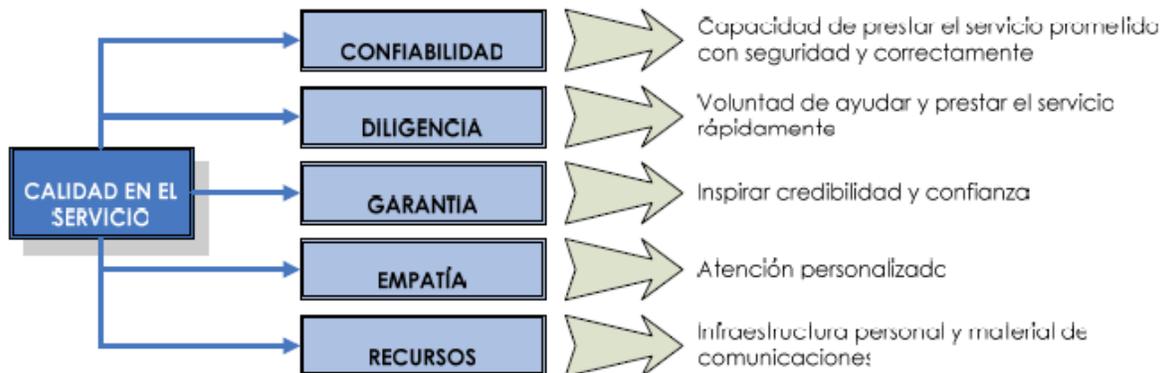
El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio.

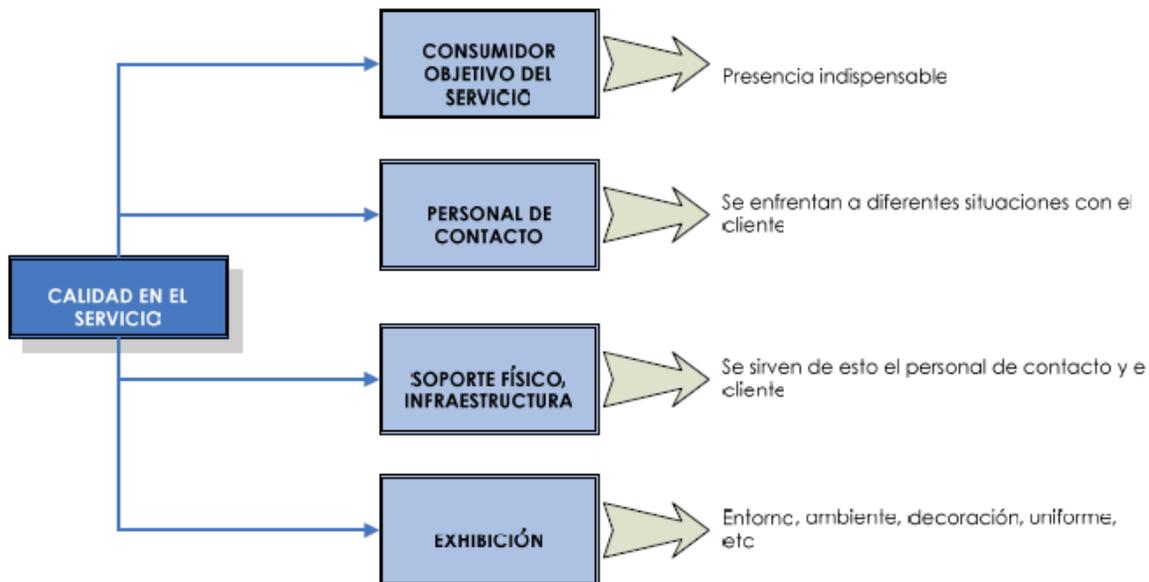
Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable.

El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las máquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc... Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc...

El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto.

REFORZAMIENTO:





¿Y por qué es importante que una organización o empresa desarrolle estrategias orientadas al servicio? El buen servicio es el único generador de clientes leales:

Porque el servicio es el único generador de clientes leales. Los clientes leales son aquellos que nos consideran como una opción válida cuando van a comprar, porque es una excelente defensa contra la competencia, mucho mejor que las promociones, mucho mejor que los precios bajos. Una empresa u organización es buena o mala en la mente de los clientes, dependiendo de la calidad de relación con el personal de dichas organizaciones. La mayor parte de los clientes que quedan insatisfechos o no están contentos, simplemente cambian de proveedor y lo hacen sin remordimiento; no les da ningún pesar hacerlo, inclusive les produce satisfacción cambiar a un proveedor cuando este les ha prestado un mal servicio. Las empresas requieren clientes contentos, que elogien productos y servicios. Recordemos... el cliente que repite y vuelve a comprar es la mejor parte de cualquier negocio. No se nos puede olvidar: el servicio se elabora frente al cliente y se evalúa como bueno o malo cada vez que se presta. Nunca ignoremos a un cliente. Nunca discutamos con un cliente, nadie les ha ganado una discusión.

¿Qué debe hacer el personal del área comercial de las empresas?: entender a su cliente mejor que la competencia. Rastrear permanentemente la satisfacción de los clientes, especialmente para corregir a tiempo los problemas que sobre calidad en el servicio se puedan presentar.

Los empleados pueden prestar un excelente servicio al cliente, si quieren y defienden a su empresa. Nunca se satisfará a los clientes mejor que la competencia si los empleados no tienen pasión por ella y no se sienten orgullosos de su trabajo y de la organización a la cual pertenecen. Por eso hay que conocer la historia de la empresa, su visión, su misión, sus valores.

Programa de capacitación para el área de servicio en una empresa de la localidad.

Objetivo: Incrementar la rentabilidad de la empresa, mejorando la imagen organizacional y la relación del personal con su área de trabajo, contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes para la comunidad.

Instructor: José Humberto Rodríguez Martín del Campo	Fecha de realización: 17 Noviembre del 2012	No.Horas 4	Lugar : Ofimuebles
Técnica a utilizar: Disertación			Dirigido a: Personal de servicios

Nombre del curso	Temática	Tiempo	Observación:
Curso de capacitación para el área de servicio	La comunicación y normas de comportamiento social	210 min	
	Comunicarse un reto de la humanidad	20 min	
	Concepto de comunicación	20 min	
	Factores de la comunicación	20 min	
	Métodos de comunicación	20 min	
	Tu expresión corporal	20 min	
	Estrategias y habilidades para mejorar la comunicación	20 min	
	Aprender a escuchar	25 min	
	Aprender a atender	25 min	
	Reconocer los propios prejuicios	20 min	
	Invitar al otro a expresarse	20 min	
	Receso (Tomar café, dar un paseo, etc.)	15 min	
	La atención al cliente	190 min	
	El tiempo de interacción con el cliente	15 min	
	Recepción al cliente	20 min	

	Satisfacción u orientación de necesidades	20 min	
	Servicio adicional "sorpresa a su cliente"	15 min	
	Despedida al cliente	15 min	
	Técnicas psicológicas de atención en situaciones especiales	15 min	
	La capacidad empática	20min	
	La cortina de humo blanco	15 min	
	Técnicas en la atención del cliente	15 min	
	La importancia de la atención personalizada	20 min	
	Calidad en el servicio	20 min	

Evaluación

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

1.- Mencione y explique factores de la comunicación:

2.- Mencione los métodos de comunicación

3.- ¿Qué habilidades necesitamos desarrollar para mejorar nuestra interacción con los demás y actuar como facilitadores de la comunicación?

4.- ¿Cuáles son los momentos o etapas diferenciales en los cuales se tiene contacto con el cliente?

5.- ¿Qué significa el término "Asertividad"?

6.- ¿Qué significa la capacidad empática?

7.- En qué consiste la técnica "cortina de humo blanco".

8._ ¿En que se fundamenta la técnica aserción negativa?

9.- Mencione los tipos de cliente

10.- Mencione las 5 variables sobre la calidad en el servicio.

Evaluación

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Complete por favor el cuestionario de más abajo aplicando la siguiente escala conceptual.

Escala	Concepto
4	Totalmente de acuerdo: afirmación válida de manera plena, sin excepciones.
3	De acuerdo: aseveración verdadera, con pocas excepciones no relevantes.
2	Medianamente de acuerdo: afirmación válida parcialmente.
1	Totalmente en desacuerdo: afirmación no válida en este caso.

Encierre en un círculo la opción elegida como válida para cada una de las siguientes afirmaciones

	Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo
1.- El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por usted.	4	3	2	1
2.- Los contenidos fueron novedosos para usted.	4	3	2	1
3.- Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas.	4	3	2	1
4.- Las dependencias cumplieron con aspectos de comodidad requeridos: luz, aireación, mobiliario adecuado, ausencia de ruidos, etc.	4	3	2	1
5.- El soporte tecnológico fue adecuado para los fines requeridos en esta capacitación.	4	3	2	1
6.- La ubicación del recinto permitió el acceso oportuno para la realización de la actividad.	4	3	2	1
Gracias				

Evaluación

Capacitación: _____

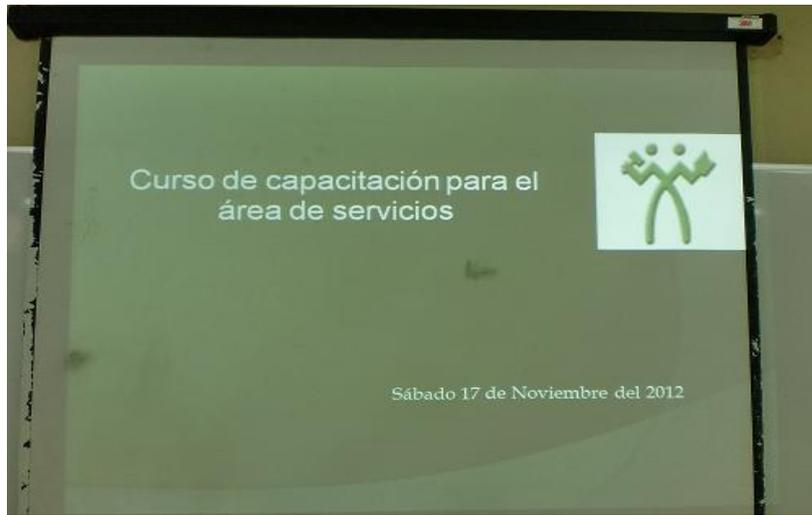
Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Marcar con una "x" si o no según corresponda a cada una de las preguntas.

Los empleados se mostraron durante y después del curso:

Participativos	Si ()	No ()
Dinámicos	Si ()	No ()
Receptivos	Si ()	No ()
Reflexivos	Si ()	No ()
Proactivos	Si ()	No ()
Agradables	Si ()	No ()
Relajados	Si ()	No ()
simpáticos	Si ()	No ()
pacientes	Si ()	No ()



CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1- La capacitación del programa para el desarrollo de habilidades en la comunicación, normas de comportamiento social y el servicio al cliente, contribuyó a reforzar los conocimientos de los empleados.

- 2- Los empleados se mostraron, receptivos, dinámicos, participativos durante la capacitación del programa.
- 3- Las autoridades de la institución brindaron el apoyo necesario para que se diera en su totalidad la capacitación.
- 4- El programa incluye variedad de actividades como: frases, reforzamientos, imágenes ilustrativas encaminadas a desarrollar y mejorar las habilidades sociales.
- 5- Con la capacitación a los empleados se benefició indirectamente a los clientes de la empresa, ya que se les proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de las habilidades sociales y de comunicación.

5.2 Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Dar seguimiento al curso de capacitación, evaluando su desempeño dentro de la organización.
- Participar a todos los empleados involucrados.
- Mantener instrucciones de utilización, las técnicas del servicio al cliente.
- Realizar juntas de 10 minutos una vez por semana para retroalimentar las técnicas, métodos y procedimientos.
- Actualizar el curso a medida que surjan nuevas técnicas y métodos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias (2004) Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño (5ta. Ed) México, D.F. Editorial Trillas

Baron (1996). Psicología. (1ra Ed) México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana.

Chiavenato (2002) Gestión del talento humano (1ra Ed) México, D.F. McGraw-Hill.

Denison (1990). Cultura Corporativa y productividad organizacional. (1ra Ed) New York, USA. McGraw-Hill.

Dessler (2009) Administración de recursos humanos. (10ma Ed) México, D.F. Pearson

Ivancevich (2007). Administración de recursos humanos (9na. Ed) México, D.F. McGraw-Hill.

Kotler (1996). Mercadotecnia (6ta. Ed) México, D.F. Prentice – Hall Hispan

Lamb, Hair, McDaniel (2002) Marketing. (6ta.Ed) México, DF International Thomson

Pinedo (2009) Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), Vol. XX, No. 2, pp. 111-131

Rodríguez (2007). Administración moderna de personal (7ma. Ed) México, D.F. Thomson Editores.

Werther, D (1996) Administración de personal y recursos humanos. (5ta Ed) México, D.F. McGraw-Hill.

Werther, W. & Keith, D (2001) Administración de personal y recursos humanos. (5ta. Ed) México, D.F. McGraw-Hill.

Whiteley, R (1996). La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes. (1ra Ed) México, D.F. Editorial Prentice-Hall.