



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado de Maestría

**... *DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA
EMPRESA ELECTRICIDAD DE CARACAS, C.A. (GRUPO AES)***

presentado por

LOPEZ PEÑA MARIA FERNANDA
para optar al título de
Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor
Ing. Alejandro Abreu Mendoza

Caracas, julio de 2007

T.G.M.

[illegible]

2007

INDICE

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	I
DEDICATORIA Y RECONOCIMIENTOS	II
RESUMEN	III
CAPITULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
TEMA:	1
PROBLEMA:	1
JUSTIFICACIÓN	2
I OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 OBJETIVO GENERAL:	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	4
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	6
2.1 HISTORIA	6
2.2 ¿QUÈ ES LA ELECTRICIDAD DE CARACAS?	13
2.3 AREA DE COMERCIALIZACION DE LA EDC	14
2.4 ORGANIZACION	15
CAPITULO III: MARCO TEORICO	18
3.1 ADIESTRAMIENTO	18
3.1.1 CONCEPTUALIZACION	18
3.2.RECURSOS Y ELEMENTOS DEL ADIESTRAMIENTO	21

3.2.1 RECURSOS	21
3.2.2 ELEMENTOS	21
3.2.3 BENEFICIOS	22
3.3 OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO	22
3.4 FUNCION DEL ADIESTRAMIENTO	23
3.5 DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO	24
3.5.1 NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO ENCUBIERTAS	25
3.5.2 NECESIDADES MANIFIESTAS	26
3.5.3 PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES	26
3.5.4 MEDIOS DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	28
3.5.5 INDICADORES A SER DETECTADOS CON DNA	29
3.5.6 SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO	30
3.5.7 ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	33
3.5.8 AUTODESARROLLO	34
3.6 PROGRAMA DE FORMACIÓN	36
3.6.1 CONCEPTUALIZACION	36
3.6.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	36
3.6.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA	36

3.6.4 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE	37
3.6.5 HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN	37
3.7 DISEÑO INSTRUCCIONAL	39
3.7.1 CONCEPTUALIZACION	39
3.7.2 DISEÑO INSTRUCCIONAL	39
3.7.3 CARACTERISTICAS DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL	40
3.8 ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	50
3.9 EVALUACION DE LOS APRENDIZAJES	52
3.9.1 MODELOS DE EVALUACION	53
3.9.2 METODOS DE EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN	54
3.9.3 RETROALIMENTACION	55
3.9.4 EVALUACIONES INDEPENDIENTES	56
3.9.5 TIPOS DE EVALUACION	56
3.10 SUPERVISION O COACHING	58
3.10.1 DEFINICION	58
3.11 SUPERVISION Y ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	65
3.12 SERVICIO	76
3.12.1 DEFINICION	76
3.12.2 REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	78
3.12.3 CALIDAD DEL SERVICIO	84
3.12.4 CULTURA DE SERVICIO EN LA EDC	84
3.12.5 PERSONAL DE CONTACTO Y LA CULTURIZACION	88
3.12.6 REQUISITOS PARA UNA CULTURA DE CALIDAD EN SERVICIO	88
3.12.7 LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO	91
3.12.8 EVALUACION DEL SERVICIO	93

CAPITULO IV MARCO METODOLOGICO	97
4.1 TIPO DE INVESTIGACION	97
4.1.1 SEGÚN GRADO DE GENERALIZACION Y MANIULACION DE VARIABLES	97
4.2 METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION	98
4.2.1 UNIVERSO O POBLACIÓN	99
4.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICION	102
4.3.1 TECNICAS DE ESTUDIO DE CAMPO	102
4.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	106
CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACION DE	115
RESULTADOS	
CONCLUSIONES	IV
GLOSARIO	V
RECOMENDACIONES	VI
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Figura 1: Sinergia Laboral, pag 34

Figura 2: DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL SUPERVISOR PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EDC (Anexo # 4), pag 53

Figura 3: Organigrama Estructural de la red de atención al cliente, pag 53

Tabla 1 Nivel de Análisis, procedimientos para la detección de necesidades pag. 65

Figura 4: Diseño Instruccional pag: 91

Figura 5: Desarrollo del sistema de supervisión de atención al cliente ,pag 120

Figura 6: Proceso de Comunicación pag132

Figura 7: Proceso de Comunicación en la EDC pag133

Figura 8: Pirámide de Servicio pag 150

Figura 9: Evaluación del Servicio pag 173

Figura 10: Un Sistema De Calidad Para Los Proveedores De Servicios pag 176

Figura 11: Insatisfacción del cliente pag 179

Tabla 2: Taxonomía de Bloom de habilidades de pensamiento pag 95-96- 97

Tabla 3: pag 100 y 101

Tabla 4: Evaluación de Aprendizajes: Pareo pag 115-116

Tabla5: Evaluación de Aprendizajes: Jerarquización / Seriación pag 116

Tabla 6: Los Supervisores Deben ser Docentes pag 127

Tabla 7: Consejos para Supervisar el Manejo de Información pag 130

Tabla 8 Cualidades del Servicio pag 145-146

Tabla 9: Relación cliente Proveedor pag 147

Tabla 10: Requisitos Para Una Cultura De Calidad En El Servicio ,pag 162-163

DEDICATORIA

A mi familia por sembrar en mí la semilla de la sensibilidad y la comprensión, por su cariño, amor y por enseñarme a que debemos tener la fortaleza de continuar hacia adelante no importa las circunstancias que la vida nos presenta, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo.

RECONOCIMIENTOS

Primeramente, gracias a Dios por poner en mi camino a tantas personas, quienes han contribuido de forma significativa al desarrollo de este trabajo y a enriquecer mi vida personal y profesional.

Al personal que labora en las diferentes unidades del Departamento de Atención al Cliente en la Empresa Electricidad de Caracas, S.A (Grupo AES), por brindarme la oportunidad de desarrollar mi investigación e implantar la propuesta de formación profesional, con su personal y procesos, para la mejora del servicio prestado.

Al Ingeniero Alejandro De Abreu y a la Doctora Elizabeth Martínez por ser guías ejemplares, grandes amigos, además de su apoyo y ayuda incondicional. Por brindarme su confianza y orientación acertada en torno a cuestionar lo incuestionable.

A mis compañeros de postgrado y de trabajo por ser parte del incentivo en el proceso de superación y reevaluación continua de plan de vida y por hacer que mi tránsito en el desarrollo del postgrado fuese agradable y enriquecedor desde todo punto de vista.

A mi familia en general, a quienes sacrifique en cuanto a tiempo y atención, los cuales en todo momento me brindaron su apoyo, colaboración y oportuno consejo. A mi padre por brindarme todos los recursos materiales para la impresión y encuadernación de este proyecto.

RESUMEN

En el caso del **La Electricidad de Caracas, Grupos AES**, en el que se brinda la prestación de un servicio, lo que hace y marca la diferencia entre otras alternativas, o entre una oferta y otra es el nivel de servicio, tanto alrededor del producto/ servicio ofrecido, como la riqueza de los componentes constitutivos del servicio, bien sea que éste último tenga relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta, ó el seguimiento posterior a la venta.

El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas y en el caso de EDC, AES, el supervisor de las áreas de servicio el garantizar la respuesta oportuna es parte del trato. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante la amplia variedad de servicios con la que entramos en contacto, el denominador común es el factor humano. La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron, bien sea que se trate de una transacción en un mostrador, una cena en un restaurante, un diagnóstico clínico, etc.

Lo que el cliente recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas, dependen mucho del suministro (entrega) del servicio. La Norma ISO 9000 versión 2000, define la **“satisfacción del cliente”**, como: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez “requisito” como: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En esencia lo que el cliente percibe de una organización, no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en el interior de la misma. Dos de las leyes naturales de la correspondencia establecen: “cómo es adentro es afuera”, “Cómo es arriba es abajo”. Esto nos conduce a afirmar que la satisfacción del cliente sólo se puede asegurar cuando hay armonía de interacción entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos. El personal juega un papel determinante, pues el comportamiento y el desempeño de las personas incide directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los clientes, y su capacidad de escuchar la voz del cliente.

Bajo esta perspectiva son los supervisores de las áreas de atención al cliente quienes poseen la mayor responsabilidad en torno al desarrollo de las actividades en las que participa su personal para el logro de metas y satisfacción del cliente real y potencial.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar

constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Y lo que se busca a través del presente trabajo es lograr la interiorización del siguiente precepto: Supervisar en áreas de servicio y atención al cliente, efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, conocimiento del área y procedimientos, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Todo esto forma parte de la propuesta que se presenta a continuación a través del Desarrollo de un programa de formación en técnicas y habilidades de supervisión y cultura de servicio, para los analistas de personal en el área de atención al cliente de la empresa Electricidad de Caracas, C.A. (Grupo AES)

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

Desarrollo de un programa de formación en técnicas y habilidades de supervisión y cultura de servicio, para los analistas de personal en el área de atención al cliente de la empresa Electricidad de Caracas, C.A. (Grupo AES)

PROBLEMA:

Una de las características y competencias diferenciadoras relevantes para una empresa, viene representada por la cantidad y calidad de su personal y dentro de una empresa de servicio dicho personal representa una herramienta para la solución de problemas. Si se entiende a la organización como un sistema, en el cual interactúan abiertamente personas, procesos, infraestructura, responsabilidades; el resultado de dicha combinación debe estar orientado a satisfacer las necesidades del cliente, el objetivo común y primordial, por el cual la organización existe. Para operar de manera eficaz y eficiente, es decir con efectividad, cada persona necesita ser conciente de su papel, compromiso y responsabilidad para contribuir en la construcción de la calidad del servicio.

El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

Bajo esta perspectiva surge la necesidad de las empresas, como la Electricidad de Caracas, C.A, que son líderes y exitosas dentro de su mercado de acción, en determinar los requisitos primordiales que le permitan mejorar la calidad de servicio y supervisión del mismo; representando la posibilidad y certeza de poderse mantener en el mercado a través de la adaptación y flexibilización al complejo sistema de necesidades organizacionales y del contexto. Así el personal, que labora en este tipo de empresa y más aun en el área de atención al cliente debe reunir varias características, y en esencia debe ser competente, con base en criterios de formación (entrenamiento y/o adiestramiento), habilidades, motivos y experiencia. En este sentido conviene distinguir que el personal de operativo, el cual tiene mayor contacto con el cliente, requiere de destrezas diferentes con relación al de apoyo interno (oficinas), o supervisorio. Mientras el personal operativo requiere mucha más habilidad en el contacto interpersonal, el supervisorio, en el cual centraremos el estudio de nuestra investigación, ha de ser sobre todo, sistemático y coherente, y poseer experiencia en el ámbito operativo para poder guiar y apoyar procesos que le permitan ser guía del correcto funcionamiento de los mismos.

El personal de supervisión, debe ser ordenado, metódico, y estar siempre dispuesto a apoyar al personal de línea. De igual forma debe poseer herramientas y potenciar las destrezas en el manejo de las comunicaciones internas y las habilidades para el trabajo en equipo las cuales son indispensables si lo que se pretende es la mejor prestación del servicio ofrecido y por ende la satisfacción y fidelización del cliente. En este sentido, la selección del personal debe dar consideración no sólo a las

destrezas técnicas y el conocimiento, sino también los aspectos humanos y el potencial de crecimiento.

La formación (entrenamiento, adiestramiento), de este personal, debe estar orientado a fortalecer las destrezas, habilidades y el conocimiento. Las competencias o habilidades sociales, asociadas en gran parte con las actitudes y emociones, son susceptibles de ser modificadas, pero no siempre se pueden adquirir o aprender. No basta aprender a sonreír y a dar señales de gentileza y cortesía. El personal debe ser entrenado para que sea autónomo, debe aprender a solucionar problemas técnicos en armonía con las estrategias y objetivos de la organización, debe aprender a mantener el control en todas las situaciones críticas.

Dentro de este marco, las necesidades y requerimientos en cuanto al manejo de atención al cliente, son expresados por personas y manejadas también por personas, es así como dentro de esta propuesta se busca generar herramientas, para el personal que atiende y maneja estos requerimientos a fin de lograr que su desempeño sea más efectivo, sin causarle desgaste físico y emocional. El problema más común consiste en pensar que la cultura de servicio y técnicas de supervisión son elementos de la cotidianidad que la práctica laboral genera por si sola, pero si bien el desenvolvimiento dentro de la labor es una herramienta de aprendizaje, no es la única y esto puede llevar a errores costosos o a la formación de malos hábitos antes de que se genere cualquier tipo de correctivo, llámese entrenamiento, guía, orientación, etc.

Es por ello, que se propone diseñar y poner en práctica un modelo de información en el desarrollo de habilidades y destrezas lo cual significa delegar y confiar en todas las personas de la organización, en nuestro caso el área de atención al cliente, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, generando así pertenencia y mayor compromiso en el logro de objetivos de área y organizacionales.

JUSTIFICACIÓN

En el mundo competitivo de los negocios de hoy en día, las organizaciones han encontrado y confirmado que lo único verdaderamente constante es el cambio, en diferentes niveles y con variadas intensidades (tecnológico, político, social, económico, laboral, etc ,) es por ello que se hace necesario una redefinición de los procesos de gestión humana y en nuestro caso de estudio todo aquello que se relaciona a los procesos vinculados con los elementos de supervisión y cultura de servicio en las áreas de atención al cliente, dándole peso a los relacionados con educación y adiestramiento de dicho capital humano, orientándolos de manera que desarrollen las competencias y/o procesos organizacionales, grupales e individuales, y que trabajen alineados con una cultura participativa en pro de la transformación organizacional, todo ello va a depender de las competencias y/o procesos a desarrollar en las personas relacionadas a roles y cargos, ello habrá de significar:

- Trabajar a partir de la calidad incorporando la estratégica participación del capital humano, acrecentando sus habilidades y capacidades en el manejo personal y del negocio.
- Generar espacios de trabajo donde se reconozcan y administren los conocimientos con los recursos y propósitos de construir equipos capacitados y plenamente integrados en la visión de la organización.

- Implementar una cultura de aprendizaje guiado así como autodirigido en función de necesidades propias y de la organización.
- Promover la autonomía del trabajador en la resolución de problemas de su cargo o rol.
- Implementar estrategias destinadas a lograr la reducción o erradicación de errores de acción

Por ello se hace indispensable establecer estructuras educativas que les permitan a las organizaciones ser competitivas y anticiparse al futuro, logrando perspectivas que les permitan hacer de dicho futuro la herramienta del presente. Lo primero que se obtiene al identificar las tendencias (detección los cambios que se avecinan dentro del mercado manejado por la empresa) es una visión que les permite prepararse tecnológica y cognitivamente, para recibirlas, tomando una postura **preactiva** ante el futuro (planificación estratégica), es así como logran diseñar el futuro en el que les gustaría estar asumiendo una actitud **proactiva**.

Basados en esto, la industria eléctrica privada de la zona metropolitana, representada por la corporación EDC-AES, se ha visto en la necesidad de conducir, de liderar, de ejercer autoridad, en programas de formación para su personal, basados en el conocimiento, en la experiencia, en la capacidad para hacer participar a los otros, en la confianza propia y de los otros, en la motivación para hacerlo, en la capacitación, más que en el uso de la fuerza, la amenaza, el creerse el dueño de la verdad, el único poseedor del conocimiento y el conocedor de todas las respuestas partiendo desde lo mas básico hasta lo mas avanzado en el dominio de pericias por cargo o rol. Un buen sistema de red de supervisión de personal, es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Se ejecuten en el momento en que se necesitan.
2. Insuman la menor cantidad de recursos
3. Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad
4. Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos
5. El proceso supervisorio ideal es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales.

Tomando en cuenta estos requerimientos, es que surge la idea de investigación y propuesta formativa, que será presentada a través de este consolidado de información, sustentando todo el trabajo realizado en relación al desarrollo de potencialidades y competencias de las unidades de supervisión de las áreas de atención al cliente de la EDC-AES, y que le otorga a la planificación dos propósitos específicos, el primero de carácter **protector**, ya que busca minimizar el riesgo de

error en la acción, reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y aclara las consecuencias de cualquier acción educativa y administrativa que se plantee. Y un segundo carácter, que es el **afirmativo**, el cual consiste en elevar el nivel de éxito organizacional al que se desea llegar o en el que se desea mantener la empresa.

I OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un programa de formación en técnicas y habilidades de supervisión y cultura de servicio, para los analistas de personal en el área de atención al cliente de la empresa EDC (Grupo AES)

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Detectar características profesionales y personales relacionadas al perfil del cargo de supervisor dentro del área de atención al cliente.
2. Diagnosticar las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo de cultura de servicio, así como del desarrollo de habilidades y destrezas de supervisión, en el área de atención al cliente.
3. Analizar los planteamientos de la misión, visión y filosofía de la empresa a fin de poder vincular estos procesos al desarrollo de herramientas que permitan el logro de la eficiencia y optimización de la productividad en los procesos manejados en el área de atención al cliente.
4. Diseñar un programa de formación en habilidades y destrezas de supervisión y cultura de servicio para analistas, que respondan a las necesidades expuestas por la empresa y su personal.
5. Ejecutar programas de formación para analistas que permitan potenciar las habilidades y destrezas de supervisión y de cultura de servicio en el área atención al cliente, dotándolos de herramientas útiles a su labor.
6. Evaluar el programa de formación implantado que permitan hacer validar el uso efectivo de las herramientas de supervisión y manejo efectivo de la cultura de servicio, lo cual impacta en su gestión dentro del área de atención al cliente.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 HISTORIA

En el año de 1895, el joven ingeniero Ricardo Zuloaga comprende la necesidad que tiene Venezuela de integrarse en los movimientos positivistas europeos, que apalancaran los desarrollos tecnológicos y científicos de la época.

Es así como surge la empresa Electricidad de Caracas, C.A, con un capital de quinientos mil (500.000, 00) Bs, iniciando el desarrollo industrial de un país netamente rural, la cual surtiría una población de 72.500, 00 habitantes. El 27 de noviembre. Se funda C.A. La Electricidad de Caracas y se suscribe el Acta Constitutiva respectiva.

• La primera Junta Directiva estaba constituida por Juan Esteban Linares, Eduardo Montauban, Mariano J. Palacios, Tomás Reyna, Heriberto Lobo, Carlos Machado Romero, Charles R. Rolh, José María Ortiga, Julio Sabas y Carlos Zuloaga.



Ricardo Zuloaga
Caracas, 22.9.1867 _ Caracas, 15.12.1932

IMAGEN # 1

2.1.1 LINEA DEL TIEMPO



1895-2007

adiestramiento)

(resaltado en negrilla los avances en torno a servicio y

- 1895 Se Funda Electricidad de Caracas C.A.
- 1886- 1897 Creación de primera estación Eléctrica EL ENCANTADO (alumbrado público en Caracas).
- 1902 Creación de Planta Eléctrica los Naranjos
- 1911 Creación de Planta Eléctrica La Lira
- 1917 Primer Reglamento de Seguridad Industrial para EDC.
- 1918 Crecida del Rio Guaire destruye la planta el ENCANTADO.

- 1919 Se funda la planta de San Felipe y Yaracuy.
- 1929 Entra en funcionamiento Dique de Pataquire.
- 1931 Se Instala planta la Guaira.
- 1932 Se instala la Planta Hidroeléctrica Curupao, ubicada en Guarenas. Muere Ing. Ricardo Zuloaga.
- 1933 Entran en servicio las Plantas Hidroeléctricas de Mamo, Caoma y Marapa.
- 1934 Entra en servicio la Planta Izcaragua .
- 1940 Ampliación y modernización de los sistemas de Distribución con la instalación de tuberías subterráneas, para la colocación de cables y transformadores, desde Chacao hasta el Centro.
- 1942 Se crea la C.A. Fuerza y Luz Eléctrica de Venezuela (CALEV), subsidiaria de la American Foreign Power Co.
- 1943 La EDC contrata los servicios de un experto cablista del exterior para instruir a los trabajadores en la implantación de nuevas redes subterráneas.
- **Dos operarios son inscritos en un curso de soldadura en plomo dictado en la C.A. Teléfonos de Venezuela.**
- 1945 Se inician los trabajos de instalación de líneas subterráneas en la Ciudad Universitaria.
- 1947 Se inician los trabajos para la creación del Complejo Termoeléctrico de Arrecifes, en el Litoral, operado con gas o petróleo.
- 1949 Se construye la Planta El Cortijo, ubicada al norte de Caracas.
- 1950 **Se funda la Escuela de Operadores y se elabora el primer Manual de Adiestramiento.**
Entra en funcionamiento la primera unidad de la Planta Arrecifes.
- 1951 **Se crea el servicio de atención telefónica de reclamos y/o reporte de fallas y averías en el sistema. El tiempo promedio de atención de los clientes estaba entre los 10 y 15 minutos.**
- Se construye el edificio sede de La Electricidad de Caracas, ubicado en San Bernardino, por la firma del arquitecto venezolano Tomás José Sanabria, a un costo de Bs. 1.000.000.
- 1956 **Se instala la primera oficina de Atención al Cliente, ubicada en Sabana Grande, para la realización de los trámites de pago de facturas y solicitud de servicio.**
Entra en funcionamiento la Planta Termoeléctrica de Tocoa.

- 1960 **Se construye la Escuela de Capacitación para Oficios de Electricidad, con la colaboración de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT).**
- 1963 Se enciende por primera vez la Cruz de El Ávila, en el Hotel Humboldt.
- 1965 La C.A. La Electricidad de Caracas compra el 95% de las acciones de Luz Eléctrica de Venezuela (CALEV), empresa subsidiaria de la American Foreign Power Co.
- 1966 Se firma contrato con la CVG para el cambio de frecuencia de la EDC de 50Hz a 60Hz, con el objetivo de interconectar Edelca con Cadafe, para aprovechar las ventajas de los Parques de Generación.
- 1967 Comienzan los trabajos de instalación de la Planta Oscar Augusto Machado, ubicada en la carretera Panamericana. Se inaugura C.A. La Electricidad de Guarenas y Guatire (ELEGGUA), empresa filial de la EDC construida para suplir de energía eléctrica a los Municipios Plaza, Zamora y parte de Acevedo, del Estado Miranda. Se aprueba un aporte de Bs. 1.500.000 para el Fondo Nacional de Solidaridad, creado con la finalidad de ayudar a las familias afectadas por el sismo del 29 de julio. Se inician los trabajos de construcción de los nuevos Centros de Servicios, ubicados en Chacao y La Yaguara. Ambos centros son sede de la Gerencia de Operaciones para la planificación y coordinación de los trabajos de construcción y mantenimiento de líneas aéreas y subterráneas, de sótanos de transformación, sistemas de alumbrado público y atención de averías.
- 1968 Se firma el Contrato de Interconexión de los sistemas eléctricos de Cadafe, Corporación de Guayana, Edelca y La Electricidad de Caracas para armonizar los esfuerzos, técnicos y financieros, en el proceso de suministro de energía para el pleno desarrollo de Venezuela.
- 1969 21 de noviembre. Se inaugura la Planta Oscar Augusto Machado (OAM). Ésta fue la primera planta en América Latina operada por motores a reacción y con modelos de eficiencia y seguridad, a través del manejo a control remoto, para el ajuste de la generación de acuerdo a los requerimientos de la demanda del momento. Entra en vigencia el Plan de Jubilaciones de la EDC. La EDC comienza a formar parte del Sistema Interconectado Nacional (SIN). La Cruz de El Ávila se muda a Los Mecedores.
- 1970 La unidad de computación de la EDC comienza a sustituir las tarjetas perforadoras por las cintas magnéticas para optimizar los procesos de facturación, contabilidad, registro de materiales, nómina y accionistas.
- 1971 Se constituye Tivenca, Títulos Venezolanos C.A. para el manejo de las operaciones con títulos de valores de la EDC.
- 1972 La EDC comienza a formar parte de La Oficina de Operación de Sistemas Interconectados (OPSIS). Ésta regula y planifica las operaciones e

intercambios de energía entre los sistemas eléctricos de las empresas Edelca y Cadafe.

- 1973 Se inicia la construcción de nueva sede para La Electricidad de Caracas, en San Bernardino, nuevamente bajo la responsabilidad de la compañía de arquitectos Sanabria y Asociados.
- 1974 Se firma un acuerdo de expansión termoeléctrica en conjunto con el Ministerio de Fomento, Cordiplan, la Corporación Venezolana de Guayana, Cadafe y Edelca para el desarrollo eléctrico de la zona centro occidental del país. En dicho convenio, todas las empresas se comprometen a la construcción de Planta Centro, la ampliación del Guri y la Planta Tocoa. **Se abren las Oficinas Comerciales ubicadas en La Colonia Tovar, Caricuao, La Guaira, Centro Comercial Concreta, El Cafetal y El Valle.**
- 1975 Se inicia el proyecto de ampliación de la Planta Tocoa.
- 1976 **Se instala el Sistema de Información a Suscriptores con la finalidad de atender con mayor rapidez las solicitudes de los clientes, a través de una actualización diaria de la información.**
- 1979 Se montan las instalaciones eléctricas necesarias para dar servicio al novedoso transporte público conocido como el Metro de Caracas.
- 1981 La Cruz de El Ávila es reubicada en Papelón, en una estructura propia de la EDC.
- 1982 Se produce un incendio en un tanque de almacenamiento de combustible de la Planta Tocoa.
- 1985 Francisco Aguerreverre asume la Presidencia Ejecutiva de La Electricidad de Caracas; a partir de este momento, la gerencia de la empresa se profesionaliza y la EDC deja de ser una empresa familiar. **Para la fecha, la empresa servía a medio millón de clientes, tenía once mil accionistas y una capacidad de generación de 1.800 MW.**
- 1986 **Se funda Administradora Serdeco, con la finalidad de encargarse de las labores de cobranza de los servicios públicos como electricidad y aseo urbano.**
- 1987 Se amplían las herramientas de calidad para la motivación del recurso humano, con la finalidad de impulsar la productividad del personal.
- 1988 Se construye la subestación de interconexión Oscar Machado Zuloaga (OMZ), en conjunto con Edelca, ubicada en Charallave.
- 1991 La EDC participa en el proceso de privatización de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV).

- 1993 **Se implanta el modelo gerencial de "Empresa de Alto Desempeño" para desarrollar estrategias que aseguren el éxito de la empresa y fortalezcan la cultura y los valores de la compañía.**
- 1994 **Se implanta el Sistema de Gestión Comercial para la automatización de las actividades de contratación del servicio, lectura de medidores, facturación y cobros.** • Se crea el Laboratorio de Luminotecnia para realizar estudios de nuevas técnicas de operación y mantenimiento del sistema de Alumbrado Público.
- 1995 Se crea GENEVAPCA, empresa que desarrolla y opera plantas independientes de generación. **La EDC cumple 100 años como la empresa pionera, en América Latina, en la producción y transmisión de energía eléctrica.** Entra en servicio un nuevo sistema de almacenamiento, manejo y suministro de gas licuado de petróleo para ser usado como combustible alternativo en el encendido de los pilotos de las calderas, en caso de ausencia total de energía en Ampliación Tocoa. **Se crean 12 Puntos de Pago en automercados, los cuales atienden a 30 mil clientes mensuales.** Se emprende una nueva modalidad de pago, denominada Pago Directo, a través de la cual se realiza la domiciliación de las facturas de electricidad y aseo urbano a las tarjetas de crédito, cuentas corrientes y de ahorros de los clientes.
- 1996 Se crea la Corporación EDC, empresa subsidiaria que agrupa a todos los negocios no regulados de la EDC, para separar el negocio del servicio público de electricidad de otros negocios relacionados al área de energía, suministro y tratamiento de agua, telecomunicaciones y servicios e industrias relacionadas. **Entra en servicio el 800-CABLE, una línea telefónica gratuita a través de la cual se reciben denuncias de hurto y otras irregularidades que atenten contra el servicio eléctrico.**
- 1997 Se instalan enlaces vía microondas entre los edificios de San Bernardino, Tocoa y Guanape para incrementar la comunicación de voz y datos, y responder con mayor eficacia. Entra en servicio la línea el Junquito-OMZ, para incrementar la capacidad de intercambio de energía con el Sistema Interconectado Nacional. Se moderniza el Alumbrado Público en la zona metropolitana, con la sustitución de las lámparas incandescentes por las luminarias de sodio.
- 1998 Se implantan nuevas tecnologías para enfrentar los inconvenientes que pudieran surgir con el paso al año 2000.
- 1999 Se promulga la Ley del Servicio Eléctrico que regula y proyecta el crecimiento del sector eléctrico en Venezuela. Se desarrolla el Proyecto "Objetivo Sabas Nieves" para adecuar y modernizar, a lo largo de tres años, las instalaciones de transmisión que sirven a la zona noreste de Caracas. Se emprende un Plan de Contingencia para hacer frente a la tragedia de Vargas, con el fin de recuperar un alto porcentaje del servicio eléctrico en centros clave para las operaciones de rescate, como el Hospital Vargas, el Puerto de La Guaira y algunas zonas de Naiguatá y Caraballeda. Transcurridas 72 horas, luego de la tragedia, la zona este del Litoral contaba con un precario pero útil

servicio eléctrico, gracias a los esfuerzos realizados por los trabajadores de la EDC quienes, a pesar de que 40 de ellos estaban afectados por el desastre natural, se integraron como un solo ente dedicado al servicio de la comunidad.

- 2000 **La empresa norteamericana The AES Corporation, en una Oferta Pública de Acciones, adquiere el 87,1% de las acciones de La Electricidad de Caracas.**
- 2001 Se inicia el Programa "Cambios en Positivo" para la modernización de la red de distribución, a través de la sustitución masiva de interruptores de media tensión en aceite, por unos de tecnología más avanzada. **Se crea el Plan Integral de Educación Comunitaria sobre Prevención y Seguridad en las Instalaciones Eléctricas, a fin de concienciar a la colectividad acerca del uso eficiente y seguro de la electricidad.**
- 2002 Se crea Smartpower, una empresa que combina el uso de la tecnología avanzada para ofrecer servicios a clientes industriales y comerciales que requieren un manejo inteligente de su consumo de energía. Se instalan equipos automatizados de alta tecnología, en la red aérea de Distribución, que permiten la comunicación y control a distancia, para reducir los tiempos de atención de averías y de localización de fallas. **Se amplían los servicios al cliente ofrecidos a través de Mi Contacto, con atención las 24 horas del día, los 365 días del año.**
- 2003 Se lanza "El ElectroBus", una unidad móvil utilizada para la difusión del conocimiento del uso efectivo y seguro de la energía eléctrica del hogar. **Se relanza el 0-800-CABLE-00, número telefónico que opera las 24 horas del día y está destinado a recibir denuncias de hurto de conductores y/o acciones vandálicas en contra del Alumbrado Público.** Entra en operaciones el sistema comercial **"Aquí se Puede"**, una modalidad versátil de servicio, a través del cual se amplía la red de Agentes Autorizados de Cobro en Caracas, se activa la consulta de saldo por mensajería de texto vía telefonía móvil, se repotencia la línea de atención telefónica Mi Contacto y se incorpora nuevas entidades de pago para Banca en Línea.
- 2004 Se crea el programa "Dona tu Vuelto". Se firma un convenio con Inparques para el mantenimiento de cortafuegos del tramo Loma del Cuño-Puesto de Guardaparque Chacaito que atraviesa el Parque Nacional El Ávila. Se inicia el proyecto "Una Luz para la Integración", que busca la incorporación al mercado de trabajo a personas con discapacidad mental. **La EDC recibió la Certificación ISO 9001 2000 e IQNet, de parte de Fondonorma, para la Red de Atención al Cliente en sus Oficinas Comerciales, Centro de Contacto y el Laboratorio de Luminotecnia.** El 30 de diciembre se hizo efectiva la fusión de CALEV y ELEGUA con la EDC, en consideración al Plan de Separación de actividades presentado al Ministerio de Energía y Minas para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Eléctrico (LOSE). Se dio inicio al piloto del programa Barrio Eléctrico, una iniciativa de integración comunitaria, de la mano de trabajadores de la empresa, sociólogos y trabajadores sociales,

que busca convertir a los consumidores informales de energía eléctrica en clientes formales de la empresa, brindando una solución al creciente problema de los barrios con conexiones ilegales, el cual tiene un efecto negativo en la calidad del servicio que reciben y la seguridad personal de los habitantes. Se inició el proyecto "Cambia tu Guirnalda", con el apoyo de alcaldías y comunidades, el cual permitió el retiro de 14.600 luminarias conectadas ilegales. **AES Network recibió la Certificación ISO 9001 2000, de parte de Fondonorma, para las actividades de instalación, operación y comercialización de los servicios de telecomunicaciones.**

- 2005 Se aprobaron Bs. 50 millones para la construcción de la biblioteca, remodelación y dotación de la sala telemática de la escuela Nuestra Señora de Coromoto, en la ciudad de Los Teques. Esta iniciativa beneficia a 600 alumnos de bajo recursos. A través del Aporte Voluntario por Nómina, se apoyaron 5 proyectos en el área de salud, por Bs. 156.2 millones, y 4 en el área de educación, por Bs. 210.2 millones. Algunas de las instituciones beneficiadas han sido: Asociación Civil Hogar Bambi de Venezuela, Fundación Operación Sonrisa de Venezuela y Asociación Civil Centro Comunal Don Bosco. Se inician los trabajos de instalación de la nueva planta de generación eléctrica, La Raisa, la cual contará con dos turbinas de gas en ciclo simple, para una capacidad inicial de generación de 200 MW, y se encontrará ubicada en los Valles del Tuy. La Página Web de La Electricidad de Caracas gana como la mejor página Web en la categoría Industria Eléctrica y Electrónica de los premios Lo Mejor de Punto Com 2005. **La Electricidad de Caracas recibe la certificación ISO 9000 por el Laboratorio de Aceites, así como la ratificación de las certificaciones recibidas por el Laboratorio de Luminotecnia, AES Network, Oficinas Comerciales y Centro de Contacto de la Red de Atención al Cliente.**
- 2007 Se nacionaliza la EDC

2.2. ¿QUE ES LA ELECTRICIDAD DE CARACAS, C.A.?

Desde su fundación La Electricidad de Caracas se ha destacado por desarrollar estrategias que le permitan situarse en el mercado y en el país, como una de las mejores y evolucionadas organizaciones, a fin de prestar el mejor servicio eléctrico del país y responder a las expectativas de sus clientes, trabajadores y accionistas. Así, constantemente, ha mantenido una búsqueda sistemática de la excelencia a través de diferentes metodologías de mejoramiento organizacional y planificación estratégica corporativa.

Es así como generan y se adecuan principios de la década de los noventa, orientados a un modelo conceptual denominado *Empresa de Alto Desempeño (EAD)* con el propósito de reunir los esfuerzos de mejora realizados a lo largo de sus años de operaciones, perfeccionándolos y articulándolos de forma coherente.

En 1997, la reorganización interna iniciada por La Electricidad de Caracas con base en el modelo de Empresa de Alto Desempeño, demandaba con urgencia una Plataforma Integrada de Información, que soportara tecnológicamente este modelo y maximizara sus bondades funcionales.

www.laedc.com.ve(12/10/2005) : La Electricidad de Caracas (EDC) y Corporación EDC (CEDC), tienen una estructura organizada en unidades de negocio, pero bajo la dirección de una misma Junta Directiva, la cual fue electa en respectivas Asambleas de Accionistas celebradas el 31 de marzo de 2003. La empresa norteamericana AES Corporation es el accionista mayoritario al poseer más del 80% de las acciones de EDC y CEDC.

1.1 MISIÓN:

La Electricidad de Caracas es una empresa privada, filial de la Corporación AES, dedicada a proveer el mejor servicio eléctrico y comprometida a responder las expectativas de sus clientes, trabajadores y accionistas, contribuyendo así a elevar la calidad de vida de la sociedad venezolana.

1.2 VISION:

Aspiramos ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente como líder innovador, proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad, con personal y tecnología excelente, financieramente sólida y factor fundamental del sector eléctrico venezolano.

1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

D i s f r u t e

Deseamos que las personas que forman parte de nuestra organización encuentren disfrute en su trabajo. Nuestra meta ha sido crear y mantener un ambiente en el cual cada persona pueda prosperar con el uso de sus habilidades naturales o aprendidas, de tal modo que disfrute el tiempo que pasa en su lugar de trabajo.

I n t e g r i d a d

Actuamos con integridad. Honramos nuestros compromisos. Nuestra meta es que las cosas que decimos y hacemos, en todas partes, sean siempre consistentes.

E q u i d a d

Tratamos a nuestra gente, clientes, socios, proveedores, accionistas, al gobierno y a las comunidades en donde operamos, con equidad.

Responsabilidad Social

Actuamos en la creencia de que tenemos la responsabilidad de estar involucrados en proyectos que proporcionen beneficios sociales. El primero de todos es el proveer un servicio eléctrico con un alto grado de seguridad y de confiabilidad, creando fuentes de trabajo y un ambiente más limpio.

2.3.AREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EDC (PRODUCTOS Y SERVICIO, VER ANEXO # 5)

La Electricidad de Caracas y sus filiales reconoce que la función de servicio al cliente, es un elemento fundamental.

Su filosofía comercial está sustentada en la satisfacción integral los de requerimientos de sus clientes. A fin de ofrecer mayor información a los clientes sobre sus consumos y sobre la calidad del servicio que se ofrece, La EDC y sus filiales se adelanta a las exigencias de la Ley de Servicio Eléctrico, implementando un nuevos Sistema de Atención Comercial

El cambio significó una inversión de casi 10 millones de dólares. Se sustituyó el Sistema de Gestión Comercial por el Sistema de Industria de Suministros de SAP/R3, tecnología exitosamente probada por otras empresas de multiservicios del mundo. De esta manera EDC se convierte en la primera empresa eléctrica de Latinoamérica en implantar este sistema.

La Electricidad de Caracas
y sus empresas filiales

RIF: J-00021243-0

Inicio AES Responsabilidad Social Empleate Mapa del Sitio Contáctanos

Sábado 26.5.2007

Caracas-Venezuela

Búsqueda: - Buscar -

Acción EDC
BVC: 375,00 Bs. ▲

Oficina Virtual

La Empresa

Relaciones con Inversionistas

Oficina Virtual

- ▶ Consulta de Saldo
- ▶ EDC Plata
- ▶ Promociones
- ▶ Mi Contacto
- ▶ Interrupciones Programadas
- ▶ Aquí se Puede
- ▶ Pago Domiciliado
- ▶ Banca en Línea
- ▶ Deberes y Derechos
- ▶ Uso Eficiente de Energía
- ▶ Preguntas Frecuentes
- ▶ Tarifas Vigentes
- ▶ Administradora Serdeco

Preguntas Frecuentes
¿Por qué cobran depósito para suministrar el servicio eléctrico?
» » » »

Aquí se Puede
Consulta dónde pagar la electricidad...
» » » »

Deberes y Derechos
Deberes y derechos de los clientes
» » » »

Mi Oficina Virtual
Mi Oficina Virtual

Si eres un usuario registrado, identificate:
Usuario: Contraseña:

Si eres un nuevo usuario, [regístrate](#)
[Modificar mis datos](#)
[Olvidé mi contraseña](#)

Consulta de Saldo
Consulta de Saldo

Cuenta Contrato Nro.:

Consulta tu saldo desde aquí, con tan sólo colocar los trece (13) dígitos de tu Número de Cuenta Contrato, ubicado en la parte superior derecha de tu Factura.

<http://www.laedc.com.ve/Virtual.asp?CategoryId=10873&modulo=3>

IMAGEN #2

2.4 ORGANIZACIÓN

La Electricidad de Caracas (EDC) y Corporación EDC (CEDC), tienen una estructura organizada en unidades de negocio, pero bajo la dirección de una misma Junta Directiva, la cual fue electa en respectivas Asambleas de Accionistas celebradas el 31 de marzo de 2003. La empresa norteamericana AES Corporation es el accionista mayoritario al poseer más del 80% de las acciones de EDC y CEDC.

Directores Principales

Andrés Gluski
Cira Romero
Gustavo Julio Vollmer
Jonathan Coles
Julian J. Nebreda
Lorenzo Mendoza
Paul Hanrahan
Richard Bulger
Steven Clancy

Directores Suplentes:

Gustavo Reyna
Jane Tutoki

Jeffrey Safford
Joseph Brandt
Nelson Ortiz
Steven Walsh

Consejero
Ricardo Zuloaga

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN

Director de Negocio, Región Oeste José Leonardo Mariñas

Director de Negocio, Región Centro Oscar Ovalles

Director de Negocio, Región Sureste Raúl Carbonell

Director de Negocio, Región Este Víctor Mendible
Centro Control de Operaciones Roberto Arreaza

COMERCIALIZACIÓN

Director de Negocio, Clientes Zona 1 Pedro Montaña
Director de Negocio, Clientes Zona 2 Antonio Martínez

VICEPRESIDENCIA DE DISTRIBUCIÓN ÁREAS FORANEAS Jesús Olivares
Vice- Presidente

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN

Director de Negocio, Región Vargas Alfonso Rodríguez
Director de Negocio, Región Guarenas – Guatire Carlos Díaz
Director de Negocio, Región Los Teques Franklin Rueda
Director de Negocio, Región San Felipe Víctor Contreras

VICEPRESIDENCIA DE TRANSMISI Juan Dupouy **Vice- Presidente**

VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGÍA Y SERVICIOS COMERCIALES

Ivar Pettersson **Vice-Presidente**
Director de Negocio, Servicios Comerciales Aldemaro Algarra
Director de Negocio, AES Network y COMMOVIL Armando Ojeda
Director de Negocio, Comercialización Grandes Clientes Artur Tavares
Director de Negocio, Jaime Tupper
Administradora SERDECO
Director de Negocio, Telemática Norberto Corredor

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS **Vice-Presidente** Manuel Pérez

Director de Negocio, Contraloría Bernerd Da Santos
Consultor, Consultoría Jurídica Alice Sader

VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS REGULATORIOS

Vice-Presidente Marco De la Rosa

VICEPRESIDENCIA DE ATENCIÓN AL ENTORNO

Vice-Presidente Amelia Crespo

Director de Negocio, Relaciones Institucionales y con el Inversionista

Juan José Azpúrua

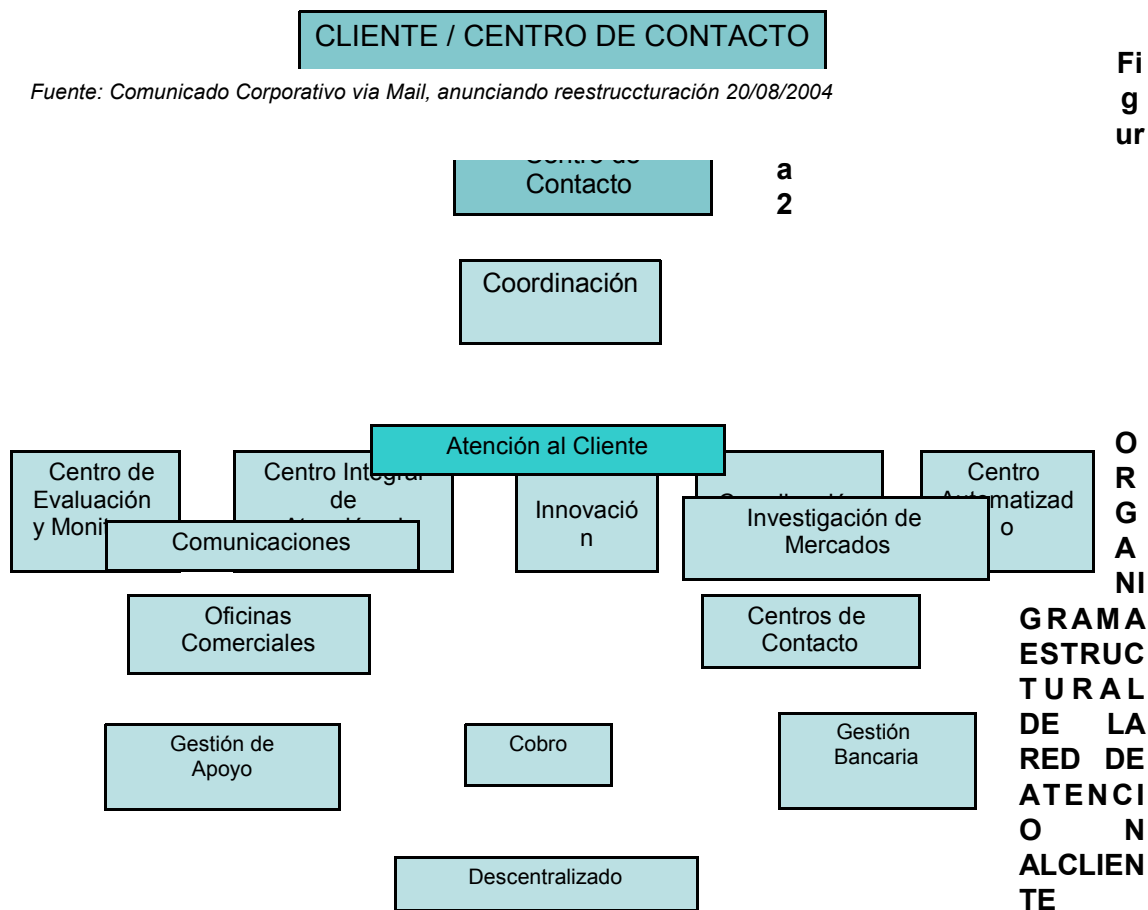
Director de Negocio, Comercialización Sector Público Miguel Bolinaga

VICEPRESIDENCIA DE GESTIÓN DEL NEGOCIO

Vice-Presidente Salomón Magan

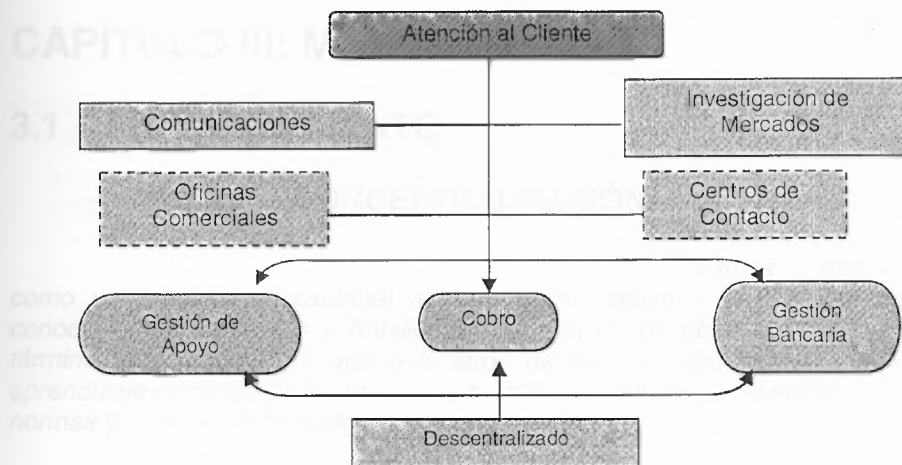
1 DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL SUPERVISOR PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EDC (Anexo # 4)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA RED DE ATENCION AL CLIENTE:



Fuente: Comunicado Corporativo via Mail, anunciando reestructuración 20/08/2004

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA RED DE ATENCION ALCLIENTE



Fuente: Comunicado Corporativo via Mail, anunciando reestructuración 20/08/2004

Figura 3

CAPÍTULO III: MARCO TEORICO

3.1 ADIESTRAMIENTO

3.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN:

“Vamos a definir el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

Podemos decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.”

Es toda actividad intencionada, cuya orientación de logro va en pro del óptimo desarrollo de aptitudes del trabajador, como potencial humano, buscando proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionados con su participación en las actividades productivas del negocio.

“... . El adiestramiento, encaminado en forma general a la superación constante de los recursos humanos que contribuyen activamente en la producción de bienes y servicios, persigue entre otros los siguientes objetivos:

Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.

Facilita el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones técnico-científicas.

Permitir mayor movilidad de la mano de obra (ascenso, transferencias).

Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad, ante las contingencias de la demanda ocupacional.

Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su autodesarrollo y formación..”

El desarrollo del personal involucra dos elementos parecidos en gran medida, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, a saber:

- **El Adiestramiento.-** Referente al entrenamiento básico proporcionado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado.
- **La Capacitación.-** Referente al entrenamiento avanzado que recibe el trabajador para facilitar su desarrollo personal y profesional y, consecuentemente, el de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos sobre todo de carácter técnico, científico y administrativo.

Los propósitos de un programa eficiente y efectivo de entrenamiento del personal comprenden cuatro tipos de cambio:

- Transmisión de información: distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, entrenados como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas.
- Desarrollo de habilidades: aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas.
- Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento se puede llevar a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización y así pensar en términos globales y amplios.

“La capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.”

Visto así el, adiestramiento constituye un plan a ser desarrollado, en aumento o mejora de la cantidad y calidad de la producción, control de calidad, utilidades, ventas, ahorro en mantenimiento de equipos, metodicidad laboral, calidad de la dirección y la supervisión, calificación del personal en el desarrollo de su labor individual y grupal, actitudes de los trabajadores hacia la empresa, satisfacción de los trabajadores, comunicación, liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad a la empresa y al cambio, etc. Representa entonces una inversión y no un gasto ya que también permite reducir los costos por unidad, desperdicio de recursos (financieros, materiales y humanos), ausentismos, índices de accidentes, retardos, etc., el por qué de todo esto, reside en el hecho de que el adiestramiento ayuda a cada individuo a elevar su potencialidad al

máximo y, a través del efecto acumulativo de experiencia, conocimiento y práctica conseguido en la organización mediante esta suma de máximas individuales. A fin de lograr una productividad óptima.

“Se viene aceptando que la formación en la empresa es plenamente eficaz cuando:

- *Satisface, en su desarrollo, a los participantes en las acciones formativas.*
- *Genera aprendizaje, ya se trate de conocimientos, habilidades, actitudes, etc.*
- *Produce mejora en el desempeño del puesto de trabajo.*
- *Afecta positivamente a los resultados de la organización.*
- *Los beneficios anteriores superan la inversión realizada. ”*

Dicha tarea de adiestramiento, se debe realizar de manera continua ya que a través de él análisis permanente de las necesidades de los individuos y el contexto. Dentro de una empresa el desarrollo de planes de adiestramiento tiene que involucrar todos los niveles desde los directivos, hasta el personal obrero. Los directivos deben ser los primeros en tomar conciencia de los beneficios de establecer la función de adiestramiento, planeando las actividades que le permitan supervisar las acciones que se realicen en ese sentido, pudiendo apreciar el resultado de las mismas.

“Obsérvese ahora una posible división de la formación en la empresa, admitiendo el solape natural de las acciones correspondientes:

- *Formación para la eficacia y competitividad individual y colectiva.*
- *Formación para la creatividad y la innovación.*
- *Formación para la satisfacción de los clientes internos y externos.*
- *Formación para la calidad de vida en el trabajo.*
- *Formación para la responsabilidad social y la satisfacción del entorno.”*

2 RECURSOS Y ELEMENTOS DEL ADIESTRAMIENTO:

3.2.1 RECURSOS

- **Materiales:** maquinarias, instalaciones, herramientas, equipos, etc
- **Financieros o económicos.**
- **Humanos:** mano de obra y público

Estos tres elementos son de igual importancia e indispensabilidad, para lograr que las empresas que han dedicado parte de su capital y de su esfuerzo al desarrollo de los

recursos del capital intangible (educación, adiestramiento, salud, etc.) han tenido más éxito y han cumplido en mayor medida su cometido social en tanto han dedicado porcentajes más altos de sus presupuestos a los recursos humanos.

3.2.2 ELEMENTOS:

• *Objetivos y políticas:* permite conocer la naturaleza, estructura y necesidades de la organización, así como las relaciones que se establecen entre sus componentes. Generalmente se elaboran de manera escrita dando flexibilidad a la apertura de revisión y modificación de ser necesario.

• *Investigación:* se debe hacer de manera constante a fin de actualizar la función de adiestramiento dando información en cuanto a si cumple o no con su misión, técnicas, planeación etc.

• *Desarrollo:* tiene como función planear las situaciones materiales y de aprendizaje que permitan satisfacer las necesidades de adiestramiento ya detectadas.

• *Operación:* aplicación de los programas de adiestramiento (parte administrativa, promoción de programas, manejo directivo de participantes e instructores, recursos físicos y financieros)

• *Evaluación:* valoración cabal de todos los elementos para revisar debilidades y potenciar fortalezas.

3.2.3 BENEFICIOS

“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.”

3 OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO

“Los principales objetivos de un sistema de adiestramiento son el de preparar al personal para la ejecución inmediata de diversas tareas en la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y cambiar la actitud de las personas para crear un ambiente de trabajo más satisfactorio entre los empleados, para aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia”

- Proporciona a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.
- Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales.
- Permite una mayor movilidad del personal
- Proporciona a los trabajadores un sentimiento de seguridad ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Satisface demanda de los sujetos en cuanto a su autodesarrollo y formación (no sólo para el desempeño laboral sino también para el personal).

TODOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, DEBE TENER RESPONSABILIDAD DE:

- *Asegurar el acceso a rutas de carrera productivas, incluyendo el trabajo independiente que corresponde a las aptitudes y aspiraciones personales del individuo.*
- *Promover y desarrollar en el individuo, el espíritu creativo, el dinamismo, la iniciativa, a fin de mantener y acentuar la eficiencia en el trabajo.*
- *Proteger al individuo contra el desempleo, el sub- empleo y la inadecuación al puesto de trabajo.*
- *Proteger al individuo ocupado en tareas físicas o mentales altamente fatigantes.*
- *Proteger al individuo contra los riesgos profesionales mediante una formación de calidad en asuntos de seguridad e higiene del trabajo que forma parte integrante de la formación de cada ocupación.*
- *Asistir al individuo en su búsqueda de satisfacción en el trabajo, de expresión y desenvolvimiento de su personalidad y de mejoría de su condición general por su propio*

esfuerzo, con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo y modificar la naturaleza de su contribución profesional al negocio.

- *Conseguir un avance social, cultural y económico, promoviendo los cambios, así como la participación de todos los interesados en la revisión de las exigencias del trabajo.*
- *Conseguir la plena participación de todos los grupos (interdisciplinarios) que participan del proceso de desarrollo y en los beneficios derivados de este “*

4 FUNCIÓN DEL ADIESTRAMIENTO:

- Se introducen nuevos métodos de trabajo.
- Se modifican o sustituyen recursos materiales en función de los nuevos requerimientos.
- Se modifican y/o aumentan las necesidades de control de calidad.
- Se incorpora personal de nuevo ingreso a la empresa.
- Los productos o servicios de la empresa se ven modificados o sustituidos en función de las transformaciones contextualizadas del negocio.
- Se presentan transferencias de puesto y ascensos.
- La estructura organizacional de la empresa se modifica y afecta el contenido de los puestos de trabajo, así como los roles.
- Ahora bien hay que tener en cuenta que el adiestramiento nunca será solución ante:
- Defectos en la organización: estructura, distribución de la carga laboral, objetivos, políticas, etc.)
- Recursos materiales y económicos insuficientes, inadecuados o caducos. Mala calidad de materias primas.
- Política de personal inadecuada (remuneración exigua, poca perspectiva en la selección de personal, reglamento de trabajo inadecuado, métodos deficientes de evaluación de desempeño y promociones).

5 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Conjunto de estrategias que “*permiten identificar las necesidades de adiestramiento a partir de los análisis de los objetivos y metas operacionales que no se logran, las causas que originan el cumplimiento de las metas y la selección de aquellas que pueden eliminarse con adiestramiento*”

A través del DNA (Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento) se espera que las personas sean capaces de dar su propia percepción de sus necesidades, describiéndolas, presentando evidencia que justifique las necesidades de manera jerarquizada, precisando su definición personal y laboral.

Según Mauro Rodríguez y Patricia Rodríguez (1991) *“la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un “ ser “ y un “ debe ser “; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan. “ (Pág. 63)*

Precisar las funciones que se requiere realice la población que ha de ser objeto del adiestramiento, estableciendo a tal fin la situación administrativa y de procesos que guarda la organización a fin de definir el marco de referencia que permita precisar las acciones de adiestramiento.

Todo ello permite identificar la medida en que se cumplen los objetivos de la organización a ser estudiada para que sirvan de referencia a la evaluación del adiestramiento, concientizando a los afectados de sus necesidades de adiestramiento, también permite reconocer las actividades que el personal realiza con eficacia.

1 NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO ENCUBIERTAS:

Se presentan como causa directa o indirecta de problemas:

1. Buscar evidencias generales de problemas en:

Producción: calidad de productos, costos, programas de producción, fluctuaciones, rechazos, controles de calidad, costos en daños, devoluciones.

Organización: falta de políticas concretas, claridad de objetivos; fracasos en el logros de metas; problemas de programación; disciplina, favoritismo comunicación, desconocimiento de estructura, rotación excesiva, replanteamiento erróneo, ausentismo, retardos en la producción, incremento de accidentes.

Moral: falta de interés en el trabajo, poca responsabilidad

2. Localizar áreas críticas:

precisar cuales son los departamentos, áreas críticas, pericias; que presenten una situación crítica y que requieren atención inmediata.

Los criterios para la decisión son:

- La que presenta mayor número de problemas.
- La de mayor importancia para los objetivos del negocio.

- La que arroja costos más elevados.
- La que represente (por su problemática) peligro para la vida de la empresa.

Buscar soluciones para cada uno de los problemas de adiestramiento o cambios administrativos.

3.5.2 NECESIDADES MANIFIESTAS:

“aquellas que suelen ser notorias a simple vista, para todos los miembros, siendo más concretas y pragmáticas.

Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes caso:

- Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso
- Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos
- Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas
- Trabajadores a punto de jubilarse
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas

3.5.3 PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

- Identificación de problemas presentes y futuros de la organización, en pro de los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo, así como las metas operacionales, determinando los sectores de la organización que están obstaculizando el logro de los mismos, relacionando las previsiones de las metas a lograr y la disponibilidad de recursos para tal fin.
- Estimulación la repercusión de los problemas en los objetivos de la organización a investigar, analizando cualitativa y cuantitativamente los problemas de manera jerarquizada.
- Identificación de las causas del problema: en función de competencias, tecnología, organización en sí.

- Determinar las causas que pueden eliminarse total o parcialmente con el adiestramiento.
- Determinación de quienes tienen necesidades de adiestramiento, en qué y con qué prioridad.
- Presentación de informe resumen del proceso, para su validación.

- NIVELES DE ANÁLISIS

<i>Nivel de Análisis</i>	<i>Sistema Incluido</i>	<i>Información Básica</i>
<i>Análisis Organizacional</i>	<i>Sistema Organizacional</i>	<i>Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento</i>
<i>Análisis de los Recursos Humanos</i>	<i>Sistema de Entrenamiento</i>	<i>Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)</i>
<i>Análisis de Operaciones y Tareas</i>	<i>Sistema de Adquisición de Habilidades</i>	<i>Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)</i>

Tabla 1

Tomado de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, 1995, (p. 422)

Smith y Delahaye (1990) establecen otro procedimiento para la detección de necesidades de adiestramiento el cual consta de cuatro (4) pasos:

- **Recopilación de datos:** Esta etapa consiste en revisar de manera regular, los datos esenciales de la organización, para así tener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la empresa como un todo, pudiendo observar primeramente las áreas de problemas de desempeño. Se deben evaluar constantemente las actitudes y comportamientos de los trabajadores, así como analizar las políticas actuales, los objetivos y las normas relacionadas con el desempeño en el cargo.
- **Investigación:** Implica realizar una investigación si se ha detectado una deficiencia en el desempeño de los trabajadores, o si la gerencia solicita entrenamiento para sus supervisados. El propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente.
- **Análisis:** Consiste en un examen riguroso de los datos de entrada para así, eliminar la información que no es válida, luego se agrupa y resume el resto de

los datos, para elaborar las conclusiones lógicas y preparar un informe detallado de la situación.

- **Acción de entrenamiento:** Por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo del personal en una organización para así, poder lograr una mayor productividad dentro de la misma y el desarrollo integral de los individuos.

3.5.4 MEDIOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El diagnostico de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. **Observación.** Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Sin embargo, se halla limitada por la duración de los sucesos y a menudo los datos de la observación son difíciles de cuantificar.
- b. **Cuestionarios.** Es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno a más sujetos. Posee las ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente, además, asegura cierta uniformidad en la medición. Tiene las desventajas de ser impersonal, las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.
- c. **Entrevistas.** Método que permite obtener información verbal del sujeto. Ofrece las siguientes ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice. Sin embargo, requiere la forma personal, el entrevistador requiere de mucha habilidad para realizar la entrevista.
- d. **Evaluación del desempeño.** Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- e. **Solicitud de supervisores y gerentes.** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- f. **Reuniones interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- g. Análisis de cargos. Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- h. Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i. Entrevista de salida. Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que, motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- j. Método mixto. Consiste en la combinación de los métodos anteriores para obtener información más precisa y confiable.

3.5.5 .INDICADORES POSIBLES A SER DETECTADOS A TRAVÉS DEL DNA

Cambios Tecnológicos:

- Instalación y/o adquisición de equipos, maquinarias y herramientas.
- Cambios de procesos y tecnológicos.
- Cambios en las especificaciones de los fabricantes
- Nuevas formas y procedimientos.
- Cambio Tecnológico.
- Incorporación de nueva cultura organizacional.
- Planes de diversificación, mudanza o fusión.
- Nuevas políticas y planes.
- Cambios en el cargo
- Adaptación
- Eliminación de actividades improductivas y obsoletas.
- Multilaterabilidad y/o Multifuncionalidad.
- Validación externa e interna.

Resolver problemas:

- Operación Insatisfactoria de equipos materiales.
- Violación de normas de la empresa o leyes del país.
- Prevención de accidentes, personales, industriales, ambientales.
- Pérdidas de insumo, materiales, desperdicios, etc.

- Optimización del tiempo.

Grupos de Trabajo.

- Delegación impropia de responsabilidades y asignaciones.
- Poca planificación.
- Metas confusas y/o explicaciones de las mismas.
- Quejas, reclamos.
- Descontento, rotación irregular.
- Cambios de Rol.

Factores Morales:

- Fricciones personales
- Reclamos
- Liderazgo disfuncional.
- Falta de apoyo al trabajador
- Instrucciones mal interpretadas
- Alta rotación laboral.

6 SUBSISTEMAS DE ADIESTRAMIENTO

Implica sistematizar las actividades de adiestramiento, para lograr los objetivos previstos, bien sea potenciar fortalezas operativas o subsanar fallas, para lo cual se toma en cuenta la organización (dirección, suministros, producción, financiamiento, mercado, etc.), a fin de diversificar de manera eficiente el uso o funcionamiento de los recursos (materiales, humanos y financieros). Así pues se deben prever los controles de las acciones a realizar y se seleccionan los mejores medios para apoyar sistemáticamente.

Ello no implica solamente dominar una actividad, implica una responsabilidad compartida entre directivos y personal de la empresa que tengan conocimiento de los objetivos, políticas y necesidades de la empresa (en el caso de EDC-AES, es todo el personal que allí labora) contando con un cuerpo coordinador que se responsabilice de integrar recursos técnicos, administrativos y humanos a tal fin; dentro de EDC-AES, dicha responsabilidad es asumida por la unidad de Formación y Desarrollo del departamento de Recursos Humanos en unión con las asesorías integrales que laboran en las diferentes gerencias técnico funcionales de la empresa.

Todo ello es un proceso que incluye los siguientes subsistemas:

Primer Subsistema: “Dirección y Desarrollo del Sistema”: Su labor se relaciona a controlar y coordinar los demás subsistemas verificando que los objetivos y planes en materia de adiestramiento estén de acuerdo o en consonancia a las políticas, objetivos y planes de la empresa: Aquí deben participar los directivos de la empresa, que permitan encuadrar cualquier acción de adiestramiento dentro del marco general de la empresa.

Segundo Subsistema: “Definición General de Problemas”: Analiza los problemas y selecciona los que puedan ser resueltos a través del adiestramiento, de este modo se debe obtener información sobre la sintomatología de dichas problemáticas, dicha información es proporcionada por directivos, gerentes y demás personal a través de entrevistas, identificando el marco referencial (indicadores) general en cuanto a aspectos técnicos, sociales, económicos y políticos de la organización, para definir los factores que puedan ser decisivos en la solución de problemas, se aíslan factores determinantes y en función de ellos se relacionan los síntomas del problema, todo ello genera formulación de planes a seguir.

Tercer Subsistema: “Determinación De Las Necesidades”: Su importancia radica en el hecho de proporcionar una serie de datos para la elaboración de planes y programas de adiestramiento, datos tan indispensables como: a quién en que, para cuando y las necesidades que presenta la organización en cuanto adiestramiento. Esto exige el uso de técnicas e instrumentos confiables para el diagnóstico, requiriendo un replanteamiento de los objetivos generales así como la definición de niveles de eficiencia y efectividad en el trabajo, entonces se pueden establecer las condiciones en que se van a realizar los eventos (de ello depende el diseño del programa) a saber: lugar, periodo de ejecución, características de la población y posibles limitaciones durante su desarrollo.

Cuarto Subsistema: “Diseño Y Planeación Del Programa De Adiestramiento”: Necesita definir los objetivos del aprendizaje (generales y específicos) basándose en ellos se formula y estructura didácticamente el programa, tomando en cuenta también las características del destinatario y el periodo de ejecución. La evaluación del aprendizaje debe ser consecuencia de los objetivos, por ello deben ser previstas. El cómo instruir dependerá del análisis que se haga sobre los posibles medios didácticos que son apropiados y seleccionados en relación con la información y al destinatario. En fin determina las situaciones de aprendizaje que satisfagan las necesidades de adiestramiento detectadas y especificadas en el plan:

Objetivos

Selección de técnicas y medios.

Situaciones de Evaluación

Revisión y aprobación.

Quinto Subsistema: “Determinación de Necesidades Financieras”: Trata de controlar financieramente los recursos destinados al adiestramiento, a tal fin es necesario, primero realizar programación de actividades con base a la definición de costos y calendarización de actividades, ello permitirá promover los recursos necesarios y cuantificarlos (Humanos y necesarios). Así pues se requiere definir los costos de la determinación de necesidades, de la evaluación y realización del programa, todo esto dará el presupuesto económico, el cual deberá ser revisado y aprobado.

Sexto Subsistema: “Aprovisionamiento de recursos Humanos y Materiales”: Su función es la de buscar y contar con todos aquellos recursos para la ejecución del adiestramiento (producción de materiales y distribución de los mismos), para lo cual es importante que tome en cuenta la selección de las instalaciones, equipo y otros servicios necesarios, dependiendo esto del financiamiento y los demás subsistemas inferiores. Aquí también se toma en cuenta el contar con instructores preparados que hayan sido cuidadosamente seleccionados y adiestrados para tal función.

Séptimo Subsistema: “Realización y Evaluación del Programa de Adiestramiento”: Valora cualitativa y cuantitativamente el grado en que fueron logrados los objetivos establecidos; al verificar los resultados también verificamos si las necesidades fueron satisfechas y en que medida, al igual que corroboramos si los objetivos organizacionales planteados fueron llevados a cabo. La realización y evaluación permiten recopilar datos trascendentes a los demás subsistemas, sirviendo para tomar decisiones, hacer ajustes a los programas, cursos, eventos de adiestramiento o materiales, mejorar actuación de instructores, etc.

¿Cómo los Subsistemas de Adiestramiento garantizan la calidad del Proceso de Adiestramiento?

Incorpora el programa de adiestramiento dentro de los objetivos generales de la empresa.

Verifica si la raíz de los problemas son de carácter formativo.

Determina necesidades específicas de adiestramiento.

Senta las bases para la programación y diseño del formato de adiestramiento. Analiza necesidades y factibilidades financieras. Provee de recursos materiales y humanos.

7 ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

“Acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, la cual persigue la superación constante de los RRHH que contribuyan desde el mismo punto de acción laboral activamente en la producción

de los activos, bienes y servicios del negocio; Mejorando la preparación del trabajador para que se enfrente y se desenvuelva mejor posteriormente en el mercado.”

En muchos casos se imparte, este tipo de programas, para atender disposiciones contractuales, directrices gubernamentales y lineamientos corporativos respecto a la formación de recursos humanos. El hecho, de que se realice en el puesto de trabajo, asegura una estabilidad psicológica y humana que permite una mejor internalización y apropiación de los procesos.

Las características de este tipo de programa de adiestramiento radica en:

- Practicidad
- Autonomía
- Productividad
- Pertinencia
- Liderazgo de equipo

Las ventajas principales son:

- Aprender haciendo
- Ir al ritmo del cliente
- Uso de herramientas y equipos de cotidianidad
- Fortalecer relaciones laborales
- Mayor vínculo con la organización
- Menor costo.
- Asegura el uso de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas relacionados al mismo campo laboral.

3.5.8 AUTODEARROLLO

Proceso interno de cada persona, implicando un cambio mas o menos permanente de la conducta, efectuado a través de un proceso autodirigido en busca del perfeccionamiento no sólo laboral sino también personal.

“Proceso de aprendizaje que complementa la formación ofrecida por la empresa, el cual se efectúa en forma individual o en equipo, por iniciativa del trabajador, quien se vale de los diversos medios que se encuentran a su alcance, bien sean propios o facilitados por la empresa.. El autodesarrollo es de carácter multidimensional y se puede ejecutar de manera formal o poco estructurada”

Autodidactismo (o autodidaxia)

“El permanente deseo de aprender y la actitud idónea para ello, son siempre necesarios; pero cuando alcanzan suficiente nivel, hacen posible el autodidactismo”.

Aunque el empleado requiera de acreditaciones para entrar y empezar a laborar en la empresa, el autodidacta no sólo aprovecha cualquier oportunidad de desarrollo y aprendizaje, sino que las genera. Hace del aprendizaje una actividad autotélica; no aprende para aprobar ningún examen, ni para lucir sus conocimientos: aprende por el mismo aprendizaje: ésa es su recompensa. Su trabajo lo agradece porque lo acusa. Aunque más que un método es una alternativa, el autodidactismo es el método que mejor demuestra que el aprendizaje es posible. Es una virtud, pero, coloquialmente, se puede hacer referencia a él como el “vicio” de aprender. La persona autodidacta, es típicamente, muy selectivo: sabe bien lo que quiere aprender y por qué.

Antes, el autodidacta buscaba oportunidades en la oferta “pública” de la empresa, y leía libros y revistas; ahora tiene además una nueva magnífica herramienta, Internet, que le ha hecho desarrollar una nueva habilidad: la serendipidad. También es el autodidacta un gran observador, incluso de sí mismo. Esto es, porque a medida que avanza, se le abren nuevas metas, antes o después necesita ayuda; pero suele ser consciente de ello y la busca. La encuentra o no, pero la acaba buscando.

- Hay que decir ya que la autodidaxia tiene características muy particulares: no genera negocio para los proveedores, no infla los presupuestos del área de formación, no necesita grandes ayudas, no adorna los currículos, no recibe créditos o puntos (canjeables o de los otros) de los que otorgan las áreas de Recursos Humanos, el sujeto es visto como bicho raro, no hay nadie que pueda atribuirse el desarrollo del autodidacta. Si usted es autodidacta, persevere pero disimule: está yendo contra el estancamiento laboral.

*“El **Coaching** se concentra en desarrollar “el capital humano”, apoyando a los profesionales con capacidad de liderazgo, a desarrollar su propio potencial y el de otros, ayudando a maximizar las habilidades directivas y a mejorar los diferentes estilos de liderazgo.”*

El Coaching apoya a los directivos y supervisores a establecer metas, esclarecer la visión y la misión, identificar los "puntos ciegos" del negocio etc.

Beneficios del Coaching Empresarial

- Mejorar las habilidades claves del individuo como:
- Coherencia e integridad
- Flexibilidad

- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo
- Desarrollo de relaciones personales y profesionales.
- Toma de decisiones
- Comunicación y negociación
- Auto-control y gestión de las emociones
- Visión
- Desarrollo personal
- Orientación al logro y al cliente.
- Comprensión y empatía
- Iniciativa
- Auto-confianza y auto-conocimiento
- Auto-creencia
- Capacidad de análisis
- Impulso del talento

Nuestras creencias forman nuestros pensamientos, nuestros pensamientos forman nuestros comportamientos, y estos últimos son los que brindan o no los resultados de una empresa

3.6 PROGRAMA DE FORMACIÓN

3.6.1 CONCEPTUALIZACION

Adaptación de las herramientas de adiestramiento y capacitación, orientados a grandes empresas en macroproyectos educativos, que involucren al personal y cultura de la misma .

" Un programa de formación involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento; planeación del entrenamiento; ejecución; y evaluación de los resultados."

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización. Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

A continuación analizaremos brevemente algunos elementos que están considerados en el diseño del Programa de Capacitación.

3.6.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

3 CONTENIDO DEL PROGRAMA:

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Werther, Jr. Y Keith; Davis nos dicen:

“El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo”

3.6.4 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE:

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- Participación: el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- Repetición: este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- Relevancia: el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- Transferencia: el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- Retroalimentación: a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

3.6.5 HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión

consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

3.6.5.1 FACTORES PARA SELECCIONAR UNA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

3.6.5.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN APLICADAS:

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

–**Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo:** dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:

- **Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables.** Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

- **Rotación de Puesto:** se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciadas. Se realiza una instrucción directa.

- **Relación Experto-Aprendiz:** se da una relación “Maestro” y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

–**Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo:** en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:

- **Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso.** Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

- **Simulación de condiciones reales:** permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los

hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

- **Actuación o socio drama:** esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

- **Estudio de casos:** permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

- **Lectura, estudios Individuales, instrucción programada:** se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

- **Capacitación en Laboratorios de Sensibilización:** consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

3.7 DISEÑO DE INSTRUCCIONAL

3.7.1 CONCEPTUALIZACION

Toda área de conocimiento que necesite la intervención de un especialista en estructuración curricular debe ser planteada a través de un diseño de enseñanza, tomando en cuenta los siguientes planteamientos, a fin de que logre efectivamente su cometido de aprendizaje:

- ¿**Para quién** se estructura los Contenidos y las Actividades de Aprendizaje?
- ¿**Qué** es lo que el participante o el participante debe aprender?
- ¿**Cómo** se deben organizar los Aprendizajes?
- ¿**Cuándo** se desarrollarán los Aprendizajes, o cuánto tiempo dispongo para desarrollar los mismos?

Cada Especialista tiene su forma de dar respuesta a estas interrogantes, sin embargo existen modelos reconocidos y creados para facilitar el trabajo, estos modelos son los denominados: Diseños de Instrucción.

2 EL DISEÑO DE INSTRUCCIÓN O TAMBIÉN LLAMADO “DISEÑO INSTRUCCIONAL”

Representa el plan, la forma, la metodología o el sistema, a través del cual se estructura un tema o contenido de clase, se elaboran objetivos, se diseñan actividades y se evalúan aprendizajes,

Se podría decir que se ocupa de la enseñanza prediseñada, es decir, preparada y ordenada con anterioridad a su empleo en clases, talleres, cursos y demás actividades formativas.

Todo, esto implica que los objetivos de cualquier programa de formación deben ser determinados con antelación y que los métodos, medios y materiales que se seleccionan y se diseñan para su ejecución deben concordar con estos objetivos. Existiendo así un orden característico de este diseño.

Aunque, en muchos casos, las Teorías de Diseño Instruccional (IDT), se siguen considerando desde algunas perspectivas que han constituido sus raíces (conductismo, modelos curriculares centrados en el producto, etc....), hoy en día estas teorías mayoritariamente son de carácter pragmático. Se refieren principalmente a la búsqueda de métodos óptimos de instrucción que proporcionan los cambios deseados en los conocimientos y en las destrezas del participante.

Por otro lado, con la introducción de las nuevas tecnologías en el ámbito de la educación y la formación, el diseño instruccional se está convirtiendo en una parte importante del desarrollo del curriculum. *El diseño instruccional es la tecnología de crear las experiencias de aprendizaje y los ambientes de aprendizaje que promueven estas actividades instruccionales.*

Por otro lado, hay estrategias instruccionales conocidas. La adquisición de diferentes tipos de conocimientos y habilidades requieren condiciones diferentes para aprender (Gagné, 1985). Si una experiencia instruccional o el ambiente no incluye las estrategias instruccionales requeridas para la adquisición del conocimiento deseado o habilidad, entonces no se dará como resultado el aprendizaje efectivo, eficaz, y atrayente deseado.

Estas estrategias instruccionales (condiciones de aprendizaje) puede ser verificadas por pruebas empíricas. Pueden descubrirse estrategias instruccionales apropiadas, a ellas no se llegan a por acuerdo colaborador entre diseñadores instruccionales o aprendices, sino que son principios naturales que existen, y que la naturaleza revelará como resultado de pregunta científica cautelosa.

3 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE INSTRUCCIÓN:

Una vez que el Diseñador Instruccional y/ o el Especialista en Contenidos logra dar respuestas a las preguntas planteadas, es importante que tome en cuenta las características que debe poseer un Diseño Instruccional, tales como:

- Flexibilidad

- Coherencia
- Respuestas a una Necesidad

3.7.3.1 FLEXIBILIDAD:

La planificación y estructuración de un Diseño de Instrucción debe permitir adaptar el diseño de sus elementos a las necesidades de los participantes o clientes finales del proceso formativo y a las circunstancias que se presentan dentro de la práctica de un Especialista.

Sin embargo, debemos respetar una estructura mínima que contemple cada uno de los elementos de la teoría curricular: Objetivos, Contenidos, Actividades de Aprendizaje y Evaluación.

2 COHERENCIA:

Los objetivos, las actividades de aprendizaje, los contenidos y la evaluación, siempre deben guardar relación de coherencia, esto significa que el objetivo planteado debe expresar lo que el participante debe ejecutar o lograr, en torno a contenidos que permitan que este proceso de formación engrane de manera efectiva con el desarrollo de las actividades, éstas deberán ser lo suficientemente completas como para llevar a la práctica el objetivo que finalmente se evaluará en proporción con el grado de complejidad que se utilizó en la aplicación de cada actividad.

3 RESPUESTA A UNA NECESIDAD:

Un Diseño Instruccional debe estructurarse en función a las necesidades del grupo de participantes al cual va destinado, de allí el sentido que tiene no estructurarlo solamente en torno a contenidos, las teorías y todos los conocimientos que ya existen y están preestablecidos y agrupados por áreas del conocimiento, sin embargo hay una gran diferencia entre aquel diseñador que estructura sus actividades de formación sobre la base de dichos contenidos y al que las planifica reflexionando en el aprendizaje que quiere que el participante adquiera a través de los contenidos, es por ello necesario cumplir con el proceso de planificación de los programas y sus manuales.

Ejemplo: al estructurar los manuales que serán presentados a la empresa EDC-AES y más específicamente a grupo de supervisores del área de atención al cliente, se tomara en cuenta.

Flexibilidad		Por la estructura que posee y la organización de sus elementos, permite su adaptación a diferentes tipos de supervisores.
Coherencia		Todos los objetivos de estos manuales expresan el aprendizaje que los supervisores de áreas deben lograr, las actividades que logran desarrollar en dicho aprendizaje y la evaluación que verificara el logro del objetivo planteado.
Respuesta a una		Los supervisores a quienes se dirigen estos manuales, poseen vastos conocimientos en su área, sin embargo ameritan incorporar herramientas que les permitan un mejor desenvolvimiento en cuanto a sus técnicas de supervisión y a la cultura de servicio.

4 ELEMENTOS DE UN DISEÑO DE INSTRUCCIÓN:

Los elementos que permiten la construcción de un modelo de Instrucción son básicamente cuatro:

Diseño

Objetivos

Contenidos
Actividades de Aprendizaje
Evaluación

Figura 4

El orden en que se presentan cada uno de estos elementos no significa que los Especialistas en Contenido y / o Diseñadores Instruccionales, no piensen en ellos simultáneamente, de hecho en la realidad al momento de diseñar un modelo de instrucción, se parte de un objetivo directamente asociado a los contenidos y que se traduzcan en una actividad de aprendizaje y a su vez se piensa cómo lo se quiere evaluar, sin embargo se presentarán cada uno de estos elementos separados y en un orden lógico, ya que de esta manera se explicará cómo se construyen dentro de un Diseño Instruccional, siempre partiendo del objetivo.

A través de este esquema, no se quiere establecer una estructura rígida de diseño, de hecho, lo que se pretende dar las herramientas básicas y orientaciones para desarrollar los modelos de instrucción del programa de formación para supervisores.

5 OBJETIVOS:

“Son las descripciones detalladas de un estado o conducta que se desea en el aprendizaje” (Dillman, 1989).

Los objetivos son el punto de partida para el diseño de un modelo de instrucción, a través de ellos el Especialista puede definir **¿qué es lo que se pretende que participante adquiera a través de los contenidos?**. Esto significa que al diseñar un modelo de instrucción antes de pensar en la cantidad de contenidos que se desean enseñar hay que reflexionar, en el aprendizaje que va adquirir el participante a través de ese contenido.

La importancia del Objetivo dentro de la planificación de un Diseño Instruccional, consiste en que éste clarifica la conducta final que reporta el aprendizaje que se espera sea logrado por el participante, a partir del Objetivo se estructuran las Actividades de Aprendizaje y finalmente se diseña la Evaluación.

Existen algunos lineamientos específicos para la elaboración de los Objetivos:

- Siempre el Diseñador Instruccional y el Especialista de Contenido, debe estipular claramente qué es lo que el estudiante debe hacer. Es decir, se diseñan en función del participante y no del profesor o del Especialista. Se debe dejar claro si la habilidad requerida por el objetivo es la ejecución principal o simplemente es la conducta indicadora que le proporcione al estudiante la oportunidad de demostrar que ya ha dominado el objetivo de aprendizaje.
- Basándonos en la idea anterior, los objetivos deben dejar en claro cuál es la evidencia aceptable de la conducta que se alcanzó o la adquisición del conocimiento que se espera aprender.
- Hay objetivos abiertos que por la naturaleza del conocimiento o conducta que participante debe aprender no son tan explícitos, esto significa que la ejecución de una conducta no es el aprendizaje en sí, sino la manifestación del mismo. Cuando esto ocurre, el Especialista en Contenido y el Diseñador Instruccional, deben dejar en claro los parámetros de las conductas que el participante debe ejecutar.
- Son los objetivos los que van a indicar de qué manera se organizará las actividades de aprendizaje para que el participante ejecute la conducta o adquiera los conocimientos que se persiguen con el objetivo, luego dicho objetivo marcará la pauta junto con la clase o las sesiones de trabajo a través de Internet, de cómo el docente, Especialista de Contenido o Tutor y el participante puedan evaluar si el aprendizaje se alcanzó como se indicó en el objetivo.

- Con esto no se quiere decir que los objetivos limitan el trabajo de un Tutor o la evaluación que desee realizar, simplemente clarifica qué es lo más importante que el participante debe aprender, es por ello que tienen que ser lo suficientemente claros y sencillos en su estructuración, para que el docente pueda verificar si el participante está alcanzando o no el aprendizaje.
- La ventaja que tiene la elaboración de los objetivos, radica en que el Especialista de Contenido, el Tutor y el Diseñador Instruccional, siempre van a tener la guía de cómo conducir los contenidos, que al momento de evaluarlos y observar que el participante no ha alcanzado el objetivo, podrá revisar en su proceso de clase o actividades virtuales en dónde posiblemente pudo estar la falla y así diseñar nuevamente otras actividades que le permitan al participante alcanzar el éxito.
- La acción que debe ejecutar el participante, está representada por verbos que se escriben en infinitivo (terminados en: ar, er, ir) lo cual se traduce explícitamente qué debe hacer el participante o cuáles son los conocimientos que debe adquirir.
- Existe una clasificación de verbos según las diferentes “...categorías taxonómicas para el dominio Cognoscitivo”, (Bloom, 1956.) que podrían servir de ayuda al momento de redactar los objetivos, estas categorías están divididas en cinco (5) y cada una de ellas expresan diferentes niveles de conocimiento, a continuación se presentan:

Conocimiento: con este nivel el aprendiz reproduce una respuesta en la misma forma que se le presentó. Es lo que normalmente se llama aprender de memoria.

Comprensión: estos objetivos exigen que el aprendiz identifique o genere nuevos elementos sobre los ya presentados.

Aplicación: comprende aquellos objetivos que le permiten al aprendiz resolver problemas que antes no había experimentado.

Análisis: con estos objetivos el aprendiz es capaz de identificar las partes componentes de un todo.

Síntesis: en esta categoría el aprendiz combina varios elementos construyendo una idea original, ya contiene los procesos anteriores, sin embargo no se le puede pedir al participante conocimientos de síntesis sin haber pasado por los niveles de conocimiento, comprensión, aplicación y análisis, o si no han sido trabajados en el desarrollo de la clase.

Evaluación: estos objetivos buscan desarrollar en el aprendiz la capacidad para juzgar, medir y comparar los resultados factibles y ficticios de un proceso

A continuación se presenta una lista con distintos verbos de cada nivel:

TAXONOMÍA DE BLOOM DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO

CATEGORÍA	CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SINTETIZAR	EVALUAR
	RECOGER INFORMACIÓN	Confirmación Aplicación	Hacer uso del Conocimiento	(orden Superior) Dividir, Desglosar	(Orden superior) Reunir, Incorporar	(Orden Superior) Juzgar el resultado
Descripción: Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son:	Observación y recordación de información; conocimiento de fechas, eventos, lugares; conocimiento de las ideas principales; dominio de la materia	Entender la información; captar el significado; trasladar el conocimiento a nuevos contextos; interpretar hechos; comparar, contrastar; ordenar, agrupar; inferir las causas predecir las consecuencias	Hacer uso de la información; utilizar métodos, conceptos, teorías, en situaciones nuevas; solucionar problemas usando habilidades o conocimientos	Encontrar patrones; organizar las partes; reconocer significados ocultos; identificar componentes	Utilizar ideas viejas para crear otras nuevas; generalizar a partir de datos suministrados; relacionar conocimiento de áreas diversas; predecir conclusiones derivadas	Comparar y discriminar entre ideas; dar valor a la presentación de teorías; escoger basándose en argumentos razonados; verificar el valor de la evidencia; reconocer la subjetividad
Que Hace el Estudiante	El estudiante recuerda y reconoce información e ideas además de principios aproximadamente en misma forma en que los aprendió	El estudiante esclarece, comprende, o interpreta información en base a conocimiento previo	El estudiante selecciona, transfiere, y utiliza datos y principios para completar una tarea o solucionar un problema	El estudiante diferencia, clasifica, y relaciona las conjeturas, hipótesis, evidencias, o estructuras de una pregunta o aseveración	El estudiante genera, integra y combina ideas en un producto, plan o propuesta nuevos para él o ella.	El estudiante valora, evalúa o critica en base a estándares y criterios específicos.
Ejemplos de Palabras Indicadoras [1]	- define - lista - rotula - nombra - identifica - repite - quién - qué - cuando - donde - cuenta - describe - recoge - examina - tabula - cita	- predice - asocia - estima - diferencia - extiende - resume - describe - interpreta - discute - extiende - contrasta - distingue - explica - parafrasea - ilustra - compara	- aplica - demuestra - completa - ilustra - muestra - examina - modifica - relata - cambia - clasifica - experimenta - descubre - usa - computa - resuelve - construye - calcula	- separa - ordena - explica - conecta - divide - compara - selecciona - explica - infiere - arregla - clasifica - analiza - categoriza - compara - contrasta - separa	- combina - integra - reordena - substituye - planea - crea - diseña - inventa - que pasa si? - prepara - generaliza - compone - modifica - diseña - plantea hipótesis - inventa - desarrolla - formula - reescribe	- decide - establece gradación - prueba - mide - recomienda - juzga - explica - compara - suma - valora - critica - justifica - discrimina - apoya - convence - concluye - selecciona
Ejemplo de tarea(s)	Describe los grupos de	Escriba un menú sencillo para	Qué le preguntaría	Prepare un reporte de lo	Componga una canción y	Haga un folleto sobre

	alimentos e identifica al menos dos alimentos de cada grupo. Hace un poema acróstico sobre la comida sana.	desayuno, almuerzo, y comida utilizando la guía de alimentos	usted a los clientes de un supermercado si estuviera haciendo una encuesta de que comida consumen? (10 preguntas)	que las personas de su clase comen al desayuno	un baile para vender bananos	10 hábitos alimenticios importantes que puedan llevarse a cabo para que todo el colegio coma de manera saludable
--	--	--	---	--	------------------------------	--

Tabla 2

Es importante destacar, que la lista expuesta anteriormente, no implica que al utilizar el verbo adecuado, se logre el aprendizaje deseado en el participante, esta lista es útil en la medida que el especialista y el diseñador Instruccional sean capaces de identificar claramente qué es lo que desea que el participante aprenda y luego, dicho objetivo entonces estará representando y ejecutado en la actividad de aprendizaje que realizará el aprendiz guiado por el tutor. También existe la posibilidad de desarrollar un objetivo de aprendizaje sin necesidad de que el verbo esté en la lista se pueden emplear otros verbos que definan claramente el aprendizaje que se desea generar, la lista anteriormente indicada es sólo un sistema de referencia.

Ahora bien, los objetivos dentro de un Diseño Instruccional pueden ser clasificados en dos grandes grupos según el nivel de especificidad, estos son: objetivos generales y los objetivos específicos, los cuales pueden diseñarse tomando en cuenta la taxonomía anteriormente expuesta.

Objetivos Generales: Reportan el aprendizaje a largo plazo y ofrecen una idea global del contenido, sin especificar con exactitud las conductas que se desean en el participante. Este tipo de objetivos se utilizan para diseñar el objetivo de una materia y de las unidades de aprendizaje que se encuentran inmersas dentro de la misma.

Objetivos Específicos: Manifiestan conductas o estados de las mismas, con exactitud, vinculadas directamente con los contenidos puntuales que se derivan del objetivo general. Este tipo de objetivo se utiliza para designar los aprendizajes puntuales de los temas o lecciones que el participante debe desarrollar.

Ejemplo:

El Objetivo General de los manuales es:

Diseñar Manuales del Instrucción para los cursos destinados al aprendizaje de técnicas y habilidades de supervisión y cultura de servicio

Algunos de sus Objetivos Específicos pueden ser:

- Definir características de la supervisión.
- Clasificar las técnicas según su nivel de especificidad.

Se puede notar la diferencia entre el objetivo general y sus específicos, el primero reporta el aprendizaje global de este manual, sin embargo los contenidos y aprendizajes puntuales para llegar a diseñar un modelo de instrucción, están presentes en los objetivos específicos.

Para redactar objetivos, tantos generales como específicos hay que tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Se diseñan en función del participante y no del especialista.
- b) Basándonos en la idea anterior, los objetivos deben dejar claro cuál es la evidencia aceptable de la conducta que se alcanzó o la adquisición del conocimiento que se espera aprender.
- c) La acción que debe ejecutar el participante, está representada por verbos que se escriben en infinitivo (terminados en: ar, er, ir).
- d) Los objetivos están conformados por el verbo que denota la conducta final y un complemento que contiene el contenido que se va a aprender.
- e) El mejor objetivo es aquel que excluye el mayor número de interpretaciones posibles de su propósito.

Ejemplo:

Uno de los objetivos Específicos de este Manual es:

Definir qué es un Supervisor dentro del área de atención al cliente de la EDC-AES.

A continuación observe como se corresponde la redacción del Objetivo con cada una de las recomendaciones:

1. Se diseñan en función del estudiante y no del especialista. ¿Quién va a definir los que es un Supervisor?	Los Especialistas de área de atención al cliente, la gerencia y los expertos de contenido y diseñadores instruccionales que prepararán las actividades de aprendizaje y los temas a ser tratados
Deben dejar claro cuál es la evidencia aceptable de la conducta que se alcanzó o la adquisición del conocimiento que se espera aprender. ¿Cuál es la conducta que se evidencia?	Definir o dar un concepto de los que significa un supervisor (indicadores y descriptores)
La acción que debe ejecutar el	Definir (ir)

participante, está representada por verbos que se escriben en infinitivo (terminados en: ar, er, ir).	
Los Objetivos están conformados por el verbo que denota la conducta final y un complemento que contiene el contenido que se va a aprender.	Definir qué es un supervisor del área de atención al cliente de la EDC-AES Verbo: Definir Complemento y su Contenido: supervisor del área de atención al cliente de la EDC-AES.
El mejor Objetivo es aquel excluye el mayor número de interpretaciones posibles de su propósito.	De este objetivo la única interpretación posible es dar una definición de supervisor del área de atención al cliente de la EDC-AES.

Tabla 3

Una vez clara la idea de lo que significa diseñar objetivos de aprendizaje, ahora es importante mostrar qué son los contenidos y cómo deben ser estructurados para un Diseño Instruccional en correspondencia con los objetivos de aprendizaje.

6

CONTENIDOS: QUÉ SON Y CÓMO SE ESTRUCTURAN:

Los contenidos son las teorías, dentro de las cuales se encuentran: conceptos, características, funciones, procedimientos, etc; que se relacionan dentro de un área del conocimiento determinada.

Estos dependen de los objetivos que el aprendiz debe alcanzar, al igual que los objetivos tienen una mínima organización lógica y coherente de cómo deben ser estructurados. A continuación algunas consideraciones importantes:

- Al momento de elaborar los objetivos debemos pensar si se relacionan o no con los contenidos que pretendo comunicar, es decir debe existir una coherencia total entre lo que el participante ejecutará y los contenidos que utilizará para ello. Preferiblemente debe haber un sólo contenido por cada objetivo, si la naturaleza del contenido así lo amerita.
- Debe tomar en cuenta la posibilidad de transferir los contenidos a otras disciplinas o ejemplos prácticos que faciliten al participante su adquisición.
- El Especialista en contenido y el diseñador Instruccional deben estructurarlos de manera que tengan una secuencia lógica, partiendo del núcleo básico. Entiéndase por núcleo básico los puntos centrales o conceptos fundamentales de los contenidos que se desean enseñar.

3.7.3.6.1 ARQUITECTURA DE CONTENIDOS:

Es la estructuración y organización de los contenidos bajo una secuencia lógica de los mismos, el Especialista y el Diseñador Instruccional al momento del Diseño de la materia, deben identificar cuáles son los temas o contenidos generadores de su área del conocimiento y cuales son los que se derivan de cada uno de éstos.

Ejemplo:

Para la elaboración de la Arquitectura de Contenidos de este Manual de Instrucción para supervisores, se identificaron dos grandes temas generadores, los cuales podrían ser las partes en las cuales está dividido el manual, éstas son la Parte I: Nociones Fundamentales de Diseño Instruccional y la Parte II: Diseño de Modelos de Educación a Distancia a través de las Nuevas Tecnologías de la Información, si consideramos que estas dos partes son las dos grandes Unidades de este manual y tomamos la primera Unidad, podemos observar que se desprenden de ella cada uno de los sub – temas que se están desarrollando. Esto origina los Temas, quedando representados de la siguiente manera:

Parte I (Unidad I): Técnicas Básicas de Supervisión

Tema 1:Qué es la supervisión.

Tema 2: Descripción de cargo de un supervisor.

Tema 3:Habilidades y destrezas del supervisor.

- a. Asertividad
- b. Motivación
- c. Comunicación efectiva
- d. Flexibilidad y adaptación ante el cambio
- e. Fortalecer autoestima
- f. Fijar metas de trabajo
- g. Autoridad y disciplina
- h. Delegar funciones
- i. Reforzar comportamiento productivo
- j. Revisar actuación y metas de trabajo

Como se puede observar en el ejemplo existe una disgregación de contenidos que van desde la Unidad que engloba todos los conceptos, elementos o teorías que fueron desagregados en un orden lógico, lo cual indica la manera en que debe ser aprendidos los contenidos. Es importante señalar que la estructuración adecuada de los contenidos en Unidades y Temas es determinante en el Diseño Instruccional, ya que a partir de cada tema y se derivarán el conjunto de actividades y evaluaciones de aprendizaje y evaluaciones necesarios para el desarrollo de los contenidos.

Por lo tanto la Arquitectura de Contenidos, tal y como su nombre lo indica es la manera como está construida la organización conceptual de una materia con las

Prelaciones de cada contenido y distribuida por Unidades de Conocimiento y éstas a su vez por Temas. Cada unidad y cada tema se corresponden con los Objetivos Específicos y están en congruencia con el Objetivo General de la materia.

A continuación se describe cada uno de los elementos de la Arquitectura que dan origen al desarrollo una materia dentro de un Diseño Instruccional:

- **Unidades:** el contenido teórico de una materia está organizado en Unidades, cada unidad constituye un área del curso que agrupa el conocimiento de manera organizada y obedece a la jerarquía y prelación lógica de los contenidos para que puedan ser aprendidos de manera progresiva.

- **Temas:** Cada Unidad posee dentro de sí un conjunto de lecciones o temas (puede ser una o varias), ellas son el núcleo básico de información que agrupa los conceptos, teorías y modelos que se desean enseñar. Están diseñados en función de los contenidos que son susceptibles a ser vinculados por su naturaleza. Dentro de las mismas se establece la siguiente secuencia para el desarrollo del aprendizaje:

- **Introducción:** al igual que en la Unidad, cada tema posee un proceso de iniciación en el cual se le da la ambientación necesaria al participante sobre el contenido que aprenderá antes de entrar en el desarrollo conceptual.

- **Desarrollo Conceptual:** presentación de la información teórica y los conceptos que serán aprendidos.

- **Ejemplos:** simulaciones, gráficas o casos que permiten ilustrar de manera animada e interactiva los conceptos expuestos anteriormente.

- **Actividades de Aprendizaje y Ejercicios:** aplicación práctica de los conocimientos teóricos expuestos en el desarrollo conceptual, con procesos de retroalimentación destinados a la verificación del aprendizaje y preparar al participante para los procesos de evaluación.

3.8 ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE:

Son el punto crucial en el cual se transmiten los contenidos con un objetivo claro y lógico en donde el participante asimila la intención y el sentido que tiene cada contenido.

a) Actividades de introducción, descubrimiento u orientación. Permiten vincular los aprendizajes anteriores con los actuales, provocan o refuerzan una motivación en el estudiante, favorecen la integración de un grupo.

b) Actividades de desarrollo, análisis y estudio. Se refieren a la adquisición de los contenidos. La lectura, el fichaje de textos, redacción de ideas, discusiones de dudas con integrantes del grupo, son actividades de este tipo.

c) Actividades de generalización. Se refieren a la posibilidad de coordinar ideas, formular hipótesis, comparar pensamientos y posiciones comunes y divergentes. Sus diferencias con las actividades anteriores son de grado.

d) Actividades de aplicación, resumen y/o culminación. Están referidas a la aplicación de ideas, conceptos, teorías o posiciones a contextos conceptuales semejantes o totalmente nuevos. También aluden a actividades en las que por índole del programa, se desarrollan tareas teórico-prácticas. En este caso lo práctico puede planearse con posterioridad a la adquisición de cierto tipo de información, o puede desarrollarse simultáneamente a la teoría.

Las actividades de Aprendizaje están conformadas por:

- Desarrollo del Contenido: exposición teórica de los contenidos.
- Ejemplos: apoyos que ilustran la comprensión de los contenidos
- Ejercicios de Aplicación: puesta en práctica de los contenidos desarrollados y ejemplificados, éstos pueden ser:
- Estudios de casos y Solución de Problemas: Se utilizan para analizar situaciones reales o hipotéticas donde se apliquen diferentes tipos de contenidos.
- Construcción de Conceptos: Se utilizan para la ejercitación de conceptos a través de la vinculación de los términos que los integran.
- Cálculos con Aplicación de fórmulas: Son ejercicios aplicados a conocimientos que ameritan el uso de operaciones y cálculos matemáticos.
- Simulaciones de Procesos: permite reproducir de manera artificial, situaciones o procesos reales, para su análisis o discusión.
- Jerarquizar / Seriaciones: permiten organizar contenidos en orden de importancia o por series cronológicas, cuando este tipo de ejercicio sea necesario.
- Actividades en Grupo o Colaborativas: en ellas se encuentran los Foros, Discusiones de Grupo, Debates, entre otros en los cuales se logra el estudio de un tema pero desde la perspectiva del análisis grupal ya sea entre el grupo de pares que conforman el estudio de una materia, o entre ellos y su Tutor o algún Especialista de un tema.

Cada una de estas modalidades de la Actividad de Aprendizaje pueden ser apoyados con gráficas e ilustraciones que contribuyan al aprendizaje de un contenido, o dichas gráficas explican por sí mismas el contenido a desarrollar. Será conveniente

desarrollarlas en grupo si el aporte de los diferentes participantes, enriquece el aprendizaje de los contenidos.

3.9 EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

“Evaluación del aprendizaje:

Proceso a través del cual se puede observar y recolectar una muestra de la cantidad y calidad en el logro de los objetivos de aprendizaje, para emitir juicios y decidir si se están logrando o no, o si se han logrado o no, los criterios cualitativos o cuantitativos establecidos”.

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones.

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los “Programas de Capacitación”.

La Evaluación Diagnóstica. Se lleva a cabo al iniciar el programa. Permite saber si los participantes cuentan con los prerrequisitos necesarios para abordar nuevos contenidos de aprendizaje. Apoya la toma de decisiones respecto a si es pertinente reajustar la planeación y/o el contenido de un programa según el nivel de conocimientos de los participantes.

La Evaluación Formativa. Se efectúa a través de una serie de preguntas de respuesta cerrada y de ensayo, con la finalidad de que usted realice una valoración integral del aprendizaje alcanzado.

Los propósitos que persigue la evaluación formativa son:

- a) Integrar el conocimiento adquirido*
- b) Identificar las partes del material donde no ha logrado un aprendizaje eficiente.*
- c) Lograr la participación del becario como evaluador de su propio proceso de aprendizaje.*
- d) Determinar si el tiempo y la estrategia que ha utilizado en su aprendizaje son adecuados.*

La Evaluación Sumativa. Se efectúa al término del proceso, cuyos resultados deben ser medidos y valorados. Permite integrar aprendizajes y obtener puntajes. Revisa en forma global los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos por el participante.”

3.9.1 MODELOS DE EVALUACIÓN

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

– **Reacción:** percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

– **Aprendizaje:** nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

– **Conductas:** el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.

– **Resultados:** impacto en la organización. ROI (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos: la cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Se deben de igual forma establecer Estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, entre las que podemos mencionar :

– Gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.

– Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.

– Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

- Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).

- Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesario una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma.

3.9.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Existen

distintos métodos para la evaluación:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.

- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.

- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.

- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.

- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice.

Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

3.9.3 RETROALIMENTACIÓN

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.

- Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.

- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.

- Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.

- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

3.9.4 EVALUACIONES INDEPENDIENTES

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras. Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

3.9.5 TIPOS DE EVALUACIÓN PARA LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE DEL PROGRAMA DE FORMACION

La Evaluación para un del adiestramiento es un proceso sistemático que envuelve la verificación de los aprendizajes adquiridos por el participante, una vez que han sido ejercitados a través de las actividades. Es decir, propicia la toma de conciencia personal y colectiva sobre lo que se ha aprendido al expresarlo o demostrarlo.

A través de los Modelos de Evaluación esta verificación no es más que la conducta observable o la evidencia de la misma que se planteó en el Objetivo Específico.

También la Evaluación permite la verificación de los conocimientos teóricos y su aplicación práctica si así lo amerita el área del conocimiento que se está trabajando, dada la profundidad de los contenidos y la extensión de los mismos se pueden desarrollar modelos de evaluación por Unidad o por Tema.

Dentro del programa de formación, la evaluación de los aprendizajes se concibe como un proceso que permite la transformación y el desarrollo del conocimiento del participante. En muchos casos se establece una relación directa entre evaluación y examen, interrogatorio, actividad evaluada en clase, etc., en realidad todos los elementos mencionados anteriormente son instrumentos o técnicas que se emplean dentro del proceso de la evaluación.

La revisión de todo el proceso que envuelve la clase o el desarrollo de una materia, en este caso bajo un ambiente donde se incorporan nuevas Tecnologías de la Información, también implican la aplicación de la evaluación.

Para diseñar el proceso de Evaluación de un Modelo de Instrucción, es necesario especificar a través de cuál modalidad se pueden evaluar las conductas finales en los objetivos planteados. Identificadas estas conductas en cada objetivo, se procede a seleccionar el modelo de evaluación que aplicará.

A continuación se le explica cada modelo:

- **Opción Múltiple o Selección Simple:** consiste en una aseveración incompleta y varias posibles respuestas de la que se debe elegir la correcta.
- **Completación:** son proposiciones incompletas que se completan aportando un término, frase específica, símbolo, dato, etc, cuyo conocimiento se busca comprobar.
- **Pareo:** Consiste en dos columnas paralelas en las cuales se relacionan los elementos de una con los de la otra, de acuerdo con un criterio específico.
- **Para la evaluación de conocimientos prácticos,** o de aplicación y análisis de diferentes teorías o conceptos, se elaboran ejercicios para la solución de problemas o análisis y estudios de casos.
- También la evaluación puede venir dada por la elaboración de ensayos o la intervención en foros o en análisis de situaciones puntuales sobre un tema.

Cada uno de estos modelos deben diseñarse con su clave de respuestas que permite la corrección de los mismos.

A continuación se presentan diferentes modelos de evaluación:

a. Evaluación de Aprendizajes: Pareo.

Escriba en el paréntesis al lado del nombre el número que corresponda a la definición:

Tipo de Ejercicio de Aplicación:	Definiciones:
(2) Estudio de casos y solución de problemas	1. Se utilizan para la ejercitación de conceptos a través de la vinculación de los términos que los integran.
(1) Construcción de conceptos	2. Se utilizan para analizar situaciones reales o hipotéticas donde se apliquen diferentes tipos de contenidos.
(5) Cálculos con Aplicación de Fórmulas	3. Permiten organizar contenidos en orden de importancia o por series cronológicas, cuando este tipo de ejercicio sea necesario.
(4) Simulaciones de Procesos	4. Permite reproducir de manera artificial, situaciones o procesos reales
(3) Jerarquización / Seriaciones	5. Son ejercicios aplicados a conocimientos que ameritan el uso de operaciones y cálculos matemáticos.

Tabla 4

b. Evaluación de Aprendizajes: Jerarquización / Seriación

Asigne el orden o jerarquía a través del cual se deben presentar los elementos de un Manual de Instrucción, para ello coloque el elemento en el número que le corresponda:

Elementos del Manual de para supervisores:

Jerarquización:

Contenidos	1. <u>Objetivos</u>
Actividad	3. <u>Actividades</u>
Objetivos	4. <u>Evaluación</u>

Tabla5

c. Evaluación de Aprendizajes: Análisis y Resolución de Casos

Instrucciones:

En este momento Usted, está en capacidad de diseñar los elementos de un Modelo de Instrucción, para ello siga estas indicaciones:

Revise y ajuste si es necesario la Arquitectura de los Contenidos correspondientes a su área de conocimiento.

Seleccione una lección con la cual desee trabajar.

Redacte un Objetivo Específico correspondiente a un contenido de la lección seleccionada.

Seleccione un contenido de su arquitectura.

Diseñe una Actividad de Aprendizaje para este Contenido a través de:

- Desarrollo del Contenido
- Ejemplo
- Ejercicio

3.10 SUPERVISIÓN O COACHING

3.10.1 DEFINICION DE SUPERVISOR O COACH:

Aquella persona que dentro de una empresa u organización, se encarga de dirigir y/o administrar recursos tales como: humanos, dinero, infraestructura, materiales, tecnológicos, etc, y mantenerlos a fin de que se logren alcanzar los objetivos productivos y de grupo.

“El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.”

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

3.10.1.1 FUNCIONES DEL SUPERVISOR

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro (4) grandes funciones:

Proyectar: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

Dirigir: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

Desarrollar: Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.

Controlar: Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en que grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

3.10.1.2 DESARROLLO DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Un sistema de prestación de servicios de planificación en torno la atención al cliente está compuesto por una combinación de componentes que en su conjunto producen una variedad de servicios. Las actividades de supervisión tienen como meta la identificación de las partes del sistema en general que deben ser fortalecidas para poder mantener o mejorar la calidad de los servicios. Dentro de este sistema de supervisión, los supervisores y administradores de diversos niveles guían y coordinan el trabajo de otros para asegurar que se cumplan las metas, objetivos y normas de la organización.

El supervisor debe tomar como punto central el *ámbito interno del área de atención al cliente*, incluyendo la planificación de los procesos involucrados en el mismo, la resolución de problemas en equipo, el seguimiento de las operaciones y el progreso logrado en la obtención de los objetivos. Igualmente, el supervisor debe examinar el *medio externo*, incluyendo los cambios de política y las normas, las oportunidades de capacitación, la comunicación con otros niveles del sistema de salud y el clima favorable o no a la planificación familiar. El siguiente diagrama muestra cómo los supervisores están integrados dentro del sistema de prestación de servicios.



Figura 5

• **Finanzas** da los **recursos** para llevar a cabo las actividades de supervisión.

• **Normas** son las pautas de calidad establecidas por la administración las cuales permiten concretar la supervisión técnica.

• La **Dirección** define la estrategia y el plan de actividades del programa.

• La **Capacitación** asegura que el supervisor posee las habilidades básicas para efectuar una supervisión efectiva, y que el personal comprende el sistema y comparte los objetivos generales de la supervisión.

3.10.1.3 CÓMO FORTALECER EL SISTEMA DE SUPERVISIÓN

Para llevar a cabo actividades de supervisión en forma regular y efectiva, y para asegurar que ésta constituya una prioridad dentro del sistema de atención al cliente en general, los analistas y la gerencia deben asegurarse que el sistema de supervisión actual cuente con el apoyo apropiado de la institución u organización. Al responder a las siguientes preguntas, puede evaluarse en qué medida se beneficia el propio sistema de supervisión del apoyo institucional.

- ¿Tiene el sistema una cadena de autoridad claramente delineada y niveles de supervisión bien definidos?
- ¿Describe el sistema claramente los procedimientos de supervisión apropiados y le da los medios necesarios para ejercer una labor efectiva tales como las normas, descripciones de los cargos e instrumentos de supervisión?

- ¿Reciben y utilizan los administradores de todo nivel los datos generados por el sistema de supervisión?
- ¿Comprenden los administradores de nivel superior dentro de la organización cómo funciona el sistema de supervisión y cómo *debería* funcionar, para mejorar la calidad de la atención y lograr los resultados deseados?
- ¿Comprenden los administradores de nivel superior dentro de la organización cómo funciona el sistema de supervisión y cómo *debería* funcionar, para mejorar la calidad de la atención y lograr los resultados deseados?
- ¿Comprende el personal de la organización a todo nivel la importancia de la supervisión para lograr las metas de la organización?
- ¿Existe una unidad operativa dentro de la organización que sea responsable de planificar, ejecutar y monitorear las actividades de supervisión?
- ¿Se asignan en el presupuesto anual de la organización los recursos adecuados para las actividades de supervisión y para mantener el sistema de supervisión?

Si la evaluación indica que la organización carece de apoyo para las actividades de supervisión, necesita desarrollarse una estrategia para lograr este apoyo dentro de la institución. Podría resultar efectivo vincular las actividades de supervisión a los resultados para demostrar que las actividades de supervisión conducen al mejoramiento concreto en la prestación de servicios. Esto, a su vez, podría llevar a un mayor compromiso institucional y a la asignación de recursos adicionales para la supervisión.

3.10.1.4 CÓMO UTILIZAR UN ENFOQUE DE EQUIPO PARA LA SUPERVISIÓN

Los supervisores pueden superar muchas de las deficiencias de la labor correspondiente a su cargo convencional al dar un mayor énfasis a la resolución de los problemas de atención al cliente, en equipo y continuar con la capacitación en el trabajo. Un trabajo de equipo para la supervisión resalta el desempeño individual en la medida en la cual éste tiene relación con la destreza del equipo para lograr las metas comunes. Este enfoque tiene proyección hacia el futuro; analiza el desempeño del área con el objeto de identificar aquellos procesos donde se pueden realizar mejoras, en lugar de concentrarse en las deficiencias individuales del pasado.

Dentro de un contexto de recursos limitados y de múltiples restricciones debidas a factores culturales y de infraestructura que limitan la prestación de servicios de atención al cliente, la resolución de los problemas en equipo constituye un enfoque viable para la identificación de problemas y para su resolución. El identificar problemas y encontrar

soluciones a los mismos en equipo, reduce la culpabilidad que puede tener el individuo y favorece el consenso de grupo. Los buenos supervisores forman y apoyan un equipo de la empresa que puede trabajar para analizar las deficiencias, identificando y ejecutando soluciones. De esta manera, todos los miembros del equipo pueden aprender de los errores y éxitos de los demás.

“Algunos principios más importantes de la supervisión son:

- *Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.*
- *La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.*
- *La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.*
- *La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:*
- *La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creatividad de cada personalidad.*
- *La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.*
- *La supervisión deberá estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones.*
- *La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; primeros objeciones.*

- *La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.*
- *La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.*
- *En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.*
- *La supervisión tiene que ser creativa.*
- *La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.*
- *La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación*
- *La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.*
- *La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.*
- *La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales*

fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

- *Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.*

3.10.1.5 DESARROLLO DE UN BUEN EQUIPO

Un buen equipo está compuesto por un grupo de personas que trabaja para lograr una meta común. Un buen equipo tiene ciertas características que permiten que sus integrantes funcionen en forma más eficiente y productiva. Un buen equipo desarrolla formas de compartir liderazgo y la responsabilidad de trabajo, cambiando el énfasis de un solo individuo a varios individuos integrantes del equipo. Un buen equipo igualmente desarrolla un propósito específico y resultados concretos que todos los integrantes producen y logran juntos.

Un buen equipo humano sostendrá reuniones abiertas y desarrollará estrategias activas para la resolución de problemas que van más allá de la discusión, decidiendo y delegando funciones sobre lo que debe hacerse; los integrantes del equipo realizan un trabajo real juntos. Cuando sea necesario, los individuos de un equipo harán a un lado su propio trabajo para prestar asistencia a los demás integrantes del equipo. En un equipo que funciona bien, el desempeño no se basa en la habilidad de un integrante en particular para ejercer influencia sobre los demás, sino en la evaluación directa del trabajo y en los resultados logrados por todo el equipo.

Los Supervisores Deben ser Docentes

Los supervisores pueden mejorar las actividades de consejería y seguimiento ayudando al personal a:

- Saludar cordialmente a los clientes.
- Conversar con cada cliente y determinar cuáles son sus percepciones y deseos.
- Explicar los diferentes métodos de planificación familiar.
- Ayudar a los clientes a seleccionar el método apropiado.
- Explicar a los clientes cómo utilizar el método seleccionado y cualquier efecto secundario potencial.
- Instar a los clientes a volver a la clínica para sus visitas de control.
- Visitar a los clientes que están en riesgo de abandonar el método.

Tabla 6

3.11.2 SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Las destrezas que se requieren para administrar en forma efectiva los servicios de atención al cliente son a menudo descuidadas cuando se efectúa la capacitación formal de los supervisores. Como resultado de esto poco se usan en las actividades rutinarias de supervisión. La tendencia reciente a la descentralización de la administración de servicios de planificación familiar resalta aún más la importancia de tener administradores efectivos de nivel medio y a nivel local. Las visitas de supervisión ofrecen una oportunidad ideal para asesorar al personal de los programas de planificación familiar y a los administradores de clínicas en cuanto a la forma más efectiva de administrar dichos programas.

La planeación de actividades, la organización de la clínica y la atención de los clientes, la administración de los recursos, el manejo y administración de los suministros y el manejo de la información, son actividades que pueden ser incluidas por los supervisores durante la visita de supervisión.

Planificación de actividades. El hecho de vincular al personal en la planeación de las actividades de atención al cliente le permite observar cuál es el nivel de esfuerzo requerido para ofrecer cada tipo de servicio, y en qué forma los papeles desempeñados por cada individuo encajan dentro del programa de prestación de servicios en general. Los supervisores y el personal pueden fijar conjuntamente objetivos realistas y metas intermedias, estimar los recursos necesarios para lograr los objetivos y hacer un seguimiento de los factores externos que afectan el plan propuesto.

Organización del trabajo y atención de clientes. Los supervisores pueden trabajar con el personal de la empresa para adecuar la planta tecnológica y organizar el flujo de clientes fijando rutas de circulación para prestarles un servicio más eficiente. Para determinar las rutas, puede hacerse un diagrama del camino que debe seguir cada tipo de cliente que requiere de los servicios de la empresa y deben hacerse los cambios necesarios para reducir al mínimo el número de contactos que debe hacer cada cliente, reduciendo también al mínimo el número de personas que éste debe tratar para requerir su servicio .

Administración de recursos. La supervisión requiere recursos. Los buenos supervisores no solamente ayudarán a los administradores de las empresa a administrar sus recursos, sino que coordinarán con sus superiores para asegurar la disponibilidad de los recursos adecuados para realizar las actividades de ares. Los supervisores pueden desarrollar un número de estrategias diferentes para aprovechar al máximo los escasos recursos .

Manejo y administración de suministros. Al capacitar a los administradores de atención al cliente y al personal en las prácticas de control de inventarios, ayudándolos a estimar los niveles mínimo y máximo de suministros y personal.

Manejo de la información. Un supervisor debe prestar particular atención a la información y a las estadísticas obtenidas en la el área de atención al cliente. La recopilación, registro, interpretación, análisis y difusión de datos debe constituir una parte integrante de las actividades realizadas por el personal de la empresa. Los supervisores deben explicar cómo puede utilizar el personal la información que recoge a fin de mejorar los servicios que se está n prestando.

Consejos para Supervisar el Manejo de Información

- Conocer los objetivos de la clínica o región que se está supervisando.
- Comprender qué tipo de información necesita recogerse.
- Saber cómo analizar la información.
- Continuar mejorando el sistema de obtención y uso de datos.
- Trabajar con el personal de la clínica para usar los datos con el fin de mejorar la calidad de los servicios.

Tabla 7

Supervisión del Personal La dinámica interpersonal tiene un efecto profundo sobre el desempeño del programa y de la empresa. El trabajo del administrador de la organización consiste en ayudar a mantener en alto la moral de trabajo dentro de la misma, asistir al personal en el manejo de conflictos y motivarlo para que trabaje al máximo de su potencial. El administrador del área de atención al cliente está en la mejor posición para saber qué conflictos interpersonales existen o cuáles miembros del personal deben ser motivados o incentivados. Si el administrador carece de la habilidad necesaria para resolver los problemas del personal, estos problemas podrían determinar un desempeño deficiente de la empresa. Para desarrollar y mantener un buen equipo de trabajo en la organización, los supervisores necesitan enseñar y reforzar las destrezas de los administradores de tales lugares para que éstos, a su vez, puedan motivar al personal, apoyar su desarrollo profesional y resolver los conflictos que surjan en la institución.

3.11.4 HABILIDADES Y DESTREZAS DE SUPERVISIÓN

3.11.4.1 COMUNICACIÓN EFECTIVA

El intercambio de información se lleva a cabo en tres niveles:

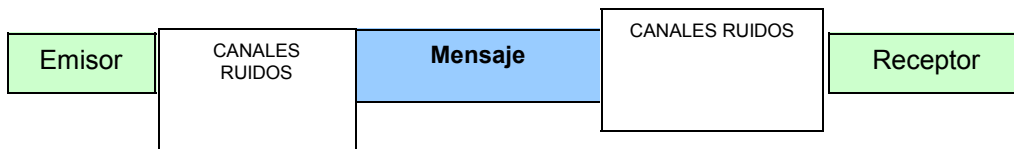
1) *Estadístico: Trata la información en términos de “sorpresa”. Es decir, si el contenido de un mensaje corresponde a las expectativas, el mensaje no contendrá información.*

2) *Semántico: Cuando se transmiten símbolos, ¿decodifica el receptor los signos para obtener el mismo significado que desea comunicarle al emisor?*

3) *Pragmático: ¿Produce el mensaje la conducta del receptor que desea suscitar el emisor?.*

El modelo de la comunicación

1. Fuente: Es el emisor.
2. Codificador: Actúa sobre el mensaje para convertirlo en señales que acepte el canal.
3. Canal de señales: Transportan señales.
4. Decodificador: Actúa sobre las señales recibidas para extraer el mensaje en una forma que el receptor pueda utilizar.
5. Receptor: Es el que recibe el mensaje en la forma en que la extrae el decodificador.
6. Fuente de ruido: Los hechos externos introducen las señales de interferencia.



RESPUESTAS BILATERALES CONTINUAS

Figura 6

Un mensaje es un signo o secuencia de signos proveniente de un repertorio de signos comunes al emisor y al receptor.

El contenido de información en un mensaje está determinado por su carácter inesperado.

3.11.4.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández

Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Según esta visión designa como herramientas:

- **La comunicación interna:** actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- **La comunicación externa:** actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- **Las relaciones públicas:** actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

- **La publicidad:** mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

- **La publicidad institucional:** actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles asevera que *“la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”*

Trabajadores de base

Analistas y Supervisores

Líderes de negocio

Gerentes de areas

Junta Directiva

Proceso de Comunicación

Figura 7

- Del centro a la periferia la comunicación es generalmente de naturaleza instruccional, en tanto que de la periferia al centro tiende a ser informativa. Para comunicarse efectivamente en ambas direcciones se requieren entrenamiento y disciplina. La extensión y el detalle de las instrucciones variara de acuerdo con la posición y el entrenamiento de los participantes.

- La atención es lo más importante en las relaciones humanas, al igual que la confianza.

3.11.4.3 DISCIPLINA

Dentro de una empresa, la gerencia y los supervisores a cargo de los procesos, deben llevar a cabo acciones que permitan un correcto comportamiento por parte de todos sus integrantes, es decir, que siempre se cumplan las reglas internas que se hayan establecido con antelación.

“Disciplina en una organización la cual se va a entender como la capacitación que corrige y moldea las actividades y la conducta de todos los empleados, para que los esfuerzos individuales de estos se encaminen mejor hacia la cooperación y el desempeño.”.

Un primer tipo de disciplina es la llamada preventiva, en la cual la organización hace todo lo posible para que los empleados cumplan las normas y procedimientos para evitar inconvenientes. Se busca con esto fomentar la autodisciplina en vez de imponer métodos para evitar desordenes o futuros problemas.

Un segundo tipo de disciplina es el que se conoce como correctiva en donde se realiza una acción o procedimiento después que se ha infringido una norma. Con esto se busca que el error no se vuelva a cometer y se garantiza que la regla nunca más será rota. La acción disciplinaria más común que se toma en estos casos es sancionar a la persona que generó el problema, ya sea suspendiéndolo o advirtiéndolo para que no vuelva a cometer la falla.

Sin embargo, no basta sólo con castigar. Dicha acción debe sustentarse para que reine un clima de justicia y equidad. Si una falla fue cometida por un subalterno y otra por un supervisor, no debe existir desigualdad al momento de sancionar a ambas personas. Con esto se genera un ambiente en el cual todos los empleados notarán que se aplican las mismas normas en toda la organización.

3.11.4.4 DELEGAR RESPONSABILIDADES

La definición de delegación es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Ventajas de la delegación:

Directivo :

- Ahorra tiempo y gestión
- Potencia capacidades gerenciales
- Libera sobre la presión del trabajo inmediato
- Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a Otras funciones.

Empleado:

Incrementa la participación, Incrementa motivación

Desventajas de la delegación:

- Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria.
- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que esta perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.
- La delegación de tareas sin justificación.
- Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:
 - -Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
 - -Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
 - -Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Barreras críticas para la delegación:

Barreras del delegante

- 1- Preferencia por actuar más que por dirigir.
- 2- Exigencia que todo el mundo "conozca todos los detalles"
- 3- La falacia de que "puedo hacerlo mejor yo mismo"
- 4- Falta de experiencia en el trabajo o en delegar
- 5- Inseguridad
- 6- Temor a no ser aceptado
- 7- Rehusar la aceptación de errores
- 8- Falta de confianza en los subordinados
- 9- Perfeccionismo, que conduce al exceso de control
- 10- Falta de dotes de organización para equilibrar las cargas de trabajo
- 11- No delegar la autoridad en consonancia con la responsabilidad
- 12- Incertidumbre en las tareas e incapacidad para explicarse
- 13- Falta de inclinación para perfeccionar a los subordinados
- 14- Incapacidad para establecer controles eficaces y un buen sistema de seguimiento.

Barreras del delegado

- 1- Falta de experiencia
- 2- Incompetencia
- 3- Evitación de responsabilidades
- 4- Desorganización
- 5- Sobredependencia del jefe
- 6- Sobrecarga de trabajo
- 7- Inmersión en trivialidades

Barreras de la situación

- 1- Política de "el gran hombre lo hace todo"
- 2- Intolerancia de errores
- 3- Criticidad de las decisiones
- 4- Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones (dirección por crisis)
- 5- Confusión en responsabilidades y autoridad
- 6- Falta de personal

3.11.4.5 LIDERAZGO

Influir en alguien es tan importante que se considera la esencia del liderazgo, la influencia es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo, el poder, la política y la negociación son formas de influir en los demás. El poder es central para el liderazgo efectivo, la capacidad para influir sobre otras personas, en las organizaciones esto significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

3.11.4.6 PROCESOS DE ASERTIVIDAD

“La palabra asertividad se deriva del latín asserere, assertum, que significa “afirmar”. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente.” En la práctica, una persona asertiva:

a) Se siente con libertad para poder expresarse de la manera más apropiada y según la situación. Esto nos remite a los estilos de liderazgo situacional que aprendimos: no son buenos ni malos, son funcionales o disfuncionales en relación con la situación, el contexto y la persona. Cuando uno se expresa libremente, puede hacerle entender al otro aquello que quiere transmitir de la forma más efectiva.

b) La comunicación se hace efectiva, clara y con un buen feedback.

c) La persona asertiva tiene metas claras. Sabe a dónde va y aquello que quiere conseguir. Esto se llama congruencia. Está alineado con aquello que se quiere, y se implementan los recursos necesarios para establecer un lineamiento claro hacia esas metas propuestas.

d) Sabe que no siempre puede ganar, pero la importancia radica en el esfuerzo por llegar a sus objetivos. Si no es así, se toma el tiempo para reformular el camino y dirigir

nuevamente nuevas estrategias para seguir. No se desalienta ante un fracaso, reformula, resignifica y sigue adelante.

e) Establece una comunicación con un estilo delicado de discurso, cuidándose, sin ofender al interlocutor. Estas características pueden desarrollarse en los módulos de Negociación y Resolución de Conflictos, que practicamos con casos concretos y actuales.

Algunas pautas para tener en cuenta: _

1) Estar bien orientado hacia metas posibles, estableciendo claros lineamientos a seguir.

2) Desarrollar capacidades y habilidades comunicacionales, de autodomínio, y desarrollo y adaptación al clima laboral, con disciplina y respeto hacia mí y hacia los otros.

3) Control de las emociones: Aspecto muy importante a la hora de definir situaciones. Tener en cuenta que la falta de control emocional genera malestar, retrasos y malos entendidos con nuestros jefes y compañeros de trabajo.

4) Aprender a negociar: Desde que nacemos, negociamos diferentes cosas y con diferentes personas. En primer lugar en nuestra familia, luego en la etapa escolar y después en el ámbito laboral y personal e íntimo.

Es importante tener claro que la aserción no implica ni pasividad ni agresividad, y que la habilidad de ser asertivo proporciona importantes beneficios. Incrementa el auto-respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales. La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás los propios mensajes expresando opiniones y mostrando consideración. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

3.11.4.7 SINERGIA LABORAL

“...Es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas. Se ha afirmado comúnmente que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus

partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo.

3.11.4.8 ESTIMULAR PROCESOS Y COMPETENCIAS PERSONALES

"Incentivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor".

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

3.11.4.9 FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN ANTE EL CAMBIO

El término flexibilidad significa textualmente "que se puede doblar o que se puede acomodar a la dirección de otro", en términos empresariales significaría: "que se ajusta a las necesidades del cliente".

Visto así, la flexibilidad viene a ser el grado en que los individuos perciben restricciones o posibilidades de adaptación en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

3.11.4.10 SELECCIONAR AL TRABAJADOR

Identificar a los candidatos más idóneos para ocupar un cargo o rol

Existen dos maneras de clasificar a los profesionales que se encargan de seleccionar al personal: los que exaltan la objetividad de su trabajo y lo actualizado de sus tendencias, encomiando su constante búsqueda de mejores estrategias para hacer realmente de recursos humanos una unidad de negocios en el entorno organizacional, preocupándose por la gente y por su capacidad de generar valor; y los que admiten la dosis subjetividad con que hacen las entrevistas, exámenes y selección, pues la experiencia les ha demostrado que en la mayoría de los casos se trata más de eso que llaman feeling que de cualquier otra cosa.

3.11.4.11 INDUCIR AL TRABAJADOR:

"Se llama así al proceso de ambientación y socialización de un nuevo miembro a la organización, proceso, cargo y locación".

3.11.4.12 ADIESTRAR AL TRABAJADOR:

"Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos

humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal.”

3.11.4.13 FIJAR METAS DE TRABAJO:

“Consiste en establecer objetivos y rutas de acción, para el logro de etapas y procesos laborales y productivos.”

3.12 SERVICIO

3.12.1 DEFINICION

Conjunto de acciones intangibles dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente y en pro del desarrollo del negocio.

Según se define en la norma ISO 9000 versión 2000 “ *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Un servicio es también el resultado de un proceso.*

“Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- **Demanda de servicio.** *Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.*

- **Meta de servicio.** *Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.*

- **Nivel de servicio.** *Grado en que se cumple la meta de servicio”*

3.12.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

- Se presenta en el mismo instante en que se presta para cubrir alguna necesidad del cliente.
- No puede ser inspeccionado, ampliado o almacenado.
- Se ejecuta donde y cuando sea requerido.
- No se puede mostrar ya que sólo existe en el momento en que se presta.

- Para quien recibe el servicio el valor depende de su requerimiento personal.
- Si se presto inadecuadamente, deberá generarse un nuevo proceso de servicio ya que es irrenovable.
- La calidad del servicio antes de su producción y no durante o después.
- Su prestación por lo general requiere de la interacción humana

3.12.1.2 CUALIDADES DEL SERVICIO

- Intangibilidad: no son palpables ni visibles, el beneficiario final debe depositar su confianza en el prestatario del servicio.
- Inseparabilidad: un servicio no existe separadamente de sus proveedores (personas o sistemas), es decir requiere de la presencia del que lo presta.
- Variabilidad: el servicio depende de los requerimientos del cliente o clientes y estos son extremadamente variables.
- Caducidad: los servicios no son perecederos, no pueden almacenarse o guardarse para después.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	OPCIÓN
Intangibilidad	No se puede apreciar o palpar	Dificultad de muestreo Dificultad para fijar precios y calidad con antelación	Ofrecer homogeneidad en el servicio Aumentar tangibilidad a través de productos y respuestas Adquirir prestigio
Inseparabilidad	Tanto cliente como proveedor hacen parte de la prestación del servicio y que la actitud o disposición de cada uno afectará la forma en que se desarrolle la interacción	El cliente tiene acceso a la actividad, pero no la propiedad de la misma. Requiere la presencia del productor o prestador del servicio.	Coordinar e integrar factores humanos y técnicos. Destaca ventajas competitivas. Utilizar las mejores experiencias de excelente servicio

			como ejemplo e inspiración
Variabilidad	Derivada de quién, cuándo y dónde se proporciona el servicio.	Se elabora y recibe en el momento del consumo El proveedor depende de quién y cuando se ofrece el servicio Dificultad para establecer calidad	Capacitar a proveedores del servicio Personal consciente de su trascendencia Entrenamiento y concientización de personalización de procesos
Caducidad	Como es lógico un servicio no se puede almacenar, su prestación es inmediata.	Problemas con fluctuaciones de demanda No se puede almacenar	Planificar y organizar Crear lealtad a través de un buen servicio

Tabla 9

3.12.2. REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

3.12.2.1 EL PAPEL DEL CLIENTE

Los servicios constituyen una actividad típica de solución de problemas en la cual el cliente siempre está presente, antes, durante y después de que éstos han sido proporcionados. Al solicitar un servicio, una persona da algo a otra para lograr alguna mejora.. sea cual sea la necesidad, el cliente espera ver una mejora sustancial.

Durante la prestación del servicio, el comprador (cliente) debe cooperar con el vendedor (proveedor). Un buen servicio es una co- producción, cuyos resultados dependen substancialmente de ambos. La necesidad de cooperación varía de acuerdo con la naturaleza del servicio que se presta. La colaboración del cliente es necesaria en diversas ocasiones. Si existe una comunicación real y verdadera entre las partes, es altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia.

Eficacia: Si satisface las necesidades y deseos del cliente, tanto los establecidos indicados de manera explícita, cómo los implícitos.

Eficiencia: Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. En este aspecto resulta importante ser muy cuidadoso para no caer en un detrimento en la calidad de la prestación del servicio y del servicio recibido, por recurrir a lo de significativamente menor costo. Debe manejarse un equilibrio teniendo siempre presente “ el ganar ganar”. En este sentido cae muy bien tener en cuenta el octavo principio de la calidad, uno en los cuales se fundamenta la versión 2000 de las normas ISO 9000. La eficiencia también exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño.

Stephen R Covey en su libro “ los siete hábitos de la gente altamente efectiva, cita como cuarto principio “ **Pensar Ganar Ganar** ”.

Para ser realmente efectivos debemos pensar GANAR / GANAR en todas nuestras relaciones interpersonales, "**hay suficiente para todos**".

“La victoria de uno no siempre es la derrota del otro, desarrollar cuarto hábito quiere decir que ambas partes de cualquier acuerdo siempre saldrán beneficiadas”

La buena comunicación constituye una ayuda poderosa para lograr una relación balanceada entre las dos partes, que evita el riesgo de la adulación por un lado y el de la arrogancia por el otro.

El ex sacerdote Gonzalo Gallo Gonzáles en su libro “**OASIS**” hace referencia a los 10 pasos para comunicarse:

1. Saber escuchar
2. Saber expresarte
3. Saber Callar
4. Saber respetar
5. Saber comprender
6. Saber dialogar
7. Saber Confiar
8. Saber reir
9. Saber ceder
10. Saber amar.

3.12.2.2 REQUERIMIENTOS

¿Qué Servicios Se Ofrecerán?: Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Asimismo, se debe estar consciente de que aunque nuestros servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca crearemos ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los

servicios, debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

¿Qué Nivel De Servicio Se Debe Ofrecer?: Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos:

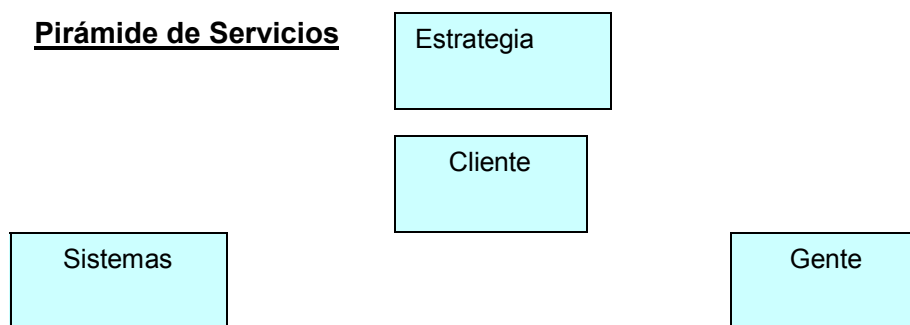
Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando

¿Cuál Es La Mejor Forma De Ofrecer Los Servicios?: Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

Además de las decisiones sobre los aspectos antes referidos, una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrade brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas "frontline", son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

Un último elemento, para desarrollar estrategias de servicio al cliente exitosas, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellos trataran a los clientes.



Adaptación: Triángulo de Servicio de Albrech

Figura 8

En la parte superior del triángulo está la Estrategia de Servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios. Esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio.

Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

La parte izquierda del triángulo gráfica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable al cliente. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la organización. Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de computo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: "este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades."

Finalmente el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: el Cliente. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

3.12.3 CALIDAD DE SERVICIO

3.12.3.1 DEFINICIÓN

"Representa los atributos y cualidades del servicio, los cuales nos permiten emitir un juicio de valor en torno a dicho servicio".

Se dice que algo es de calidad, cuando se expresa un juicio positivo con respecto a las características que tiene, así pues el significado de calidad pasa a ser sinónimo de excelencia y perfección.

Visto así, sólo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, ya que la calidad, como la belleza está en los ojos de quien la percibe. Lo que constituye buena calidad en el servicio para uno, no necesariamente tiene que serlo para todos. Sin embargo hay ciertas cosas que la mayoría de los clientes aprecian, a saber:

- Conocimiento: saber todo lo concerniente al servicio.
- Fiabilidad: ofrecer compromiso y exactitud en el servicio.
- Capacidad de Respuesta: capacidad y disposición para atender a los clientes de manera efectiva.
- Seguridad: confianza que se infunde en el cliente, mediante la atención
- Empatía: implica colocarse en el lugar del cliente para poder entender mejor su necesidad, tratarlo como nos gustaría ser tratados

3.12.4 CULTURA DE SERVICIO DENTRO DE LA EDC- AES

Antiguamente dentro de esta organización, se tenía la imagen de que las organizaciones de servicios eran una balanza entre burocracia y entusiasmo hacia el cliente (porque sin burocracia las cosas no pasan; pero igualmente las organizaciones de servicios dependen de los clientes y para satisfacerlos hace falta entusiasmo). No obstante, ninguna organización competitiva podría vivir por mucho tiempo en ninguno de los dos extremos. El ser totalmente entusiasta no permite hacer demasiadas cosas, aparte de realizar promesas; el ser totalmente burocráticos supondría tener las puertas cerradas al cliente, porque se olvidan del sistema.

El lema de la gerencia de Comercialización, en la EDC-AES, es: "EQUIPO..... Recuerden la REGLA DE ORO No. 9.: "Trabaja en Equipo, porque cuando se trata de satisfacer a un cliente todos somos uno"

3.12.4.1 POLITICA DE LA CALIDAD DE LA RED DE ATENCION AL CLIENTE DE LA ELECTRICIDAD DE CARACAS

"La Red de Atención al

Cliente de La Electricidad de Caracas se compromete a Satisfacer las Necesidades de sus Clientes, así como los requerimientos legales y reglamentarios, asociados a la prestación de los servicios relacionados con el Suministro Eléctrico, proporcionando los recursos y los adiestramientos necesarios que garanticen la satisfacción del personal, su competencia y compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad, así como Tecnología de avanzada e Instalaciones modernas y agradables para la prestación de los servicios ofrecidos y realizando

evaluaciones objetivas de los procesos asociados para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Ing. Miguel Bolinaga

Director de la Red de Atención al Cliente. 06/05/2004.

2 PRINCIPIOS BASICOS DE LA CALIDAD (8)

Principio 1: Organización enfocada al cliente

Principio 2: Liderazgo

Principio 3: Participación del Personal

Principio 4: Enfoque basado en procesos

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión.

Principio 6: Mejora Continua

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Principio 8: Relación Mutuamente beneficiosa con el proveedor

3.12.4.3 PROCESOS MACROS DE LA RAC.

Recaudación

Reclamos

Requerimientos

Solicitudes.

3.12.4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA R.A.C. (CONTACT. CENTER)

1-- Nivel de servicio 90 +/- 5 %

2-- Llamadas abandonadas 3 %

3-- Satisfacción del cliente en 80%

4-- Actualización de la base de datos en un 65 %

5-- Cero correo del pueblo negativo de nuestra unidad

6--Certificación ISO 9001- 2000 sistema de la gestión de calidad

7---Entrenamiento al personal.

ISO

La organización internacional para la normalización, es una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización que cuenta con un grupo de afiliados de 130 países

NORMA ISO 9000

Describe los fundamentos de los sistemas de la gestión de calidad y especifica la terminología para los sistema de la gestión de la calidad.

NORMA ISO 9001

Especifica los requisitos para los sistema de gestión de la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo **ES AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

También toma en cuenta las siguientes cinco medidas evitan los errores más comunes del servicio al cliente:

1. Ayudar al personal a entender la importancia de un buen servicio

2. Sincronizar con el reloj del cliente

- Preguntarle al cliente qué prefiere; algunos optan por las cartas, otros por las llamadas telefónicas. Aun cuando la empresa tenga procedimientos y políticas establecidas, nunca pierda de vista los requerimientos del cliente.

3. Conocer al cliente en vez de suponer cómo es. Hasta los clientes más conocidos, cambian con el tiempo; por ende, mantener el mismo nivel de servicio, no resulta efectivo. Además, la competencia seduce a nuestros compradores habituales, de modo que es imprescindible fomentar la lealtad continuamente.

4. Mejorar el protocolo. La gente quiere, más que nada, ser respetada. La primera cuestión es cómo dirigirse al cliente, en especial, al que recién empieza su relación con la compañía.

5. Comunicaciones personales (el poder de tres). El “poder de tres” es una técnica que se basa en hacer el seguimiento de tres compradores por día, y escribirles una nota de agradecimiento. El objetivo es plantar las semillas que le demuestren a la gente que la empresa valora su relación comercial.

4 EL PERSONAL DE CONTACTO Y LA CULLTURIZACION

El proceso, en donde la gente adquiere la nueva cultura, se le llama **culturización**

Proceso Culturización  **Información**  **Actitud**  **Comportamiento** 
Cultura

Así pues, culturización es el proceso por el que pasa la gente en la adquisición de los nuevos valores, la nueva forma de hacer las cosas y de relacionarse, los nuevos rituales, los objetivos, entre otros.

3.12.6 REQUISITOS PARA UNA CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Los requisitos para tener éxito en la cultura de calidad de servicio enfocada al cliente, son los siguientes:

Total apoyo de la dirección general, que dirige este proyecto como una estrategia fundamental. La dirección y su equipo elaboran la misión, la filosofía, la estrategia y la continuidad para lograr el cambio, con total compromiso e involucramiento.

Comprender que la cultura de calidad de servicio es el primer paso para lograr la calidad total en una empresa de servicio, no hay regreso, es un camino de mejora continua para lograr una empresa de calidad.

Pensar en que es un proyecto de largo plazo, en donde se comienza a tener buenos resultados a corto plazo, en cuanto a información, actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Crear su propio “traje a la medida” de cultura de calidad de servicio, no hay recetas ni copias que funcionen.

Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de clientes, externos e internos, personal e inversionistas.

Pedir ayuda a quienes han tenido la experiencia.

Involucrar y culturizar a todo el personal, es el proyecto para ser mejores todos (la calidad de las personas hace la calidad de la empresa).

Mejorar la satisfacción del personal y la calidad de vida en el trabajo, tratar al personal como nuestros clientes internos.

Premiar el buen comportamiento enfocado a superar expectativas del cliente.

No desfallecer, el proyecto toma gran esfuerzo y tiempo, pero si se hace bien tendremos una ventaja competitiva inalcanzable.

La tarea más importante de la gerencia es culturizar a la gente de todos los niveles, de todas las áreas y departamentos, de manera que:

- La gente sepa (*saber*). Que conozca qué hay que hacer, cómo hacerlo y para qué.
- La gente quiera (*querer*). Tenga la actitud positiva hacia los nuevos valores y la motivación para cambiar su comportamiento.
- La gente pueda (*poder*). Un entorno que le facilite la nueva actuación, diseñado específicamente para ayudarle a hacer su trabajo de la manera en que se espera que lo haga.

	IMPLICA QUE LA GENTE	REQUISITOS
Querer	Quiera dar un buen servicio Haga suyos los valores Quiera modificar su comportamiento para dar un mejor servicio Tenga la convicción de la nueva cultura	Alto nivel de satisfacción de necesidades personales Valores claros Identificación de los beneficios Comunicación fluida Insatisfacción con la cultura y resultados actuales Vocación de servicio
Saber	Sepa dar un buen servicio Tenga la experiencia, los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su “nueva” función orientada al cliente	El máximo de experiencia establecido Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para lograr los nuevos estándares Desarrollo permanente Comunicación clara Retroinformación constante Innovación de tecnología
Poder	Pueda ofrecer un buen servicio Haga su trabajo en la manera que se espera, con el apoyo de los factores del entorno	Filosofía y políticas congruentes con la nueva cultura Sistemas que le apoyen a hacer realidad la nueva

		realidad
		Productos que reúnan los nuevos requisitos de servicio
		Jefes enfocados a “facilitarle” su trabajo y a delegarle

Tabla 10

Los departamentos de recursos humanos tiene especial importancia en las empresas ya que son ellos los encargados de canalizar la satisfacción y la lealtad de los clientes y opina que:

Existen cuatro requisitos que deben ser considerados por el departamento de Recursos Humanos para lograr la satisfacción del cliente:

1. Recursos Humanos debe plantear normas internas para sus empleados que dirección en la atención y el servicio al cliente.

2. Organizarse para atender fácil y prontamente al cliente.

3. Las medidas y las decisiones deberán ser enfocadas al cliente.

4. El departamento de Recursos Humanos debe de conseguir regeneración objetiva y significativa de sus clientes, inclusivo dirección gerencial, media y de línea.

- Para lograr estos cuatro puntos anteriormente descritos el profesional del área debe usar sus herramientas disponibles como son: la estructura de la organización, las comunicaciones (formal e informal), poner normas justas a sus clientes y la participación e interacción.
- Las organizaciones y los departamentos de Recursos Humanos que tienen un enfoque en sus clientes internos son aquellas que tienen un alto valor hacia el cliente externo. Continua diciendo que “nunca asuma usted lo que sus clientes quieren dándole lo que tiene actualmente es arrogante” ya que el profesional de Recursos Humanos debe usar sus habilidades para ayudar a sus clientes internos a definir lo que ellos necesitan.

3.12.7 LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO

1. TRATAR A LOS CLIENTES CON APATÍA.- Significa demostrarle al cliente lo poco que le importa al empleado de servicio. Los síntomas se presentan cuando el empleado de servicio deja de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y, finalmente, por sí mismo(a).

2. DESAIRAR A LOS CLIENTES.- Este pecado se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. El pensamiento es así: “Si no fuera por todos estos clientes, podría terminar por ahí otro trabajo”.

3 SER FRÍO CON LOS CLIENTES.- El contexto del servicio se enfría: una recepción helada, mirada fija de hielo y el corazón frío son frases que vienen a la mente para describir esta escena. Parece haber una relación de causa y efecto entre sentirse agotado y tratar a los clientes con frialdad. La llama de la compasión humana –sobre todo en los servicios médicos- ya no existe y es el cliente el que debe sufrir las consecuencias.

4 TRATAR A LOS CLIENTES CON AIRE DE SUPERIORIDAD.- Abrumar a los clientes, utilizar una jerga que ellos no pueden entender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y apartar a los niños, son sólo una cuantas maneras de practicar ese aire de superioridad.

5 TRABAJAR COMO UN ROBOT.- Cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera, día tras día, el pecado del servicio del robotismo puede ir avanzando lentamente en el comportamiento diario hacia los clientes.

6CEÑIRSE AL REGLAMENTO.- Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para el cliente, se aumentan las oportunidades de que alguien vaya a cometer el pecado de ceñirse al reglamento.

7 DAR EVASIVAS AL CLIENTE.- Es una variante del pecado del desaire. Significa obligar al cliente a ir “de la Ceca a la Meca” en la organización. Es una forma de deshacerse del cliente, para que el empleado pueda hacer algo distinto

A continuación los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

Elementos:

1. Determinación de las necesidades del cliente.
2. Ciclos de servicio.
3. Encuestas.
4. Evaluación de servicio de calidad.
5. Análisis de recompensas y motivación.

1. LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR:

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa.

¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.

¿Que servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: Determinar lo que existe

¿Que servicios fallan al momento de atender a los clientes?: Determinar las falencias mediante un ejercicio de auto evaluación.

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?:

Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar?: Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

2. ANÁLISIS DE LOS CICLOS DE SERVICIO:

Consiste en determinar dos elementos fundamentales.

- **Las tendencias temporales** de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención etc.) Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.
- **Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.** Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Importante: "Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios"

3. ENCUESTAS DE SERVICIO CON LOS CLIENTES:

Este punto es fundamental. En muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas , pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Siempre **debe existir una persona responsable**, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

Un consejo: Cuando se presente una queja, no enviarla a través de todos los departamentos, para encontrar a la persona con la información adecuada. No vacilar al usuario. Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender.

4.EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE ATENCIÓN:

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente:

Reglas importantes para la persona que atiende:

1. Mostrar atención.
2. Tener una presentación adecuada.
3. Atención personal y amable.
4. Tener a mano la información adecuada.
5. Expresión corporal y oral adecuada.

5. MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS:

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen del dos factores fundamentales:

3.12.5 EVALUACIÓN DEL SERVICIO

El único juez del servicio es el cliente. El ve “ la gran pantalla”, mientras que el proveedor ve sólo fotografías. La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en :

- La naturaleza del servicio.
- Las necesidades personales
- Las experiencias previas
- La imagen del proveedor
- La información de otras personas.

- La comunicación.

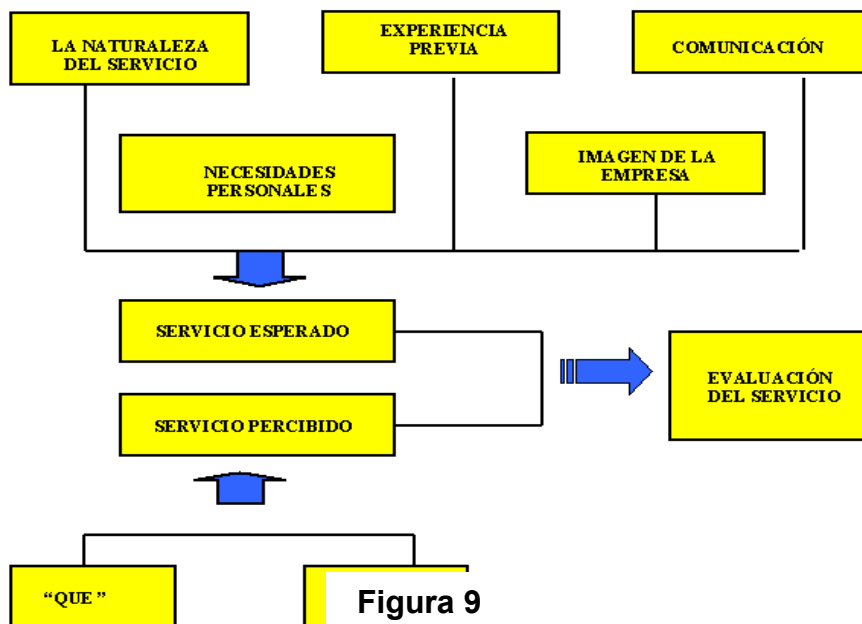


Figura 9

NTC-
9001
2000

L a
Norma
ISO
versión
en el

capítulo 8 “Medición Análisis y Mejora”, numeral 8.2; como uno de los requisitos de seguimiento y medición, establece la medición de la satisfacción del cliente.

En este sentido la organización debe establecer e implementar los métodos que considere apropiados para efectuar el seguimiento a su desempeño como proveedor de servicios para sus clientes. También es importante recordar que se puede tener más de un tipo de cliente, y por lo tanto, clientes diferentes tendrán percepciones diferentes del servicio, y todos ellos probablemente tendrán diferentes requisitos. Para que su servicio tenga éxito la organización deberá satisfacerlos a todos.

En lo referente a las formas o métodos de seguimiento se tienen actualmente varias opciones siendo las más usadas las llamadas telefónicas, cuestionarios y encuestas, trabajar con especialistas en investigación de mercados, líneas 9800 etc. Todas éstas tienen en si méritos y desventajas.

Es importante tener muy en cuenta con relación a los resultados de la medición, que un cliente en particular puede estar satisfecho e insatisfecho al mismo tiempo. Por ejemplo, podría estar satisfecho con el servicio en sí, mas no con la entrega. En este sentido, resulta importante evaluar o medir varios aspectos relacionados con la prestación de los servicios, en los cuales se debe evaluar tanto el servicio en si como el cumplimiento de las expectativas del cliente. La satisfacción en esencia es la diferencia entre la percepción y las expectativas que el cliente tenga sobre el servicio.

Actualmente se han desarrollado herramientas (software), para la medición de la satisfacción del cliente, y se dispone en la web de varios sitios especializados en el tema, uno de ellos es <http://www.wilsoft-la.com/>

Diseñar un sistema de servicios es un medio de hacer las cosas correctas de la forma correcta y en el momento correcto. Su principal objetivo, debe ser la prevención de fallas. En efecto la prevención es menos costosa que la corrección durante la prestación del servicio.

Para la etapa de “Validación del servicio, la prestación del servicio, y las especificaciones del control de la calidad” el objetivo es asegurar que el servicio satisface las necesidades del cliente, cumple con las especificaciones e identifica mejoras potenciales. El proceso de prestación del servicio, puede compararse con una obra teatral en el que los actores en escena y los espectadores trabajan de acuerdo con un plan. En la prestación del servicio todo debe ser planeado de antemano, dando especial atención a la educación del cliente, puesto que su comportamiento es decisivo para el éxito o fracaso del servicio.

Finalizada esta etapa, es necesario y conveniente realizar una doble evaluación de lo que ha sucedido con la prestación del servicio. Se requiere que el cliente exprese su opinión a cerca del servicio recibido, y la organización proveedora del servicio, debe establecer si sus recursos han sido bien utilizados (eficiencia). Ambos resultados se someten al análisis de las funciones de mercadeo, diseño y prestación con el fin de determinar cuales elementos del servicio deben ser verificados, mejorados, modificados o anulados; cuales poseen valor agregado y cuales no. Así el ciclo de calidad del servicio puede considerarse como concluido y listo para comenzar nuevamente la siguiente prestación del mismo.

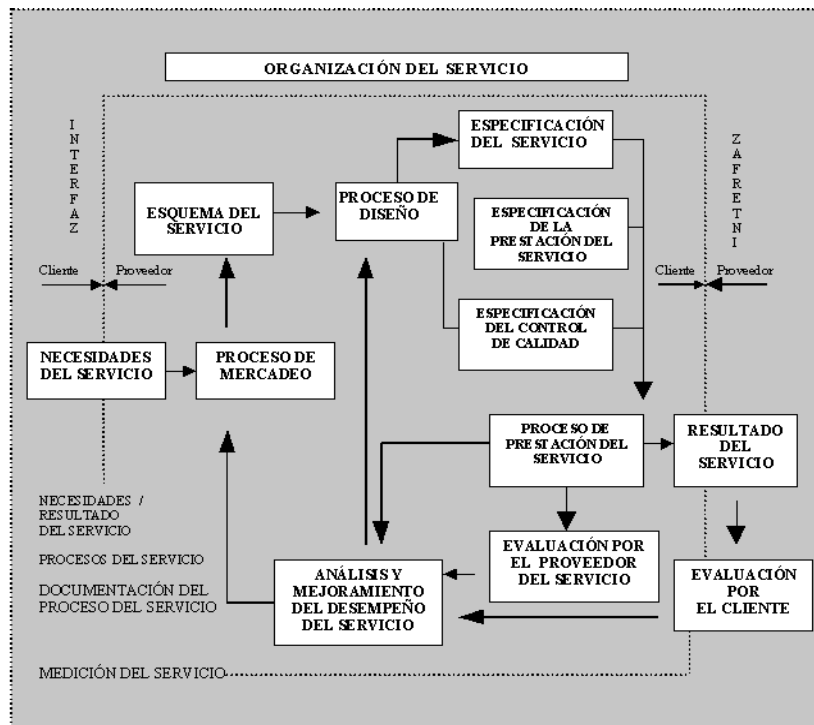


Figura 10

lo referente
requisitos
9 0 0 1
2000, las
exclusiones
requisitos
aplicables a

En
a los
de ISO
versión

para los
n o
l a

organización sólo son permitidas aquellas que tienen que ver con características que mencionaremos a continuación

Para las empresas proveedores de servicios probablemente las exclusiones tienen que ver básicamente con los siguientes requisitos.

CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIVACIÓN

4.1.1 SEGÚN GRADO DE GENERALIZACIÓN Y MANIPULACIÓN DE VARIABLES

1 NO EXPERIMENTAL (EX POST FACTO)- ACCIÓN:

Según

Kerlinger, (2002), la investigación no experimental es *“cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. ... se pueden hacer inferencias y obtener conclusiones...”*

... En la investigación ex post facto, es imposible manipular las variables independientes, ... llegan al investigador ya confeccionadas o integradas, ...”

Según Kurt Lewin, 1946 **1** la investigación-acción es un proceso que se realiza a través de tres pasos esenciales: planificación, concreción de hechos y ejecución

“La planificación suele empezar con una idea general que es necesario revisar y estudiar mediante los medios disponible, esto se concreta en un plan global y una decisión para el primer paso en la acción. La segunda fase es la ejecución del primer paso del plan general que ayuda a concretar los hechos, y permite valorar la acción para saber si se ha logrado lo esperado, para luego planificar el paso siguiente. Las fases de planificación, ejecución y reconocimiento o concreción de hechos contribuyen a valorar los resultados del segundo paso, preparar la planificación del tercer paso y la posibilidad de ir modificando el plan general”.

Investigaciones descriptivas: *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características importantes de los objetos sometidos a análisis”*

Desde el punto de vista científico, describir es medir, por tanto, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de variables y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga, así los conceptos (técnicas y habilidades) a medir se convertirán en variables.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quién o quienes tienen que incluirse en la medición. La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. Extracto de Hernández et al. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Al ser un estudio descriptivo no se manipula ninguna variable, sino que se limita a observar y describir los fenómenos, en este caso particular se describen los niveles de manejo (presencia o ausencia) de las técnicas y habilidades de supervisión y cultura de servicio, por parte

4.1.1.2 SEGÚN EL DISEÑO DE LA INVESTIGACION:

4.1.1.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Mediante este tipo de estudio, se espera conseguir una situación lo mas real posible, aquí las bases en que se opera el estudio son simples, asignando aleatoriamente a los sujetos y análisis al grupo. Investigaciones en donde la recopilación de información se realiza enmarcada dentro del ambiente específico en el que se presenta un fenómeno o hecho a estudiar se utilizan métodos específicos de recopilación de datos y la tabulación y análisis de información se utilizan métodos y técnicas estadísticas y/o matemáticos.

2 INVESTIGACIÓN METODOLÓGICA:

S e g ú n

Killinger, 1985 (2002), representa una indagación sobre aspectos teóricos y aplicados de medición, recogida y análisis de datos, creación de producto.

3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:

“Implica la revisión

bibliográfica (tangible o virtual) del tema a investigar, implicando a su vez un fin en sí mismo a través de la búsqueda, recopilación, organización, valoración y crítica de la información que aportará a la formulación de hipótesis fundamentadas que serán validadas posteriormente.”

4.1.1.2.4 TESIS COMBINADA DE INVESTIGACIONES DOCUMENTAL Y DE CAMPO:

“Son tesis cuyos métodos de

recopilación y tratamiento de datos se adhieren la investigación documental con la investigación de Campo. Generalmente, en la utilización de este método compartido de investigación.”

4.2 MÉTODO Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El método seleccionado para la investigación es el **Inducción-deducción**

“La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización. La deducción, en ir de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

4.2.1_UNIVERSO O POBLACIÓN:

“constituye la totalidad de un grupo de

elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar.

Una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

Población de estudio: 60 Supervisores del área de atención al cliente

4.2.1.1_MUESTRA:

“es un subconjunto de la población o parte representativa”. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Muestra del estudio: 18 supervisores del área de atención al cliente

4.2.1.2 REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA:

Si se desea estimar una proporción, se debe saber:

El método de muestreo utilizado en esta investigación fue del tipo **muestreo no probabilísticos**

“A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos”.

En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

Muestreo casual o incidental: *“Se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios participantes). Un caso particular es el de los voluntarios..*

En el caso de esta investigación, la empresa EDC-AES, seleccionó al personal de cada una de las unidades en función de años de experiencia en cada área de atención al cliente

4.2.1.3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

A la hora de determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra hay que tomar en cuenta varios factores: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza. Por ello antes de presentar algunos casos sencillos de cálculo del tamaño muestral delimitemos estos factores.

- *“Parámetro. Son las medidas o datos que se obtienen sobre la población.*
- *Estadístico. Los datos o medidas que se obtienen sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetros.*
- *Error Muestral, de estimación o standard. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de*

muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

- **Nivel de Confianza.** Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.

- **Varianza Poblacional.** Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos".

- **El nivel de confianza o seguridad** (1-a). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_a). Para una seguridad del 95% = 1.96, para una seguridad del 99% = 2.58.

- **La precisión que se desea para el estudio.** Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir (en este caso una muestra de la población). Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio pilotos previos. En caso de no tener dicha información utilizaremos el valor $p = 0.5$ (50%). Así como también se asume como error de muestreo $e \geq 0.15$ (mayor o igual a 0.15%) 2. para esta investigación se usará un error de muestreo de 0.25 (25%)

El tamaño elegido para la muestra es también importante, y variará de acuerdo a cada investigación pudiendo ser el 5%, el 20%, etc., Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de supervisores

Respecto al método de muestreo se realizará el semi- probabilístico superior, el cual es definido por Ludewing y otros (s/fecha Pág. 50) como

"cuando se conoce la probabilidad de escoger el segmento dentro de la población pero no la de un elemento dentro de él".

$$n = (N \cdot K^2 \cdot p \cdot q) / (e^2 \cdot (N - 1) + k^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (18 supervisores)

N = Población (60 supervisores)

$K \geq 1.96$ Constante que no debe ser menor del 95%

$e \geq 0.15$ (mayor a 0.15) Error de estimación 0.25 para una muestra de 20% de la población

$p = 0.50$ Probabilidad a favor

$q = 0.50$ Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = (60 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50) ./ ((0.15)^2 * (59 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50)$$

$$n = 57.624 / 2.28$$

$n = 12.39 \pm 13$, la investigación se desarrolla con una población más representativa, siendo de un **30 % (18 supervisores)**

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

4.3.1 TÉCNICA DE ESTUDIO DE CAMPO

4.3.1.1 OBSERVACIÓN

El instrumento de observación se diseña según el objeto de estudio.

Objetivos de la observación

- Explorar. Precisar aspectos previos a la observación estructurada y sistemática.
- Reunir información para interpretar hallazgos.
- Describir hechos.

Requisitos al observar

- Delimitar los objetivos de la observación.
- Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.
- Comprobación continua.

4.3.1.1.1 TIPOS DE OBSERVACIÓN

De Gortau dice: *"En la observación de campo es menester distinguir dos clases principales: la observación participante y la no participante. [En la primera participan] varios investigadores dispersos, con el fin de recoger reacciones colectivas. Otro tipo de investigación participante es aquella en la que los investigadores participan de la vida del grupo, con fines de acción social".*

En la observación no participante el investigador es ajeno al grupo. Solicita autorización para permanecer en él, y observar los hechos que requiere. **(Ver ANEXO # 2 Diagnóstico Observación Realizada por el Investigador).**

La observación simple no controlada se realiza con el propósito de "explorar" los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación.

La observación sistemática se realiza de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se han establecido variables y sus relación, objetivos y procedimientos de observación. Para el estudio realizado, en el diagnóstico de esta investigación se utilizaron ambos tipos de observación de manera complementaria

4.3.1.2 INSTRUMENTOS PARA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Instrumentos de la observación simple utilizados en la investigación:

Diario.

Registros.

Notas.

Instrumentos de la observación sistemática utilizados en la investigación: Plan de observación.

- Entrevistas.
- Cuestionarios. (Ver Anexo #1)
- Medición. (este será utilizada a manera de pre y post test)

ENTREVISTA. La encuesta es una pesquisa o averiguación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información pueden utilizarse las entrevistas, los cuestionarios y el muestreo, entre otros. La entrevista es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. **(Ver ANEXO # 3, En Diagnóstico Observaciones De Supervisados Y Jefes De Área, para la opinión del cliente se tomo la información de la página intranet MI CONTACTO)**

Objetivos de la entrevista:

1. Obtener información sobre el objeto de estudio.
2. Describir con objetividad situaciones o fenómenos.

3. Interpretar hallazgos.
4. Plantear soluciones.

Pasos de la entrevista. Son: planeación, ejecución, control y cierre.

Planeación de la entrevista

- Elaborar la guía.
- Definir de manera clara los propósitos de la misma.
- Determinar los recursos humanos, tiempo y presupuesto necesarios.
- Planear las citas con los entrevistados, mostrando respeto por el tiempo del mismo.
- Ejecución de la entrevista
- Propiciar durante ésta un ambiente positivo.
- Presentarse y explicar los propósitos de la misma.
- Mostrar interés y saber escuchar.
- Actuar con naturalidad.
- No mostrar prisa.
- Hacer las preguntas sin una respuesta implícita.
- Emplear un tono de voz modulado.
- Ser franco.
- No extraer información del entrevistado sin su voluntad.
- No apabullar con preguntas.
- Evitar aparecer autocrático.
- Permitirle salidas airoas.

Control de la entrevista

- Verificar si todas las preguntas han tenido respuesta.
- Detectar contradicciones.
- Detectar mentiras, dándole a conocer lo que se conoce del hecho.
- Evitar desviaciones del tema y oportunidades para distraer la atención.

Cierre de la entrevista

- Concluirla antes que el entrevistado se canse.
- Despedirse, dejando el camino abierto por si es necesario volver.
- Si se requiere de una entrevista larga, programarla en sesiones.

CUESTIONARIO. Es un instrumento para recolección de información, que es llenado por el encuestado. (Ver **ANEXO #1 En el Diagnóstico “Encuestas de Medición”, Resultados Tabla I y II**)

El cuestionario diagnostico fue avalado por:

- Doctora Elizabeth Martínez (Profesora de la Cátedra: Metodología de la Investigación, del Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII, de la Universidad Católica Andrés Bello)
- Ing. Miguel Bolinaga (Director de Negocio, Comercialización Sector Publico de la EDC, hasta febrero de 2005).
- Lic. Ambar Torrelles (Analista de Recursos Humanos de la Planta para la UEN de Cerveza y Malta de Empresas Polar, Licenciada en Educación Mención Ciencias Pedagógicas de la Universidad Católica Andrés Bello)

Objetivos

- Uniformar la observación.
- Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio.
- Aislar problemas y precisar los datos requeridos.

Pasos para el diseño de formularios

Delimitar objetivos.

Operativizar variables.

Determinar la unidad de observación.

Elección del método de aplicación.

Adiestrar al personal recolector.

Prueba del cuestionario.

Diseño propiamente dicho.

Reglas para el diseño de cuestionarios

- Hacerlos cortos.

- Utilizar términos claros y precisos, y una redacción sencilla.
- El tamaño debe facilitar su manejo.
- Los espacios de llenado deberán ser suficientes para las respuestas.
- Señalar siempre en su cuerpo los objetivos que persigue.
- De preferencia, hacer preguntas cerradas, para facilitar el procesamiento de la información.
- Adjuntar instrucciones para su manejo.

Tipos de cuestionarios

- Por cuadros, con datos objetivos.
- De opinión.
- De organización y funcionamiento.

Se llama *preguntas cerradas* a las que sólo permiten una opción para contestar, y *abiertas* a las que dejan plena libertad para responder.

Desventajas del cuestionario

- Sólo se puede aplicar a personas que sepan leer.
- Las respuestas pueden falsearse.
- Puede haber preguntas sin respuesta.
- Debe ser perfectamente estructurado.

Ventajas del cuestionario

- Económico.
- Puede enviarse a lugares distantes.
- Aplicable a grandes grupos de población.

Prueba del cuestionario

Una vez redactado el cuestionario, se somete a una prueba de validez, confiabilidad y operatividad. Se aplica en forma experimental a un pequeño grupo de personas. Tendrá validez si en verdad se recogen los datos esperados. Si,

independientemente de quien lo aplique, produce el mismo resultado, es confiable. Será operativo cuando los términos empleados generen la misma interpretación.

4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A través de este proceso, se buscó detectar las necesidades de adiestramiento, que tiene el personal (analistas-supervisores), en cuanto al desarrollo de actitudes propias de cultura de servicio y técnicas y habilidades de supervisión (**VER ANEXO #1, 2 Y 3**)

A tal fin se usó las variables como centro del estudio de la siguiente manera, siendo operacionalizadas así:

DIMENSIÓN	Técnicas y Habilidades de Supervisión				
Definición Teórica	guiar y coordinar el trabajo de otros, para asegurar que se cumplan las metas, objetivos y normas de la organización.				
VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS DE ENCUESTA	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ENCUESTA	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA OBSERVACIÓN
Comunicación Efectiva	Crear un ambiente más dialogico, humano y productivo dentro de su área laboral en el cual no solo se encarga de transmitir información, sino que es abierto a oír opiniones al respecto, también es capaz de ser receptor ante situaciones laborales y personales que permitan mejorar la capacidad productiva y el ambiente laboral	Escuchar, captar y comprender los pensamientos y sentimientos del trabajador, tratando de ser empático y no convirtiéndose cómplices.	8.3, 8.4, 8.16, 8.23, 8.24, 8.25, 8.26	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Describir, usando sus propias palabras, los pensamientos y sentimientos del trabajador.			
Manejo de la disciplina	Actitud que facilita la supervisión de los problemas relacionados con el incumplimiento de normas de trabajo y estándares de rendimiento. Para lograr mejores resultados, al ejercer la disciplina se debe ser consciente, consistente e impersonal.	Describir la situación	8.1, 8.7, 8.16, 8.19, 8.20, 8.32, 8.27	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Referir acuerdos previos.			
		Solicitar la explicación al trabajador.			
		Indicar la acción disciplinaria.			
		Acordar con el trabajador acciones correctivas.			
		Establecer fechas de revisión.			
		Expresar confianza en el trabajador para superar la situación			
Delegar Responsabilidades	Actitud ante la cual los supervisores, liberan tiempo para concentrarse en actividades propias de su posición gerencial y contribuyen a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia así como de la productividad laboral.	Indicar la asignación y explicar las razones.	8.5, 8.15, 8.23, 8.28, 8.29, 8.34	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Detallar las tareas a ser realizadas y los resultados esperados.			
		Ottener el compromiso del trabajador.			
		Estimular la participación y ofrecer acuerdos.			
		Ofrecer colaboración y apoyo al trabajador.			
		Expresar confianza en el trabajador para realizar la asignación.			
		Establecer con el trabajador fechas de revisión.			

Liderazgo	Significa salir al frente a los demás con ideas nuevas y factibles para ahorrar dinero y crear mayor productividad, creando seguidores: subordinados que los respeten a tal grado que deseen cuando el líder muestre el camino al triunfo.	Establecer los objetivos: definir el propósito, los fines y los objetivos de una organización o grupos.	7c, 7h, 8.1 a 8.34	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Planear: asegurar que haya un plan, si es posible acordado para lograr el objetivo.			
		Instruir: explicar claramente los objetivos y el plan.			
		Controlar: el control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso a fin de lograr efectividad.			
		Evaluar: el desarrollo y desempeño, para hacerlo mejor la próxima vez.			
Asertividad	Actitud que se relaciona con el pensamiento relacionado a lo positivo y el logro de metas	Solicitar información en torno a los procesos laborales llevados a cabo.	5, 7e, 7g, 8.4, 8.6, 8.10, 8.14, 8.25	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Felicitar al trabajador por sus logros.			
		Solicitar explicación acerca de las desviaciones.			
		Acordar con el trabajador acciones correctivas.			
		Expresa confianza, verdadera en el trabajador para superar las desviaciones.			
		Establecer con los trabajadores fechas de revisión.			
		Expresar satisfacción por el comportamiento productivo.			
		Describir el comportamiento productivo.			
		Explicar la importancia de ese comportamiento.			
		Recompensar al trabajador.			
		Preguntar acerca del trabajo y su situación.			
		Escuchar con atención y brindar apoyo.			
		Expresar confianza en el desempeño y en el futuro del trabajador.			
Sinergia	Actitud de supervisión, hace referencia a la capacidad de trabajar en equipo, donde cada cual tenga una función específica y en donde todos necesiten de todos para poder funcionar, viendo la necesidad de trabajar con y por el otro para poder sacar adelante la labor, poniendo a prueba la capacidad socializadora del equipo de	Realizar esfuerzos cooperativos para alcanzar metas comunes y obtener resultados	8.4, 8.5, 8.6, 8.15, 8.18, 8.23, 8.24, 8.26,	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Valorar las diferencias individuales (mentales, emocionales, psicológicas) de las personas			

Estimular participación	Actitud a través de la cual el supervisor busca incentivar las acciones de aporte (intelectual, físico, etc) por parte del supervisado generando pertenencia en los mismos	Describir la situación.	8,5, 8,7, 8,15, 8, 16, 8,17, 8,18, 8,21, 8,23, 8,24, 8,26,8,27, 8,34	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Solicitar colaboración.			
		Establece acuerdos.			
		Agradecer la colaboración.			
Estimular procesos y competencias personales	Actitud necesaria que le permite al supervisor, hacerle entender a sus supervisados la necesidad de crear y hallar en el trabajo elementos motivacionales que les permite lograr desempeños de calidad.	Describir el rendimiento y/o comportamiento deficiente.	7d, 8,5, 8,7, 8,16, 8,17, 8,18, 8,23,8,24, 8,27	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Indicar las consecuencias.			
		Solicitar la participación del trabajador para superar las deficiencias.			
		Solicitar la participación del trabajador y acordar acciones para superar la desviación o demostrar la ejecución correcta.			
		Expresar confianza en el trabajador para superar la deficiencia o desviación.			
		Establecer con el trabajador fechas de revisión.			
		Reconocer la participación o ejecución correcta del trabajador.			
Flexibilidad y adaptación al cambio	Actitud que le permite al supervisor, preparar a sus subordinados y a sí mismo, ante los cambios imperantes de la rutina laboral de modo de obtener mayor productividad y estabilidad laboral.	Describir las características y razones para el cambio.	2,3,4,6,8,2, 8,3,8,4, 8,8, 8,14, 8,16,8,23, 8,24,8,25, 8,26,8,29,8,33	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Explicar como el cambio afecta, positiva y/o negativamente, al equipo.			
		Expresar y solicitar la opinión del equipo con respecto al cambio.			
		Escuchar con atención los planteamientos, preguntas y objeciones del trabajador y suministrar información adicional.			
		Solicitar la colaboración del trabajador para realizar el cambio y establecer acuerdos.			
		Agradecer la colaboración y expresar confianza en el supervisado.			
		Establecer con el supervisado la fecha de revisión.			

Seleccionar al Trabajador	Técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa;	Saludar al candidato, presentarse e indicar el propósito de la entrevista.	8.4, 8.18, 8.28,	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Informa acerca de las características del cargo y de la organización.			
		Preguntar acerca de su educación, experiencias, habilidades y logros.			
		Preguntar acerca de sus puntos fuertes y limitaciones.			
		Preguntar acerca de sus intereses y aspiraciones económicas.			
		Invitar al candidato a formular preguntas y responder sus interrogantes.			
		Concluir la entrevista.			
Inducir al trabajador	Técnica que permite diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.	Dar la bienvenida y explicar objetivos de la empresa y de la unidad.	3, 4, 5, 7a, 7d, 7f, 7g, 7h, 8.3, 8.13, 8.15, 8.25	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Explicar funcionamiento de la unidad y normas de trabajo.			
		Explicar deberes, responsabilidades e indicar los estándares de rendimiento.			
		Invitar al trabajador a formular preguntas y responder sus interrogantes.			
		Fijar el inicio del adiestramiento.			
		Expresar confianza al trabajador y ofrecer colaboración.			
		Presentar a su jefe inmediato y compañeros y mostrar instalaciones.			
Adiestrar al trabajador	Actitud que permite precisar los lineamientos generales para una formulación de las acciones operativas de mejoras que garanticen la eficiencia de la inversión que en esta área se realiza en procura del mejoramiento continuo de los procesos de trabajos en las empresas.	Informar acerca del objetivo e importancia de adiestramiento, las responsabilidades de la tarea y ubicar al trabajador.	8.5, 8.6, 8.7, 8.9, 8.10, 8.14, 8.16	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Explicar y demostrar la ejecución de la tarea.			
		Reconocer la ejecución satisfactoria y/o corregir errores.			
		Expresar confianza en el trabajador y ofrecer ayuda.			
		Establecer con el trabajador fechas de revisión.			

DIMENSIÓN		Cultura de Servicio			
Definición Técnica		Conjunto de normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa			
VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS DE ENCUESTA	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ENCUESTA	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA OBSERVACIÓN
Comunicación con cliente	Actitud que determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes	La información sobre el producto (servicio)	8, 12, 8, 22, 8, 25	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones			
		La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.			
Requerimientos del Cliente	Actitud que permite conocer qué, como y cuando el cliente necesita algo de su proveedor	Realiza preguntas abiertas o cerradas que le permiten conocer la necesidad del cliente	7d, 7e, 7g, 7h, 8, 12, 8, 13	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Reconoce ante el cliente que la necesidad expresada es personal y como tal debe ser atendida			
Conocimiento	Actitud que permite saber y manejar toda la información con respecto al servicio ofrecido.	Maneja todo lo concerniente al servicio	7g, 7h, 8, 3, 8, 8, 8, 9, 8, 13, 8, 15, 8, 22	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Si no maneja directamente la solución, conoce quien puede dar respuesta			
Fiabilidad	Ofrece compromiso y exactitud en el servicio	Información ofrecida es veraz y actual	2, 5, 7e, 8, 9, 8, 10, 8, 13	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Se identifica ante el cliente (nombre o número y nombre de empresa), de manera que el cliente lo reconozca como su proveedor			

Capacidad de Respuesta	Actitud y disposición para atender a los clientes de manera efectiva.	Ofrece respuesta a la necesidad del cliente en el tiempo estimado	7e, 7g, 7h, 8.9, 8.14, 8.28	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Orienta al cliente en torno a la búsqueda de información para posibles requerimientos			
Seguridad	Confianza que se infunde en el cliente	Ofrece atención personalizada (trata al cliente por su apellido, lo saluda educadamente)	2.5, 7e, 8.9, 8.10, 8.13	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Se compromete a la resolución de caso y realiza seguimiento del mismo			
Empatía	Implica colocarse en el lugar del cliente para poder entender mejor su necesidad, tratarlo como nos gustaría ser tratados	Escucha con atención la necesidad o planteamiento del cliente	7e, 8.11	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Ofrece soluciones factibles respetando la personalidad y sentir del cliente			
Orientación al cliente	Asegurar la correcta atención al cliente	Pone ante todo las necesidades del cliente.	2, 3, 4, 5, 6, 7e, 7f, 7g, 7h, 8.2, 8.3, 8.9, 8.10, 8.11, 8.12	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Se asegura de que todas estas necesidades sean cubiertas.			
		Ofrece alternativas de solución y asesoría			

Actitud Positiva	Valora cada acción realizada	Demuestra entusiasmo.	2,3,5,7 a, 7e, 7g, 8,4, 8,5,8,8,8,13,8,14, 8,24,8,26	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Muestra actitud de "Si se puede".			
		Sabe manejar los problemas.			
Profesionalismo	Cubrir y superar las expectativas del trabajo, concluido e forma oportuna y confiable	Busca estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes.	7g, 7h, 8,3, 8,8, 8,9, 8,13, 8,15, 8,22	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a solicitar su ayuda.			
Disponibilidad	Que existe y esta allí cumpliendo su objetivo	Atiende solicitud inmediatamente	2,5,7e,8,9,8,10, 8,13	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.			
		Orienta en torno al proceso de atención y resolución de situación			
Respuesta personalizada	Dar valor de persona al cliente y no de una simple oferta o estadística	Busca entender las preferencias y expectativas de los clientes.	2, 3,4,5,6,7e, 7f,7g, 7h, 8,2, 8,3, 8,9, 8,10, 8,11, 8,12	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Toma en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información.			
Respeto básico	Demuestra miramiento, consideración y deferencia para con cliente.	Se muestra cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales.	7d, 7e, 7g, 7h, 8,12, 8,13	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Evita apenar a los clientes.			
		Respeto el tiempo del cliente y su espacio vital.			
Confiabilidad	Capacidad de lograr que otros depositen confianza o buena fe en quien lo atiende	Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.	7d, 7e, 7g, 7h, 8,12, 8,13	a= totalmente de acuerdo b= desacuerdo parcial c= ni de acuerdo ni desacuerdo d= de acuerdo parcial f= no opino	A= Lo manejan y conocen B= Lo manejan pero no lo conocen C= Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica D= no lo manejan ni lo conocen E= No es indispensable que lo maneje ni lo conozca NP= punto no manejado por cliente
		Hace lo que es mejor y no lo que es más fácil.			

CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Antes del desarrollo del programa de formación, se realizó una serie de entrevistas orales no estructuradas a fin de conocer la situación real que para ese momento encerraba el desempeño de los supervisores de atención al cliente, para lo cual se tomo en cuenta una serie de indicadores los cuales se ven perfectamente reflejados en los **ANEXOS 2 Y 3**, tomando para ello en cuenta las observaciones aportadas por el investigador de proyecto, los supervisados de cada área (40 personas), jefe de área y la opinión de los clientes a través del sistema de internet(80).

Los resultados arrojados fueron los siguientes:

OBSERVACIONES (PRE-desarrollo de programa de formación)

TABLA DE RESULTADOS(Tabla III)

Cultura de Servicio:

Indicador Evaluador	Comunicación con el cliente	Manejo de requerimientos del cliente	Conocimiento el servicio	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Observador	A	A	B	A	A	A	A
Empresa	B	B	B	B	B	B	B
Supervisado	A	A	B	A	A	A	A
Cliente	C	B	A	C	B	B	B

Indicador Evaluador	Orientación al cliente	Actitud positiva	Profesionalismo	Disponibilidad	Respuesta personalizada	Seguimiento de protocolo de atención
Observador	A	C	B	A	A	C
Empresa	B	B	B	B	B	B
Supervisado	C	C	B	A	A	C
o Cliente	B	C	B	B	B	NP

Medidores de cumplimiento de indicadores

A = Lo manejan y conocen

B = Lo manejan pero necesitan conocer un poco más para aplicar mejor

- C = Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica
 D = No lo manejan ni lo conocen
 E = No es indispensable que lo manejen ni que lo conozcan
 NP= este punto no es conocido ni manejado por cliente

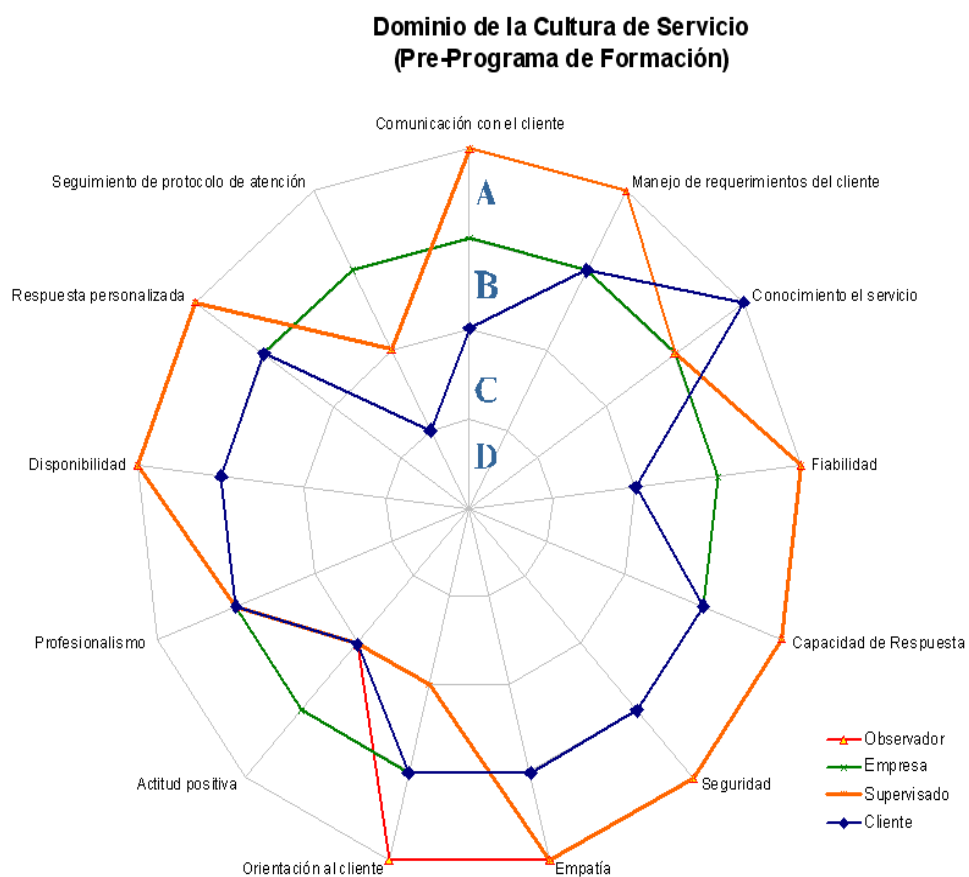


Grafico #1

Como se puede notar en la siguiente gráfica los puntos más álgidos de atención para el programa de formación en Torno a Cultura de servicio para supervisores son y que ha sido expresado en los **Anexos 2 y 3** son:

- Seguimiento de protocolo de atención
- Fiabilidad
- Orientación al cliente
- Actitud Positiva

Técnicas y Habilidades de Supervisión:

Indicador Evaluador	Comunicación Efectiva	Manejo de disciplina	Delegar responsabilidades	Liderazgo	Asertividad	Sinergia laboral
Observador	C	C	B	B	C	B
Empresa	B	B	C	B	C	B
Supervisado	B	C	B	C	B	A
Cliente	NP	NP	NP	NP	NP	NP

Indicador Evaluador	Estimular procesos	Adaptacion al cambio	Seleccionar al trabajador	Inducir al trabajador	Fijar metas de trabajo
Observador	C	B	D	A	C
Empresa	B	B	B	B	B
Supervisado	B	B	D	A	C
Cliente	NP	NP	NP	NP	NP

Medidores de cumplimiento de indicadores

- A = Lo manejan y conocen
- B = Lo manejan pero necesitan conocer un poco más para aplicar mejor
- C = Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica
- D = No lo manejan ni lo conocen

E = No es indispensable que lo manejen ni que lo conozcan

NP= este punto no es conocido ni manejado por cliente

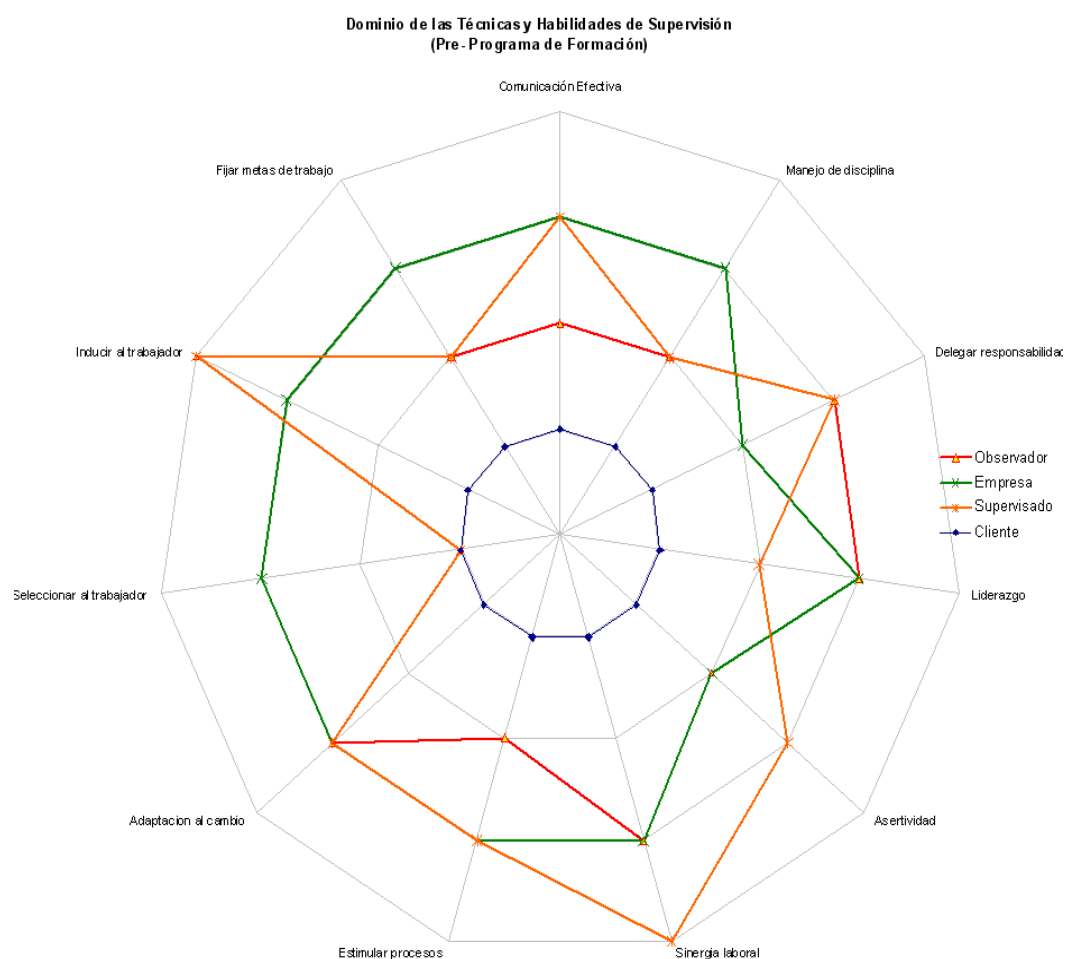


Gráfico #2

Para el estudio de las técnicas y habilidades de supervisión, la opinión del cliente no fue tomada en cuenta, ya que los indicadores no se adaptaban a las posibilidades de conocimiento y manejo de información por parte del cliente. Así pues los puntos más álgidos que debían ser reforzados en el Desarrollo del Programa de Formación eran:

- Seleccionar al trabajador (los supervisados son seleccionados por una contratista ATENTO de Venezuela)
- Inducir I trabajador
- Comunicación efectiva
- Manejo de disciplina
- Delegar Responsabilidades
- Liderazgo
- Asertividad
- Estimular procesos

Para lograr mayor fiabilidad y objetividad se les paso una encuesta a los supervisados Pre-Programa de formación y arrojó el siguiente resultado

Ver Anexo 1 y Tablas I y II

Respuestas Dicotómicas

1,7a,7b,7c,7d

% Absoluto (porcentaje de la categoria entre total de muestra) $\frac{n \times 100}{N}$

1. SEXO

Femenino	$\frac{5 \times 100}{18}$	27,7777778	28%
Masculino	$\frac{13 \times 100}{18}$	72,2222222	72%

7.a ¿Trabaja usted bajo la filosofía de la Empresa?

Si	$\frac{18 \times 100}{18}$	100	100%
No	0	0	0%

7.b ¿Considera necesario que un supervisor de atención al cliente, maneje actitudes de liderazgo dentro de su grupo?

Si	$\frac{16 \times 100}{18}$	88,8888889	89%
No	$\frac{2 \times 100}{18}$	11,1111111	11%

7.c ¿Considera necesario que un supervisor de atención al cliente maneje aptitudes de comunicación efectiva dentro de su grupo?

Si	$\frac{18 \times 100}{18}$	100	100%
No	0	0	0%

7.d ¿Considera usted a su supervisado como uno de los principales clientes de la empresa?

Si	$\frac{15 \times 100}{18}$	83,3333333	83%
No	$\frac{3 \times 100}{18}$	16,6666667	17%

al 0,05 sería el teórico de 1,96, y el valor o resultado es significativo si es mayor o igual al teórico

Bien sea por se de muy alta significación (toma en cuenta mas de la mitas de la muestra) o por ser prácticamente nula

Representatividad (Z binomial)

$$\frac{n - Nxp}{\sqrt{Nxpq}}$$

$$\sqrt{Nxpq}$$

n : número de escogencia por categoría

N : número total de la muestra

p : probabilidad esperada de la respuesta (en este caso el teórico es de 50%)

q: probabilidad no esperada de la respuesta (en este caso el teórico es de 50%)

1. SEXO

Femenino	$\frac{5 - 18 \times 0,5}{\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}}$	0,23570226	no significativo
----------	---	------------	------------------

	13- 18x0,5x0,5	4,00693843	Es mayor al teórico,por lo tanto si es significativo
	$\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}$		
Masculino			

7.a ¿Trabaja usted bajo la filosofía de la Empresa?

Si	18- 18x0,5x0,5	6,36396103	Es mayor al teórico,por lo tanto si es significativo
	$\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}$		
No	0- 18x0,5x0,5	2,12132034	Es mayor al teórico,por lo tanto si es significativo
	$\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}$		

7.b ¿Considera necesario que un supervisor de atención al cliente, maneje actitudes de liderazgo dentro de su grupo?

Si	16- 18x0,5x0,5	5,42115199	Es mayor al teórico,por lo tanto si es significativo
	$\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}$		
No	2- 18x0,5x0,5	1,1785113	No significativo
	$\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}$		

7.c ¿Considera necesario que un supervisor de atención al cliente maneje aptitudes de comunicación efectiva dentro de su grupo?

Si	18- 18x0,5x0,5	6,36396103	Es mayor al teórico,por lo tanto si es significativo
----	-------------------	------------	--

	$\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}$		
No	$\frac{0 - 18 \times 0,5 \times 0,5}{\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}}$	2,12132034	Es mayor al teórico, por lo tanto si es significativo

7.d ¿Considera usted a su supervisado como uno de los principales clientes de la empresa?

Si	$\frac{15 - 18 \times 0,5 \times 0,5}{\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}}$	4,94974747	Es mayor al teórico, por lo tanto Si es significativo
No	$\frac{3 - 18 \times 0,5 \times 0,5}{\sqrt{18 \times 0,5 \times 0,5}}$	0,70710678	No significativo

2. Años de Servicio

fe: 18/7

2,571428571

2,57

a	menos de 6 meses	1
b	6 meses a 1 año	0
c	1 año a dos años	6
d	2 años a 3 años	3
e	3 años a 5 años	5
f	5 años a 10 años	1
g	10 años o más.	2

a	$(1 - 2,57)^2 / 2,57$	0,9591
b	$(0 - 2,57)^2 / 2,58$	2,5700
c	$(6 - 2,57)^2 / 2,59$	4,5778
d	$(1 - 2,57)^2 / 2,60$	0,0719
e	$(1 - 2,57)^2 / 2,61$	2,2976
f	$(1 - 2,57)^2 / 2,62$	0,9591
g	$(1 - 2,57)^2 / 2,63$	0,1264
Chi² =		11,5620

3. Condición de trabajo

a	Tiempo completo fijo	15
b	Medio tiempo fijo	3
c	Temporal/ de guardia medio tiempo	0
d	Temporal/ de guardia tiempo completo	0
e	Otro	0

fe: 18 / 5

Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en c

	3,6	
a	$(15-3,6)^2/3,6$	36,1
b	$(3-3,6)^2/3,7$	0,1
c	$(0-3,6)^2/3,8$	3,6
d	$(0-3,6)^2/3,9$	3,6
e	$(0-3,6)^2/3,10$	3,6
	Chi² =	47
Chi ² >Chi ² Teórico con diferencia significativa en a		

4. Edad

fe: 18/6

3

a	Menor de 20 años de edad	0
b	20 a 29 años de edad	10
c	30 a 39 años de edad	3
d	40 a 49 años de edad	3
e	50 a 59 años de edad	2
f	60 años de edad o mas	0

a	$(1 - 3)^2/3$	3,0000
b	$(10 - 3)^2/4$	16,3333
c	$(3 - 3)^2/5$	0,0000
d	$(3 - 3)^2/6$	0,0000
e	$(2 - 3)^2/7$	0,3333
f	$(0 - 3)^2/8$	3,0000
	Chi² =	22,6667

5. ¿Cómo calificaría su lugar de trabajo?

fe: 18 / 5

a	Uno de los mejores	6
b	Superior al promedio	8
c	Promedio	3
d	Inferior al promedio	1
e	Uno de los peores	0

$\chi^2 > \chi^2_{\text{Teórico}}$ con diferencia significativa en **b**

	3,6	
a	$(6-3,6)^2/3,6$	1,6
b	$(8-3,6)^2/3,7$	5,377777778
c	$(3-3,6)^2/3,8$	0,1
d	$(1-3,6)^2/3,9$	1,877777778
e	$(0-3,6)^2/3,1$	3,6
	Chi² =	12,55555556
$\chi^2 > \chi^2_{\text{Teórico}}$ con diferencia significativa en b		

Más de Dos Posibles Respuesta (Selección Simple)

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

fo : frecuencia observada

fe: frecuencia esperada (N/I)

Chi² teórico 5,991 para p: 0,05

:

I : categorías estudiadas

N : número total de la muestra

6. Grado de Instrucción

fe: 18/6

a	Bachiller	8
b	Técnico Medio	1
c	Técnico Superior (culminado)	2
d	Técnico Superior (sin culminar)	5

	3	
a	$(1-3)^2/3$	8,3333
b	$(2-3)^2/4$	1,3333
c	$(3-3)^2/5$	0,3333
d	$(3-3)^2/6$	1,3333

e	Universitario (culminado)	1
f	Universitario (sin culminar)	1

e	$(2 - 3)^2/7$	1,3333
f	$(0 - 3)^2/8$	1,3333
Chi² =		14,0000
Chi² > Chi² Teórico con diferencia significativa en a		

Más de Dos Posibles Respuesta (Selección Simple)

$$\text{Chi}^2 = \sum \frac{(\text{fo} - \text{fe})^2}{\text{fe}}$$

fo : frecuencia observada
fe: frecuencia esperada (N/I)

I : categorías estudiadas
N : número total de la muestra

Chi² teórico (constante) : 5,991 para p: 0,05

fe: 18/6

3

8. Hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados:

Enunciado	Total desacuerdo	Desacuerdo parcial	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo parcial	Total acuerdo	No opino		
Yo tengo la autoridad necesaria para tomar decisiones	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi² > Chi² Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	
Cuento con materiales y recursos necesarios para cumplir con labor	a	b	c	d	e	f		
	4	1	3	6	3	1		
	$(4 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(6 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi² > Chi² Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	1,3333	0,0000	3,0000	0,0000	1,3333	6,0000	
Se me proporciona la información necesaria para mi trabajo	a	b	c	d	e	f		
	2	0	0	3	12	1		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi² > Chi² Teórico con diferencia significativa en e
	0,3333	3,0000	3,0000	0,0000	27,0000	1,3333	34,6667	
Mis opiniones son tomadas en	a	b	c	d	e	f		

cuenta								
	0	2	8	4	4	0		
	$(0 - 3)^2/3$	$(2 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	
	3,0000	0,3333	8,3333	0,3333	0,3333	3,0000	15,3333	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
Confío en la habilidad de mis supervisados	a	b	c	d	e	f		
	10	1	3	4	0	0		
	$(10 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en a
	16,3333	1,3333	0,0000	0,3333	3,0000	3,0000	24,0000	
Me siento parte de un equipo efectivo de trabajo	a	b	c	d	e	f		
	4	1	3	6	3	1		
	$(4 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(6 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	1,3333	0,0000	3,0000	0,0000	1,3333	6,0000	
Motivo a mi personal supervisado al cumplimiento de normas y procedimientos bajo promesa de sanción o castigo	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	
He tenido la oportunidad de aprender en mi trabajo	a	b	c	d	e	f		
	3	7	4	4	0	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	0,0000	5,3333	0,3333	0,3333	3,0000	3,0000	12,0000	
Recibo suficiente capacitación para realizar mi trabajo	a	b	c	d	e	f		
	2	0	0	3	12	1		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en e
	0,3333	3,0000	3,0000	0,0000	27,0000	1,3333	34,6667	
La gerencia de la empresa da la adecuada importancia a la calidad del servicio al cliente	a	b	c	d	e	f		
	5	2	4	8	0	0		
	$(5 - 3)^2/3$	$(2 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	1,3333	0,3333	0,3333	8,3333	3,0000	3,0000	16,3333	
La gerencia de la empresa es conciente de la conexión entre la calidad del servicio al cliente y a las ganancias	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	
Nuestros clientes están satisfechos con nuestro servicio	a	b	c	d	e	f		
	2	0	0	3	12	1		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en e

	0,3333	3,0000	3,0000	0,0000	27,0000	1,3333	34,6667	
Manejo todos los procesos de atención al cliente, propios de mi área	a 0	b 2	c 1	d 10	e 5	f 0	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	(0 - 3)²/3	(2 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	(10 - 3)²/3	(2 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	25,3333	
	3,0000	0,3333	1,3333	16,3333	1,3333	3,0000		
Se me estimula constantemente a la mejora de la calidad de todo lo que hago	a 4	b 1	c 3	d 6	e 3	f 1	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	(4 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(6 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	6,0000	
	0,3333	1,3333	0,0000	3,0000	0,0000	1,3333		
Conozco el trabajo de mis supervisados	a 2	b 0	c 3	d 10	e 8	f 0	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	(2 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(10 - 3)²/3	(8 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	31,0000	
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	8,3333	3,0000		
Les mantengo informado sobre lo que ocurre en la empresa y su desempeño	a 2	b 0	c 0	d 3	e 12	f 1	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en e
	(2 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(10 - 3)²/3	(8 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	34,6667	
	0,3333	3,0000	3,0000	0,0000	27,0000	1,3333		
Mis supervisados me preocupan como personas	a 0	b 8	c 6	d 0	e 4	f 0	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	(0 - 3)²/3	(8 - 3)²/3	(6 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	(4 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	20,6667	
	3,0000	8,3333	3,0000	3,0000	0,3333	3,0000		
A los trabajadores se les trata con imparcialidad	a 4	b 1	c 3	d 6	e 3	f 1	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	(4 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(6 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	6,0000	
	0,3333	1,3333	0,0000	3,0000	0,0000	1,3333		
El servicio de supervisión que presto, me otorga el reconocimiento de mis supervisados.	a 0	b 8	c 6	d 0	e 4	f 0	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	(0 - 3)²/3	(8 - 3)²/3	(6 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	(4 - 3)²/3	(1 - 3)²/3	20,6667	
	3,0000	8,3333	3,0000	3,0000	0,3333	3,0000		
El servicio de supervisión que presto, me otorga autoridad	a 2	b 12	c 0	d 3	e 0	f 1	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	(2 - 3)²/3	(12 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	(3 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	(0 - 3)²/3	34,6667	
	0,3333	27,0000	3,0000	0,0000	3,0000	1,3333		
En esta empresa se me trata con dignidad y respeto	a 2	b 0	c 3	d 10	e 8	f 0		

	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	8,3333	3,0000	31,0000	
Entiendo bien lo que se espera de mi desempeño	a	b	c	d	e	0		
	0	0	0	15	3	0		
	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(15 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	3,0000	3,0000	3,0000	48,0000	0,0000	3,0000	60,0000	
Las buenas ideas se valoran	a	b	c	d	e	$(0 - 3)^2/3$		
	2	12	0	3	0	1		
	$(2 - 3)^2/3$	$(12 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	0,3333	27,0000	3,0000	0,0000	3,0000	1,3333	34,6667	
Las buenas ideas se comparten	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/4$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	
La información importante es comunicada de manera oportuna	a	b	c	d	e	f		
	0	0	0	15	3	0		
	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(15 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	3,0000	3,0000	3,0000	48,0000	0,0000	3,0000	60,0000	
En mi grupo de trabajo se respetan las diferencias en ideas y puntos de vista	a	b	c	d	e	0		
	0	15	3	0	0	0		
	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(15 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	3,0000	48,0000	0,0000	3,0000	3,0000	3,0000	60,0000	
La valoración del desempeño es justa	a	b	c	d	e	f		
	1	12	3	1	1	0		
	$(1 - 3)^2/3$	$(12 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	$(1 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en b
	1,3333	27,0000	0,0000	1,3333	1,3333	3,0000	34,0000	
Mis supervisados cumplen con procedimientos del servicio	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	9	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(9 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/4$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	12,0000	0,3333	0	15,6667	
Manejo el proceso de delegar responsabilidades	a	b	c	d	e	f		
	2	0	2	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(2 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(4 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/4$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,3333	16,3333	0,3333	0	20,3333	

Dentro de mi trabajo es importante el manejo de actitudes y aptitudes de liderazgo	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/4$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	
Necesito aprender a manejar situaciones estresantes y de conflicto	a	b	c	d	e	f		
	11	0	3	4	1	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/4$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en a
	21,3333	3,0000	0,0000	0,3333	1,3333	3,0000	29,0000	
Manejo adecuadamente la disciplina	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	
Estimulo el potencial de mis subordinados	a	b	c	d	e	f		
	2	0	3	10	4	0		Chi²>Chi²Teórico con diferencia significativa en d
	$(2 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	$(3 - 3)^2/3$	$(10 - 3)^2/3$	$(8 - 3)^2/3$	$(0 - 3)^2/3$	Chi² =	
	0,3333	3,0000	0,0000	16,3333	0,3333	3,0000	23,0000	

Una vez realizada la encuesta los resultados mostraron que en su gran mayoría el grupo de supervisores debían reforzar conocimientos relacionados a los tópicos que las entrevistas habían mostrado como álgidos y también refrescar y actualizar conocimientos en torno a nuevas prácticas que dieran buen basamento a las tareas que ellos desempeñan.

A tal fin se realizaron las propuestas de dos talleres, que forman parte del programa de formación para supervisores de la EDC, AES.

1. Taller: Potenciando la Cultura de Servicio (**Anexo 6**)
2. Técnicas y Habilidades Supervisorias (**Anexo 7**)
3. Planificación de talleres (Diseño Curricular) (**Anexo 8**)

Diseño Instruccional

Una vez que la propuesta fue revisada y aceptada por el Jefe del área de Atención al Cliente, de la Electricidad de Caracas, Grupo AES, se prosiguió a desarrollar los

talleres en sesiones de dos días cada uno (16 horas), para lo cual se destino dos fines de semana, bajo la logística expresada en la planificación.

Finalizado cada taller se realizó encuestas reactivas a los participantes a fin de observar el grado de aceptación de los mismos (**Anexo 9**), los resultados aquí expuestos muestran que el taller fue aceptado y validado por el grupo de supervisores quienes a través de los cuestionamientos planteados, pudieron evaluar los siguientes aspectos:

- Calidad y cantidad de recursos manejados en el desarrollo del taller.
- Tecnología educativa (recursos audiovisuales, herramientas y técnicas)
- Desempeño del facilitador (manejo de contenido, relación grupal, aspectos pedagógicos, etc)
- Adaptación del contenido al contexto y necesidades planteadas por grupo de participantes

Pasados 6 meses desde la realización de los talleres, se volvió a entrevistar a las mismas personas que participaron en la etapa Pre Desarrollo, arrojando los resultados siguientes:

CULTURA						
Indicador Evaluador	Comunicación con el cliente	Manejo de requerimientos del cliente	Conocimiento el servicio	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad
Observador	A	A	A	A	A	A
Empresa	A	B	B	A	A	A
Supervisor	A	A	A	A	A	A
Cliente	B	A	A	B	B	B

CULTURA							
Indicador Evaluador	Empatía	Orientación al cliente	Actitud positiva	Profesionalismo	Disponibilidad	Respuesta personalizada	Seguimiento de protocolo de atención
Observador	A	A	B	A	A	A	C
Empresa	A	A	B	A	B	B	B
Supervisor	A	B	B	A	A	A	C
Cliente	B	A	A	B	B	B	NP

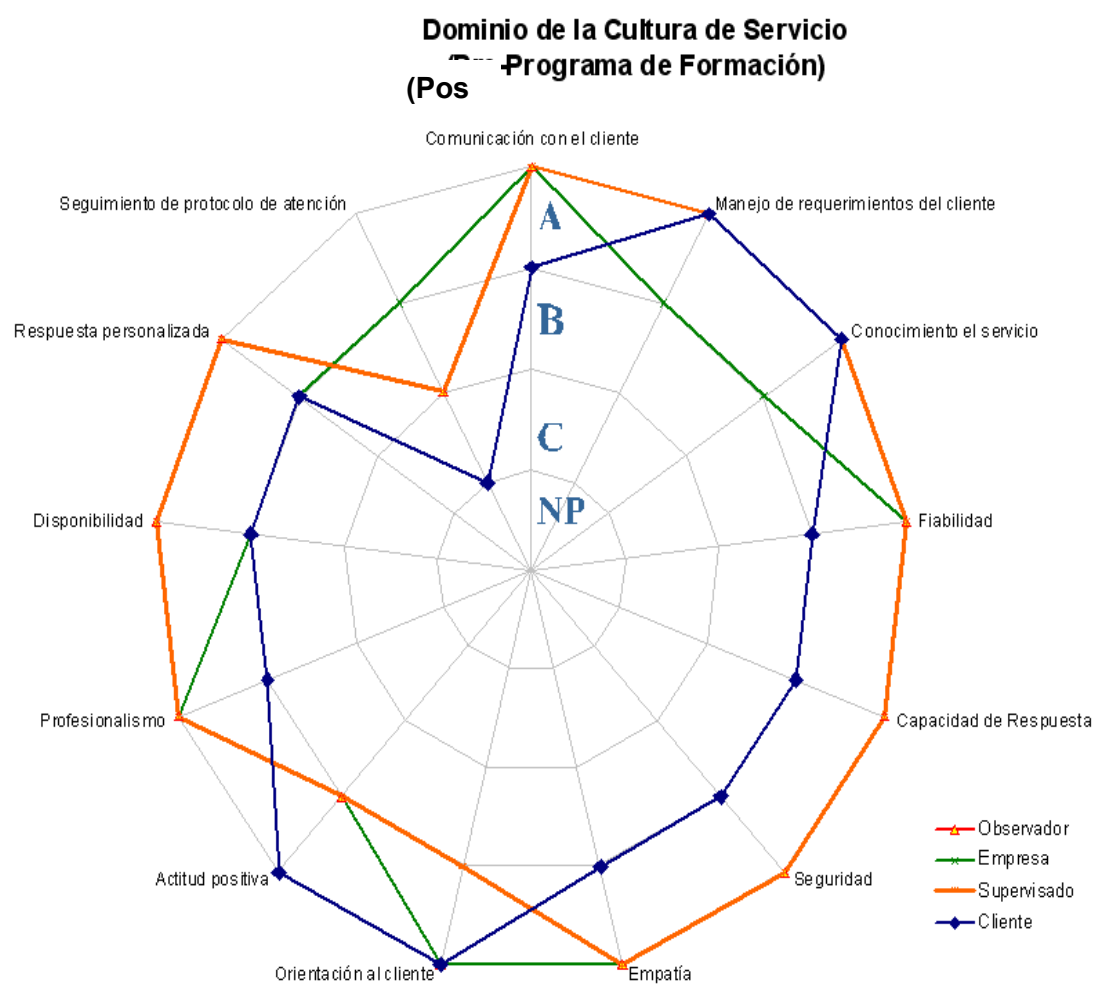


Grafico #3

Medidores de cumplimiento de indicadores

A = Lo manejan y conocen

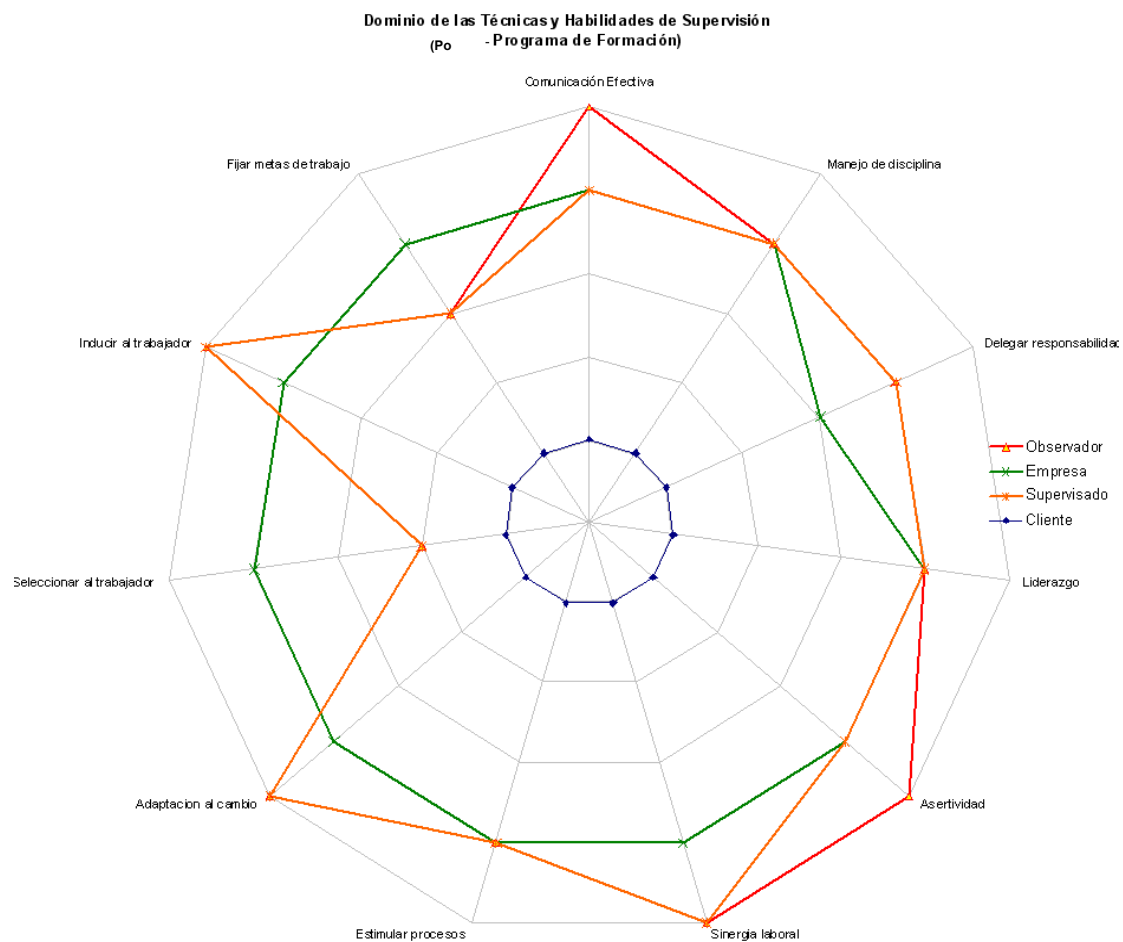
B =	Lo manejan pero necesitan conocer un poco más para aplicar mejor
C =	Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica
D =	No lo manejan ni lo conocen
E =	No es indispensable que lo manejen ni que lo conozcan
NP=	este punto no es conocido ni manejado por cliente

Como resultado de esta nueva serie de entrevistas se puede notar el cambio, ya que existe un solo punto aligido representado por el ***seguimiento del protocolo de atención al cliente***, el cual es expresado por los clientes en el punto de D (punto no conocido o manejado por el cliente), puesto que son reglamentos y normativas internos que no son difundidos al publico en general.

Los supervisado opinan que los supervisados necesitan reforzar mas el punto de ***seguimiento del protocolo de atención al cliente*** , ya que bajo su perspectiva conocen los procedimientos pero deben ponerlo mas en practica, esto ya que, en su labor supervisoria delegan esta función puesto que su trato con el cliente es limitado, ahora bien reconocen que si lo conocen puesto que están pendientes de los procesos realizados por los supervisados orientando y corrigiendo en algunos casos bajo los parámetros del protocolo.

SUPERVISIÓN						
Indicador Evaluador	Comunicación Efectiva	Manejo de disciplina	Delegar responsabilidades	Liderazgo	Asertividad	Sinergia laboral
Observador	A	B	B	B	A	A
Empresa	B	B	C	B	B	B
Supervisado	B	B	B	B	B	A
Cliente	NP	NP	NP	NP	NP	NP

SUPERVISIÓN					
Indicador Evaluador	Estimular procesos	Adaptacion al cambio	Seleccionar al trabajador	Inducir al trabajador	Fijar metas de trabajo
Observador	B	A	D	A	C
Empresa	B	B	B	B	B
Supervisado	B	A	D	A	C
Cliente	NP	NP	NP	NP	NP



G
r
a
f
i
c
o
#

4

Medidores de cumplimiento de indicadores	
A =	Lo manejan y conocen
B =	Lo manejan pero necesitan conocer un poco más para aplicar mejor
C =	Lo conocen pero necesitan ponerlo más en práctica
D =	No lo manejan ni lo conocen

E =	No es indispensable que lo manejen ni que lo conozcan
NP=	Este punto no es conocido ni manejado por cliente

En torno a las THS, los puntos algidos que se mantiene y que fueron acotados por el grupo de supervisados y observador o investigador son los relacionados a los indicadores de **Selección de personal Y Fijar Metas**, esto, la razón principal radica en el hecho de que el personal supervisado es netamente seleccionado por la empresa contratista a la que pertenecen ATENTO de Venezuela, sin tomar en cuenta la visión del supervisor y el requerimiento real del área, es por eso que muchas veces no se sabe las verdaderas capacidades, fortalezas y aspectos mejorables del personal supervisado limitando la posibilidad de orientar al personal en torno al cumplimiento de metas y logros del área.

Dada la situación anteriormente mencionada también se pudo notar (empresa y observador), la limitación existente para poder **Delegar Responsabilidades**, (ver recomendaciones)

En resumen, se logro avances en torno al manejo de la Cultura de Servicio y las THS, el avance dependerá de la automotivación de la persona (supervisor) y el contexto en el que se desenvuelve.

CONCLUSIONES

- Para la EDC-AES, la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que resulta vital que antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, se efectúe una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.
- Para el análisis de competencias (Técnicas y Habilidades de Supervisión y Cultura de Servicio) se hizo un estudio 360° con supervisados, supervisores, jefes y clientes, notándose que las debilidades supervisoras más relevantes partían del hecho de que los supervisados eran personal externo a la empresa (contratista) y de que el personal supervisorio no había recibido inducción en esta nueva faceta una vez promovidos, así mismo los relacionados a la cultura de servicio parten de la identificación de los supervisados con la organización y productos. es entonces como desde el punto de vista del individuo: el entrenamiento, en estos factores, persigue proporcionar a las personas la oportunidad de desarrollar aptitudes adecuadas para un óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo, lo que implica:
- Lo que se conoce como organizaciones inteligentes (como lo es EDC, AES) buscan desarrollar actitudes positivas para el desempeño exitoso de los individuos en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias como la confianza en sí mismo, autocontrol y motivación al logro.
- La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende totalmente de la “ calidad interna “ con la que se generó. Esto significa que la calidad se construye a través de todas los pasos que intervienen en la prestación del servicio. Cuando entre las metas de una organización esta el garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas. Cada persona al hacer su trabajo funciona o se desempeña a la vez como cliente y proveedor
- El generar programas de formación como estos dentro de la organización EDC-AES , le permite al personal supervisorio saber y valorarse como un elemento clave dentro de la organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

- Cuando el personal de la EDC-AES es llamado para desarrollar actividades supervisorias, ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor. Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En otras palabras, debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

GLOSARIO

EDC-AES: Electricidad de Caracas- Grupo AES(Alternative Energy Service).

ENTRENAMIENTO como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

ADIESTRAMIENTO. Referente al entrenamiento básico proporcionado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado.

CAPACITACIÓN. Referente al entrenamiento avanzado que recibe el trabajador para facilitar su desarrollo personal y profesional y, consecuentemente, el de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos sobre todo de carácter técnico, científico y administrativo.

DNA: Diagnóstico o Detección de Necesidades de Adiestramiento.

SUBSISTEMAS DE ADIESTRAMIENTO: Implica sistematizar las actividades de adiestramiento, para lograr los objetivos previstos, bien sea potenciar fortalezas operativas o subsanar fallas, para lo cual se toma en cuenta la organización (dirección, suministros, producción, financiamiento, mercado, etc.), a fin de diversificar de manera eficiente el uso o funcionamiento de los recursos (materiales, humanos y financieros).

ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO: Acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, la cual persigue la superación constante de los RRHH que contribuyan desde el mismo punto de acción laboral activamente en la producción de los activos, bienes y servicios del negocio; Mejorando la preparación del trabajador para que se enfrente y se desenvuelva mejor posteriormente en el mercado.

AUTODEARROLLO: Proceso interno de cada persona, implicando un cambio mas o menos permanente de la conducta, efectuado a través de un proceso autodirigido en busca del perfeccionamiento no sólo laboral sino también personal.

COACHING se concentra en desarrollar "el capital humano", apoyando a los profesionales con capacidad de liderazgo, a desarrollar su propio potencial y el de otros, ayudando a maximizar las habilidades directivas y a mejorar los diferentes estilos de liderazgo."

PROGRAMA DE FORMACIÓN: involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento; planeación del entrenamiento; ejecución; y evaluación de los resultados.

DISEÑO INSTRUCCIONAL: Representa el plan, la forma, la metodología o el sistema, a través del cual se estructura un tema o contenido de clase, se elaboran objetivos, se diseñan actividades y se evalúan aprendizajes.

TAXONOMIA: Sistema de clasificación.

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE: Proceso a través del cual se puede observar y recolectar una muestra de la cantidad y calidad en el logro de los objetivos de aprendizaje, para emitir juicios y decidir si se están logrando o no, o si se han logrado o no, los criterios cualitativos o cuantitativos establecidos”.

SUPERVISOR O COACH: Aquella persona que dentro de una empresa u organización, se encarga de dirigir y/o administrar recursos tales como: humanos, dinero, infraestructura, materiales, tecnológicos, etc, y mantenerlos a fin de que se logren alcanzar los objetivos productivos y de grupo.

SERVICIO: Conjunto de acciones intangibles dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente y en pro del desarrollo del negocio.

CALIDAD DE SERVICIO: Representa los atributos y cualidades del servicio, los cuales nos permiten emitir un juicio de valor en torno a dicho servicio.

CULTURA: Conjunto de normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa.

CLIENTE: persona que solicita y/o recibe servicio o bien.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones obtenidas en el presente estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se deben realizar las descripciones de cargo para toda la RED de Atención al Cliente de la EDC-AES, a fin de delimitar funciones y promover responsabilidades basadas en capacidades y competencias.
- En toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- Toda organización debe de llevar a cabo el proceso de detección, utilizando para ello un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento, que se adapte a las características de la organización, esto permitirá conocer el entrenamiento que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.
- De manera muy evidente, se ha demostrado que los cambios han comenzado a tener un impacto esta organización, logra disminución de tiempos de respuesta, integración con la cultura así como con los procesos y personas involucradas en los procesos realizados, ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante. Es indispensable facilitar la adecuación del individuo a sus actividades y ambiente de trabajo en situaciones concretas y en situaciones que ameritan adaptación a nuevas tecnologías a través del desarrollo del grupo de competencias cognitivas y gerenciales. Un sólo programa de formación no lograra el cambio, se necesita de reforzamiento continuo tanto de aspectos teóricos como pragmáticos.
- Unos de los grandes desperdicios que se producen en las organizaciones es no utilizar plenamente las capacidades del personal, desconociendo sus aptitudes, experiencias, conocimientos y logros. Tanto el proceso de Supervisión como el desarrollo de cultura de servicio necesitan de aspectos motivacionales adaptados a las verdaderas necesidades de las personas que los llevan a cabo.
- La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también

ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

- El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en que grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl y LAWRENCE J. Bradford. La Excelencia en el Servicio. ¡Conozca y comprenda a sus clientes!. 3R EDITORES LTDA, 1998, Colombia.

ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos M. Epistemología. -- Santiago de Cuba: Ed. Universidad de Oriente. CEES "Manuel F. Gran", 2002. -- 90 h.

BENNIS, Warren "Cómo llegar a ser líder" - Editorial Norma, 1999.

BITTEL, L.R. Y RAMSEY, J.E., "Enciclopedia Del Management" Ediciones Centrum-2001 .

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia, "El líder ejecutivo al minuto". 4ta edición Ediciones Grijalbo, 2003.

CHIAVENATO., Idalberto. "Introducción a la Teoría General de Administración", McGraw Hill. 1998

CIRCULO DE LECTORES. "Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo". Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1999, 2080 págs.

CORTÉS, H. "Gerencia Efectiva". Caracas: HCZ Consulting. (1998).

COVEY, Stephen R. "Los siete hábitos de la gente eficaz" - PAIDÓS, 1990.

DENISON, Daniel, "Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional: Serie Empresarial". Edit Legis. Bogotá, Colombia, (1992).

DESSLER, G. "Organización y Administración", Editorial: Panorama, Bogotá, Colombia 2000.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.

FORREST Andrew "5 Caminos de la Dirección Empresarial" Editorial: Panorama, Bogotá, Colombia 1996.

GARETH Morgan, Imágenes De La Organización, Ediciones Alfaomega S.A.1997.

GIORDANI, Jorge. LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO SOCIAL. Vadel Hermanos Editores.2001.

GOLDBERG, Jacqueline. ESTRATEGIA Y NEGOCIOS. El Nacional 22 de Mayo de 1999.

GRADOS, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México.

GRANELL H., Éxito Gerencial Y Cultura, Editorial: Panorama, Bogotá, Colombia 1996.

HALL, Richard H., Organizaciones: Estructura Y Proceso, Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.1999.

HAMPTON. David R Administración. Ediciones Mcgraw-Hill. 2000.

KAST, Fremont E. (2002. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (6^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

KENNETH J. Albert Manual De Administración Estratégica , Ediciones Mcgraw-Hill-1996 .

LABARRERE, Guillermina y VALDIVIA, Gladys E. ,"Pedagogía", La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004.

MCGEHEE, William y THAYER, Paul. (1986). Capacitación, adiestramiento y Formación profesional. Editorial Limusa. México.

PAIN, Abrahan "Como realizar un proyecto de Capacitación" Ediciones Joan Garnica-Buenos Aires; p 36.

PALACIO G, Rubén Darío. Estrategias competitivas para el sector servicios- "Técnicas del servicio al cliente" . 3ª edición. 1996.

PDVSA, I Comité de Desarrollo Estratégico en el año 1999.

REIGELUTH, CH. (Ed) (2000). Diseño de instrucción. Teorías y modelos, (Parte I). Madrid: Santillana.

SALINAS Oscar Javier Entrenando?. Entonces Serás El Mejor Capacitación Y Entrenamiento, Ediciones AVIA, México,1997.

TRELLES RODRÍGUEZ, Irene (Compiladora). Comunicación organizacional. Edit Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. p.2.

WEBS

¿COMO MANIPULAR LOS RECURSOS HUMANOS EXITOSAMENTE?

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhexitocolina.htm - (30/05/2004)

¿COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS?,

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/comomotemple.htm - 101k (30/07/2006)

¿EL ÉXITO EMPRESARIAL ES CUESTIÓN DE LA CULTURA DE LA

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/exitocalidad.htm - 101k - (26/03/2006)

¿QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO? www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm - 56k - (30/07/2006)

ACTITUDES Y TIPOS DE SERVICIO

www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm (12/12/2006)

BUSCANDO LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES EN

...www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/clienteinternomkt.htm - (18/04/2004)

CLIMA, CULTURA, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL. ...

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm - 101k (18/09/2005)

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANAGEMENT

www.gestiopolis.com/dirgp/adm/conceptos.htm - (02/11/2003)

EL DESARROLLO DE UNA CULTURA

ORGANIZACIONAL, www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/comparticono.htm - 56k - (26/07/2005) ...

EL PARADIGMA DEL SERVICIO www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/paraserv.htm - (10/05/2005)

EMPOWERMENT... ¿UNA NECESIDAD EN EL ENTORNO ACTUAL?,

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/empowerment.htm - 18/ 04/2004

ENTENDER LAS EXPECTATIVAS REALES DE LOS CLIENTES EN

SERVICIOS, www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/41/expecuch.htm (29/08/2004)

EXCELENTE SERVICIO = EXCELENTES RESULTADOS

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%209/ssyrrhh.htm - (30/05/2005)

EXCELENTE SERVICIO = EXCELENTES RESULTADOS

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%209/ssyrrhh.htm - 55k - En caché - Páginas similares (20/11/2005)

GESTIÓN HUMANA: LA IMAGEN DEL SERVICIO

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm - (23/06/2006)

http://server2.southlink.com.ar/vap/las_variables.htm (CONSULTADO 02/11/2004)

http://www.coachingcorporation.com/Servicios/coaching_empresarial.htm, (20/01/05)

<http://www.dre-learning.com.mx/mdli/> (Ubicado el 29/08/2004)

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/2005transf.htm> (28/04/2005)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm> (28/04/2005)

<http://www.schoolnet.ca/grassroots/e/project.centre/shared/Taxonomy.asp> (14/01/2006)
Programa SchoolNet GrassRoots, Canadá, Taxonomía de Bloom de habilidades de pensamiento. .

KAIZEN. FILOSOFÍA - CULTURA Y ÉTICA DE LA MEJORA CONTINUA

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaifilculleco.htm - (25/06/2005)

KOONTZ, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A

http://highered.mcgraw-hill.com/sites/9701039491/information_center_view0/harold_koontz.html, (13/01/2004)

LA ACTITUD DE SERVICIO, LA CULTURA ORGANIZACIONAL

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudservicio.htm> (02/01/2004)

LA ACTITUD DE SERVICIO, www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudser.htm - www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/serposcalhot.htm - (14/02/2005)

LOS VALORES COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/52/valcultorg.htm - 54k - (14/02/2005)

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/serposcalhot.htm - (14/02/2005)

SATISFACCIÓN LABORAL

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm> (26/02/2004)

SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm - (18/03/2004)

SERVICIO AL CLIENTE - MARKETING, www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/servicioalcliente.htm - 48k (23/06/2006)

SERVICIO AL CLIENTE Una potente herramienta de marketing
www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm (03/05/2006)

TRABAJO EN EQUIPO, www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm - - (18/ 04/2004)

UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/buenserviciono.htm - 75k -(30/01/2006)

Anexo # 1 (Ver Tabla I y II)

ELECTRICIDAD DE CARACAS, CA. GRUPO AES
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
POSTGRADO EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

ENCUESTA

La presente encuesta, forma parte de una investigación diagnóstica que procura observar elementos propios, del rol de supervisión en áreas de atención al cliente, relacionados con la cultura de servicio y habilidades y destrezas en la supervisión. La misma es absolutamente confidencial y no se identificarán respuestas individuales. No tomará mas de 10 minutos completarla.

Esta encuesta formará parte de una investigación de tesis de maestría, relacionado a la ***Elaboración de programa de formación en técnicas de supervisión dentro de procesos cultura de servicio, para los supervisores en el área de atención al cliente de la empresa Electricidad de Caracas, C.A. (Grupo AES).*** La información obtenida por medio de esta encuesta permitirá generar acciones para que la organización, plantee estrategias de cambio en pro del mejor servicio.

Por favor lea cada pregunta y las opciones de respuesta cuidadosamente y conteste de la manera mas franca enmarcando con un círculo la letra correspondiente a su respuesta. Si no tiene opinión sobre algún punto por favor seleccione la respuesta mas cercana a su pensar.

Gracias por su participación en este importante proyecto

1. Sexo

- a. Femenino
- b. Masculino

2. Años de servicio

- a. menos de 6 meses
- b. 6 meses a 1 año
- c. 1 año a dos años
- d. 2 años a 3 años
- e. 3 años a 5 años
- f. 5 años a 10 años
- g. 10 años o más.

3. Condición de trabajo

- a. Tiempo completo fijo
- b. Medio tiempo fijo
- c. Temporario/ de guardia medio tiempo
- d. Temporario/ de guardia tiempo completo
- e. Otro

4. Edad

- a. Menor de 20 años de edad
- b. 20 a 29 años de edad
- c. 30 a 39 años de edad
- d. 40 a 49 años de edad
- e. 50 a 59 años de edad
- f. 60 años de edad o mas

5. En general como calificaría su lugar de trabajo comparado con otras empresas que presten servicios parecidos

- a. Uno de los mejores
- b. Superior al promedio
- c. Promedio
- d. Inferior al promedio
- e. Uno de los peores

6 .Grado de instrucción

- | | |
|------------------------------------|---------------|
| a. Bachiller | |
| b. Técnico Medio | |
| c. Técnico Superior (culminado) | Mención _____ |
| d. Técnico Superior (sin culminar) | Mención _____ |
| e. Universitario(culminado) | Mención _____ |
| f. Universitario(sin culminar) | Mención _____ |

7. Señale, marcando con una X la respuesta y en caso de ser requerido complete con su opinión.

a. Trabaja usted bajo la filosofía de la empresa

Si _____ No _____

Cuales son los 4 elementos principales?

b. Considera necesario que un supervisor de atención al cliente maneje actitudes de liderazgo dentro de su grupo?

Si _____ No _____

Por qué?

c. Considera necesario que un supervisor de atención al cliente maneje aptitudes de comunicación efectiva dentro de su grupo?

Si _____ No _____

Por que?

d. Considera usted a su supervisado como uno de los principales clientes de la empresa

Si _____ No _____

Por que?

e. Indique el nivel de servicio presentado por su unidad de trabajo, es considerado de calidad?

Alto nivel___ Buen nivel___ Nivel promedio___

Nivel promedio___ Bajo nivel___

f. Desde el punto de vista personal, cuales considera usted, que serian los errores mas importantes, que usted haya presenciado dentro del área de servicio al cliente _____

g. Explique, qué es para usted un buen servicio?

h. En cuanto a elementos de servicio, qué cree usted que hace falta dentro de su unidad _____

8. Hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados,

Enunciado	Total desacuerdo	Desacuerdo parcial	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo parcial	Total acuerdo	No opino
Yo tengo la autoridad necesaria para tomar decisiones	a	b	c	d	e	f
Cuento con materiales y recursos necesarios para cumplir con labor	a	b	c	d	e	f
Se me proporciona la información necesaria para mi trabajo	a	b	c	d	e	f
Mis opiniones son tomadas	a	b	c	d	e	f

en cuenta						
Confío en la habilidad de mis supervisados	a	b	c	d	e	f
Me siento parte de un equipo efectivo de trabajo	a	b	c	d	e	f
Enunciado	Total desacuerdo	Desacuerdo parcial	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo parcial	Total acuerdo	No opino
Motiva a mi personal supervisado al cumplimiento de normas y procedimientos bajo promesa de sanción o castigo	a	b	c	d	e	f
He tenido la oportunidad de aprender en mi trabajo	a	b	c	d	e	f
Recibo suficiente capacitación para realizar mi trabajo	a	b	c	d	e	f
La gerencia de la empresa da la adecuada importancia a la calidad del servicio al cliente	a	b	c	d	e	f
La gerencia de la empresa es conciente de la conexión entre la calidad del servicio al cliente y a las ganancias	a	b	c	d	e	f
Nuestros clientes están satisfechos con nuestro servicio	a	b	c	d	e	f
Manejo todos los procesos de atención al cliente, propios de mi área	a	b	c	d	e	f
Se me estimula constantemente a la mejora de la calidad de todo lo que hago	a	b	c	d	e	f
Conozco el trabajo de mis supervisados	a	b	c	d	e	f
Les mantengo informado sobre lo que ocurre en la empresa y su desempeño	a	b	c	d	e	f
Mis supervisados me preocupan como personas	a	b	c	d	e	f
A los trabajadores se les trata con imparcialidad	a	b	c	d	e	f
El servicio de supervisión que presto, me otorga el reconocimiento de mis supervisados.	a	b	c	d	e	f
El servicio de supervisión que presto, me otorga autoridad	a	b	c	d	e	f
En esta empresa se me trata con dignidad y respeto	a	b	c	d	e	f
Entiendo bien lo que se	a	b	c	d	e	f

espera de mi desempeño						
Las buenas ideas se valoran	a	b	c	d	e	f
Las buenas ideas se comparten	a	b	c	d	e	f
La información importante es comunicada de manera oportuna	a	b	c	d	e	f
En mi grupo de trabajo se respetan las diferencias en ideas y puntos de vista	a	b	c	d	e	f
La valoración del desempeño es justa	a	b	c	d	e	f
Mis supervisados cumplen con procedimientos del servicio	a	b	c	d	e	f
Manejo el proceso de delegar responsabilidades	a	b	c	d	e	f
Dentro de mi trabajo es importante el manejo de actitudes y aptitudes de liderazgo	a	b	c	d	e	f
Necesito aprender a manejar situaciones estresantes y de conflicto	a	b	c	d	e	f
Manejo adecuadamente la disciplina	a	b	c	d	e	f
Me adapto fácilmente al cambio	a	b	c	d	e	f
Estimulo el potencial de mis subordinados	a	b	c	d	e	f

Le agradecemos que haya compartido sus puntos de vista con nosotros. Representan de gran contribución al éxito de esta encuesta

Anexo # 2 (Ver Tabla III)

Observaciones Realizadas por el investigador. (Análisis de indicadores)

Comunicación Efectiva

Según las observaciones realizadas, la comunicación establecida es muy limitada, referidas más bien a indicaciones informativas, dando instrucciones de manera clara y precisa, esto debido al manejo del tiempo de atención que deben cumplir en sus diferentes áreas. Lo observado se refiere a refrescamiento de normas, están pendiente de los tonos de voz para las indicaciones, el modo de las mismas. Para ellos es importante la frase *por favor*, incluso la utilizan para disciplinar al personal.

Para lograr énfasis, repiten las instrucciones 2 o 3 veces.

Indicador C

Manejo de la disciplina: Utilizan mucho la frase por favor, para ejercer las primeras sanciones disciplinarias, estableciendo tiempo para la revisión.

Procuran no involucrar emociones, cuando hay desviaciones de la conducta esperada buscan entender el factor humano, pero por no ser personal de la empresa muchas veces todo queda allí y no se busca ahondar las circunstancias personales que muchas veces limitan la eficacia.

Indicador C

Delegar responsabilidades: Utilizan a su personal de apoyo para delegar algunas responsabilidades, pese a que ejercen mucho control sobre las mismas. Al realizar revisión de las mismas muchas veces sólo interesa el producto en pro de la meta.

Buscan y ofrecen apoyo a otras unidades y pares, dan orientaciones a sus apoyos en cuanto a qué y como se logra la meta.

Cuando están ausentes por razones de fuerza mayor, valoran la gestión de sus apoyos

Indicador B

Liderazgo: Realizan control continuo de las actividades realizadas, pero pocas veces dan feedback, trabajan mas con los apoyos que con los operarios.

Algunos ejercen autoridad, otros poder (Unos son ejemplo a seguir, ya que logran mayor credibilidad por parte de los supervisados), Son respetados, la mayoría está orientado a ser guía de grupo, muestra respeto hacia sus subordinados.

Indicador B

Asertividad: poseen sentido de la oportunidad y atacan las desviaciones a tiempo, siguen los procesos en cuanto a explicar situaciones, buscan oír con atención. Expresan confianza pero no la transmiten a todos.

Muchas veces esperan a que sean las contratistas las que otorguen reconocimiento o ejerzan sanciones.

Asumen responsablemente su participación

Indicador C

Sinergia Laboral: valoran al equipo y el trabajo de todos (aunque no siempre lo expresan), no siempre valoran al individuo, sino al producto de todos. Entendiendo que si uno falla, fallan todos, pero no personalizan acciones.

Están altamente orientados a la tarea. El mayor contacto laboral lo mantiene con su personal de apoyo. En cuanto a la relación con sus pares es de colaboración en situaciones críticas, ya que hay algunos que tienen mas responsabilidades y personal a su cargo que otros.

Indicador B

Estimular procesos y competencias personales: En cuanto al manejo de procesos laborales siguen todos los procesos, incluso son exigentes con los estándares y metas de calidad. Forman de manera muy informal a su personal (por razones administrativas y presupuestarias). Siempre buscan mejorar rendimiento, pero no siempre potencian las competencias del personal o las valoran, muchas veces se debe a que son parte de una contratista externa a la empresa, dejando muchas veces de lado los procesos motivacionales.

Mantienen informado a su personal, explican las implicaciones de las acciones (realizadas o no), mantienen niveles colaborativos, indicando el valor del personal de apoyo, rara vez comentan o conocen el valor de los operarios, (no saben el nombre de todos).

Indicador C

Flexibilidad y adaptación al cambio: manejan los procesos de cambio, pero muchas veces les genera estrés, corren y ponen a correr a todo el mundo. Les resulta difícil el logro de metas plenas y tiempos de respuesta, ya que manejan procesos de manera simultanea y los procesos de adaptación de un proceso a otro son diferentes y más aun cuando no se puede descuidar ninguno de ellos.

Manejan bien las emociones para con el personal, aunque a veces (como todo ser humano) pierden la paciencia, siempre buscan el consenso para el logro de metas.

Indicador B

Seleccionar al trabajador: Esta actividad no la desarrollan los supervisores, ni siquiera la empresa, le adjudican dicho poder a una contratista, por eso muchas veces luego de que el personal a ingresado en la empresa, se dan cuenta si es o no el indicado, actuando de manera reactiva y no preventiva, lo cual podría ocasionar gastos y perdidas productivas a la organización.

Indicador D

En este sentido se recomienda reforzar, para que el proceso de selección sea en conjunto, entre la contratista y la EDC, asumiendo ambas partes las responsabilidades y consecuencias de las decisiones tomadas.

Inducir al trabajador: Cuando el personal supervisado (contratado), reciben el apoyo de facilitadores por parte de la empresa contratista, quien bajo el proceso llamado “hacer sombra” los instruyen en las herramientas de trabajo a ser utilizadas, por su parte los supervisores de la EDC evalúan este proceso y son los encargados de llevar a cargo los procesos de socialización entre los nuevos empleados y los que ya están, así como también con las estructuras y normas organizacionales y todos los espacios físicos, este proceso dura alrededor de un mes.

Indicador A

Adiestrar al trabajador: Este es un proceso que por razones presupuestarias se realiza de manera muy informal los supervisores procuran transferir el máximo de conocimiento, pero muchas veces carecen de herramientas pedagógicas para tal fin. Se valen de las herramientas como correos electrónicos, cursos manejados por ellos sobre la base de sus conocimientos (sin materiales o no completos), pero es algo que escapa de sus manos.

Indicador B

Fijar metas: La mayoría de las metas son fijadas desde la gerencia general de Comercialización, los supervisores son los indicados para hacerles llegar las instrucciones a los supervisados, las metas son preestablecidas, en algunos casos muy puntuales se pueden establecer metas en equipo, pero no es la regla. Por lo general cumplen lineamientos preestablecidos.

Indicador C

Indicadores de Servicio

Comunicación con el cliente: para el grupo de supervisores, el estar orientado a la meta o a la tarea hace que el proceso de comunicación esté orientado a la respuesta y apoyo efectivo para con el cliente, si no está en sus manos resolver orientan a la solución o establecen, para el cliente, el contacto con el departamento o persona encargada de la verdadera situación.

Indicador A

Requerimientos de los clientes: buscan siempre aportar valor agregado al requerimiento del cliente, saben que gracias a ellos la empresa se mantiene como una de las mejores del país. No prometen nada que no se pueda realizar, aunque procuran siempre encontrar las soluciones, procuran siempre que el cliente quede satisfecho y se aseguran de hacer seguimiento de casos.

Ellos sólo atienden a clientes externos, cuando las situaciones son críticas y los operadores o apoyo requieren de colaboración.

Indicador A

Conocimiento: Los supervisores son personas con dominio de las áreas que manejan, conocen lo máximo posible en cuanto a las herramientas de servicio y de su área, pero, necesitan conocimiento en cuanto manejo gerencial de su área, ser un poco mas especializados, así como manejo de otras áreas relacionadas para poder ser mas integrales.

Indicador B

Fiabilidad: los supervisores son personas con mucha trayectoria dentro de la organización, comprometidos con su labor, que se comprometen con su labor y misión organizacional, solo en casos muy puntuales se recomiendan medidas para mejorar esta actitud.

Indicador A

Capacidad de respuesta: Sus orientaciones y conocimientos del área, los comprometen a no desatender ningún proceso, procuran dar respuestas inmediatas, responsablemente correctas, de manera efectiva.

Indicador A

Seguridad: el nivel de conocimiento y experticia en sus respectivas áreas, infunden confianza en sus clientes internos y/o externos, lo cual es reforzado por el trato cortés y personalizado, dando atención competente.

Indicador A

Empatía: buscan comprender las situaciones a fin de tratar de ponerse en el lugar del cliente. Siendo conscientes que pese a que “el cliente siempre tiene la razón”, no siempre las solicitudes que se establecen son las indicadas ni se pueden lograr en tiempos mínimos de respuesta. Siempre le hacen entender al cliente la realidad objetiva del requerimiento así como de la posible respuesta, siendo respetuosos

Indicador A

Orientación al cliente: si bien el cliente es primero, muchas veces la meta de tiempo en cuanto a atención al cliente obliga a que muchas veces los procesos se orienten a la producción enfrentándolos a situaciones críticas de incomprensión de clientes tanto internos como externos, que los llevan a situaciones estresantes individuales y de su grupo de trabajo

Indicador A

Actitud positiva: siempre se trabaja en pro de la meta y se busca que todo salga bajo los parámetros pautados, el problema está en que a veces no poseen las herramientas gerenciales para manejar efectivamente este proceso, lo cual les genera presión y estrés. Repiten instrucciones de logro, tales como “no dejemos caer el servicio” o “el cliente depende de nosotros y nosotros somos personal de calidad”

Indicador C

Profesionalismo: El personal supervisorio busca ser lo más profesional que puede con las herramientas que posee, no todos se orientan en pro de la búsqueda continua de mejoramiento personal y profesional, no porque no les interese sino porque no están preparados para tal fin, si bien son personas objetivas y preparadas, necesitan de herramientas de gerencia de áreas de servicio y manejo de grupo.

Indicador B

Disponibilidad: los supervisores orientados al cliente, muestran disponibilidad inmediata así como decidir cuáles son las prioridades en función de los niveles de criticidad de los casos atendidos y necesidades expuestas.

Indicador A

Respuesta personalizada: por normativa de la empresa y por internalización de la misma el trato con el cliente es personalizado desde el primer contacto, analizando y explicando para ello posibilidades y limitaciones de requerimientos y necesidades puntuales de los clientes.

Indicador A

Seguimiento de protocolo de atención al cliente: tienen fuerte orientación al cumplimiento de la norma, mas sin embargo los supervisados sugieren reforzar los siguientes aspectos: Cuidado de apariencia personal, léxico, trato más formal.

Se sugiere revisar seguimiento de normas de apariencia personal y manejo de seguridad de áreas (fumar en áreas de oficina)

Indicador C

Anexo # 3 (Ver Tabla III)

Observaciones Realizadas por el grupo de supervisados (personal perteneciente a contratistas) [40 personas]

Comunicación Efectiva

Por razones de tiempo y por causa de las actividades realizadas, se limita mucho al factor informativo, no es muy interactivo, sólo en casos muy puntuales.

La empatía debería ser reforzada, los supervisores buscan establecer modelos de escucha atenta pero necesitan un poco mas en cuanto a la comprensión de ciertas situaciones y sentimientos del trabajador.

No siempre se cumplen todos los pasos, planteados en la descripción de los indicadores

Indicador B

Manejo de la disciplina: los supervisores la utilizan cuando alguno de los supervisados infringen normas, lo hacen de manera objetiva. Pero muchas veces el modo no es el adecuado, pues lo hacen publico y a manera de regaño, en algunos casos el trato informal y la acción disciplinaria queda sin efecto. Siempre es una atención oportuna en pro del aprendizaje beneficio del equipo.

No siempre se cumplen todos los pasos, planteados en la descripción de los indicadores

Indicador C

Delegar responsabilidades: plantean las metas a sus apoyos (supervisados con mayor experiencia y conocimiento), estos contribuyen a velar por la manutención e incremento de los niveles de eficiencia y eficacia, desde el punto de vista de los supervisados, los supervisores de la EDC (personal fijo), cumplen con todos los pasos para aplicar el proceso de delegar responsabilidades.

Sin embargo en casos muy puntuales, simplemente implica asignar responsabilidades al azar.

Indicador B

Liderazgo: desde el punto de vista de los supervisados los supervisores poseen diferentes tipos de liderazgo, así como de liderazgo situacional (en función de la tarea y el grupo, la estrategia de liderazgo varia). En su mayoría cumplen con los pasos pero consideran importante reforzar procesos, tales como: manejo de grupo, control de estrés, definición y evaluación de metas, convencimiento de autoridad mas que de poder, ser modelo inspirador que logre que las actividades se logren mas por aceptación que por miedo a perder el trabajo.

Indicador C

Asertividad: los supervisados consideran que se manejan los procesos de revisar metas, incluso en muchos caso el seguimiento del mismo es cada media hora, pero en cuanto a fortalecer comportamientos productivos, los supervisados consideran que se debe reforzar los elementos relacionados a: reconocimientos que pasan por debajo de la mesa (mentalidad “ese es su trabajo”), pese a los reconocimientos mensuales muchos quedan por fuera pese a lograr metas importantes, las actividades realizadas en los tiempos estipulados generan presión tanto por parte de supervisor y supervisado lo que muchas veces podría originar que los procesos de servicio no sean tan efectivos y/o eficaces como debieran.

Indicador B

Sinergia Laboral: se orienta al trabajo en equipo, los supervisores entienden, que las metas es el logro de todos, todos manejan información, pese a que no dominan todos los factores de liderazgo el trabajo de equipo es valorado.

Indicador A

Estimular procesos y competencias personales: Si bien se hacen evaluaciones mensuales de rendimiento, los evaluados no saben exactamente en que se basan para dicha evaluación, los supervisados sienten grados de discriminación y lo atribuyen al hecho de ser miembros de una contratista y que tal vez muchos supervisores consideran que este tipo de estímulo solo debe aportarlo la empresa patrono.

Por eso los supervisados consideran importante que se les refuerce estas actitudes a sus supervisores ya que son ellos quienes comparten el día a día y saben cual es el desempeño real. (***Indicador B***) también se estimulan los proceso de desarrollo profesional a través de cursos de formación interna, muy informales, pero en cuanto a la formación profesional que trae la persona supervisada, es algo que no se valora mucho siempre y cuando maneje bien los sistemas, procesos de servicio (***Indicador C***).

El proceso de corregir desviaciones es automatizado, es bien manejado a manera de conversación por parte de los supervisores, quienes buscan agotar todos los ámbitos posibles antes de tomar medidas disciplinarias, (***Indicador A***)

Indicador B

Flexibilidad y adaptación al cambio: muchas veces los supervisados sienten que no se preparan las condiciones ante los cambios imperantes, pero no por desconocimiento de los procesos sino por mal manejo de situaciones de estrés, que de alguna manera afectan a todo el equipo

Indicador B

Seleccionar al trabajador: esta actividad no la desarrollan los supervisores, ya que la empresa (EDC), le otorga a las contratistas con las que se asocia, una serie de requerimientos en cuanto a cualidades y capacidades del personal que se requiere para determinados cargos, los supervisores solo ven los curricula seleccionados.

Indicador D

En este sentido se recomienda reforzar, para que el proceso de selección sea en conjunto, entre la contratista y la EDC, asumiendo ambas partes las responsabilidades y consecuencias de las decisiones tomadas.

Inducir al trabajador: Cuando el personal supervisado (contratado), reciben el apoyo de facilitadores por parte de la empresa contratista, quien bajo el proceso llamado “hacer sombra” los instruyen en las herramientas de trabajo a ser utilizadas, por su parte los supervisores de la EDC evalúan este proceso y son los encargados de llevar a cargo los procesos de socialización entre los nuevos empleados y los que ya están, así como también con las estructuras y normas organizacionales y todos los espacios físicos, este proceso dura alrededor de un mes.

Indicador A

Adiestrar al trabajador: Este es un proceso que por razones presupuestarias se realiza de manera muy informal los supervisores procuran transferir el máximo de conocimiento, pero muchas veces carecen de herramientas pedagógicas para tal fin. Se valen de las herramientas como correos electrónicos, cursos manejados por ellos sobre la base de sus conocimientos (sin materiales o no completos), pero es algo que escapa de sus manos.

Indicador B

Fijar metas: La mayoría de las metas son fijadas desde la gerencia general de Comercialización, los supervisores son los indicados para hacerles llegar las instrucciones a los supervisados, las metas son preestablecidas, en algunos casos muy puntuales se pueden establecer metas en equipo, pero no es la regla.

Indicador C

Indicadores de Servicio

Comunicación con el cliente: los supervisores representan modelos de atención al cliente, son muy poco los que no manejan esta actitud, son los encargados de manejar los casos críticos y de apoyar a sus supervisados en las situaciones que se salen fuera de control o posibilidades de acción por parte del supervisado.

Indicador A

Requerimientos de los clientes: buscan ir mas allá tratando de prestar un servicio de alta calidad en función con los valores de la empresa, buscan dar el valor agregado al servicio, el trato al cliente es personalizado, realista y respetuoso de las necesidades.

Indicador A

Conocimiento: conocen en cuanto a las herramientas de servicio y de su área, pero, necesitan conocimiento en cuanto manejo gerencial de su área, ser un poco mas especializados

Indicador B

Fiabilidad: los supervisores son personas con mucha trayectoria dentro de la organización, comprometidos con su labor, que se comprometen con su labor y misión organizacional, solo en casos muy puntuales se recomiendan medidas para mejorar esta actitud.

Indicador A

Capacidad de respuesta: procuran dar respuestas inmediatas, responsablemente correctas, de manera efectiva.

Indicador A

Seguridad: el nivel de conocimiento y experticia en sus respectivas áreas, infunden confianza en sus clientes internos y/o externos, lo cual es reforzado por el trato cortes y personalizado, dando atención competente.

Indicador A

Empatía: buscan comprender las situaciones a fin de tratar de ponerse en el lugar del cliente.

Indicador A

Orientación al cliente: si bien el cliente es primero, muchas veces la meta de tiempo en cuanto a atención al cliente obliga a que muchas veces los procesos se orienten a la producción enfrentándolos a situaciones críticas de incomprensión de clientes tanto internos como externos, que los llevan a situaciones estresantes individuales y de su grupo de trabajo

Indicador C

Actitud positiva: siempre se trabaja en pro de la meta y se busca que todo salga bajo los parámetros pautados, el problema esta en que a veces no poseen las herramientas gerenciales para manejar efectivamente este proceso, lo cual les genera presión y estrés.

Indicador C

Profesionalismo: no todos están en búsqueda continua de mejoramiento personal y profesional, si bien son personas objetivas y preparadas, necesitan de herramientas de gerencia de áreas de servicio y manejo de grupo.

Indicador B

Disponibilidad: los supervisores orientados al cliente, muestran disponibilidad inmediata así como decidir cuales son las prioridades en función de los niveles de criticidad de los casos atendidos y necesidades expuestas.

Indicador A

Respuesta personalizada: por normativa de la empresa y por internalización de la misma el trato con el cliente es personalizado desde el primer contacto, analizando y explicando para ello posibilidades y limitaciones de requerimientos y necesidades puntuales de los clientes.

Indicador A

Seguimiento de protocolo de atención al cliente: tienen fuerte orientación al cumplimiento de la norma, mas sin embargo los supervisados sugieren reforzar los siguientes aspectos: Cuidado de apariencia persona, léxico, trato más formal.

Indicador C

Continua Anexo #3

Observaciones Realizadas por el Jefe de Area.

Comunicación Efectiva

Los canales de comunicación se conocen y son manejados por todos en los términos explicitados por el indicador, pero es necesario reforzar ya que la costumbre los automatiza

Indicador B

Manejo de la disciplina: Les hace falta dominio de grupo, pese a ser respetados a veces no ejercen acciones disciplinarias a tiempo

Indicador B

Delegar responsabilidades: Utilizan a su personal de apoyo para delegar algunas responsabilidades, muchas veces no hacen revisión del proceso y son ellos los encargados por ser el personal fijo de la empresa

Indicador C

Liderazgo: Realizan control continuo de las actividades realizadas, pero pocas veces dan feedback, trabajan mas con los apoyos que con los operarios. Tiene poder y control de situaciones claves

Indicador B

Asertividad: poseen sentido de la oportunidad y atacan las desviaciones a tiempo, siguen los procesos en cuanto a explicar situaciones, buscan oír con atención. sanciones.

Asumen responsablemente su participación

Indicador C

Sinergia Laboral: En cuanto a la relación con sus pares es de colaboración en situaciones críticas, ya que hay algunos que tienen mas responsabilidades y personal a su cargo que otros. Están altamente orientados a la tarea. El mayor contacto laboral lo mantiene con su personal de apoyo.

Indicador B

Estimular procesos y competencias personales: Siempre buscan mejorar rendimiento, pero no siempre potencian las competencias del personal o las valoran, muchas veces se debe a que son parte de una contratista externa a la empresa, dejando muchas veces de lado los procesos motivacionales.

Mantienen informado a su personal, explican las implicaciones de las acciones (realizadas o no), mantienen niveles colaborativos, indicando el valor del personal de apoyo, rara vez comentan o conocen el valor de los operarios, (no saben el nombre de todos).

Indicador B

Flexibilidad y adaptación al cambio: Manejan bien las emociones para con el personal, aunque a veces (como todo ser humano) pierden la paciencia, siempre buscan el consenso para el logro de metas.

Manejan los procesos de cambio, pero muchas veces les genera estrés, corren y ponen a correr a todo el mundo.

Indicador B

Seleccionar al trabajador: Tienen conocimiento de los procesos de selección realizados por las contratistas

Indicador B

Inducir al trabajador: Cuando el personal supervisado (contratado), reciben el apoyo de facilitadores por parte de la empresa contratista, quien bajo el proceso llamado “hacer sombra” los instruyen en las herramientas de trabajo a ser utilizadas, por su parte los supervisores de la EDC evalúan este proceso y son los encargados de llevar a cargo los procesos de socialización entre los

nuevos empleados y los que ya están, así como también con las estructuras y normas organizacionales y todos los espacios físicos, este proceso dura alrededor de un mes.

Indicador B

Adiestrar al trabajador: Se valen de las herramientas como correos electrónicos, cursos manejados por ellos sobre la base de sus conocimientos (sin materiales o no completos), pero es algo que escapa de sus manos. Se forman como facilitadores para la transmisión del conocimiento

Indicador B

Fijar metas: Por lo general cumplen lineamientos preestablecidos y cumplen con las metas aportando valor agregado

Indicador B

Indicadores de Servicio

Comunicación con el cliente: Se orientan en dar la respuesta y apoyo efectivo para con el cliente, si no está en sus manos resolver orientan a la solución o establecen, para el cliente, el contacto con el departamento o persona encargada de la verdadera situación.

Indicador B

Requerimientos de los clientes: cumplen con los principios de servicios establecidos en valores de la empresa. Ellos sólo atienden a clientes externos, cuando las situaciones son críticas y los operadores o apoyo requieren de colaboración.

Indicador B

Conocimiento: Manejan Los procesos de área, pero necesitan conocimiento en cuanto manejo gerencial para poder ser mas integrales.

Indicador B

Fiabilidad: los supervisores son personas con mucha trayectoria dentro de la organización, comprometidos con su labor, que se comprometen con su labor y misión organizacional, solo en casos muy puntuales se recomiendan medidas para mejorar esta actitud.

Indicador B

Capacidad de respuesta: Sus orientaciones y conocimientos del área, los comprometen a no desatender ningún proceso, procuran dar respuestas inmediatas.

Indicador B

Seguridad: infunden confianza en sus clientes internos y/o externos, lo cual es reforzado por el trato cortés y personalizado, dando atención competente dado que el nivel de conocimiento y experticia en sus respectivas áreas es alto.

Indicador B

Empatía: Siempre le hacen entender al cliente la realidad objetiva del requerimiento así como de la posible respuesta, siendo respetuosos

Indicador B

Orientación al cliente: muchas veces la meta de tiempo en cuanto a atención al cliente obliga a que muchas veces los procesos se orienten a la producción enfrentándolos a situaciones críticas de incomprensión de clientes tanto internos como externos

Indicador B

Actitud positiva: Repiten instrucciones de logro, tales como “no dejemos caer el servicio” o “el cliente depende de nosotros y nosotros somos personal de calidad”. Trabajan con el lema: *Calidad somos todos*

Indicador B

Profesionalismo: El personal supervisorio busca ser lo más profesional que puede con las herramientas que posee, si bien son personas objetivas y preparadas, necesitan de herramientas de gerencia de áreas de servicio y manejo de grupo.

Indicador B

Disponibilidad: trabajan de manera de dar solución inmediata.

Indicador B

Respuesta personalizada: por normativa de la empresa y por internalización de la misma el trato con el cliente es personalizado desde el primer contacto.

Indicador A

Seguimiento de protocolo de atención al cliente: tienen fuerte orientación al cumplimiento de la norma, mas sin embargo los supervisados sugieren reforzar los siguientes aspectos: Cuidado de apariencia persona, léxico, trato más formal.

Indicador B

Anexo # 4

Descripción del Cargo de Supervisor

1. -CARACTERÍSTICAS

Nombre del Cargo: Supervisor del área de atención al cliente de la EDC

Nombre del Cargo: Supervisor de atención al cliente

Otros Nombres: Analista de atención al cliente, empleado fijo de base

Encasillamiento o Actividad: Supervisión de actividades y personal del área de atención al cliente

Cargo y Nombre del Jefe inmediato: Coordinador de atención al cliente y al Team Leader: RED DE ATENCION AL CLIENTE. (Encargado del Contac Center)

2. – RESUMEN DEL CARGO:

(Resuma en forma general las funciones principales del cargo)

1. Supervisión de personal.
2. Manejo de personal fijo y contratado.
3. Seguimiento operativo.
4. Manejo de estadísticas.
5. Distribución de personal y actividades.
6. Elaboración de reportes.
7. Manejo administrativo de presupuesto.
8. Asignación de horarios y jornadas.
9. Monitoreo de actividades del área.
10. Apoyo a otros servicios del área.
11. Manejo de comunicación interna
12. Vigilancia y promulgación de normativas de la empresa y de la labor.
13. Asesoramiento a supervisado y a cliente.
14. Transmisor de conocimiento técnico del área.
15. Contacto directo con personal de línea para informar avances de su área.

3. – DESCRIPCIÓN: *(Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador indicando: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?)*

¿Qué Hace? Se encarga de dirigir y administrar recursos (humanos, tecnológicos, monetarios, infraestructurales, etc), así como de optimizarlos, a fin de que con ellos se logren alcanzar objetivos de productividad para el área.

¿Cómo lo hace? Ubica al personal supervisado, por actividades, monitorea desempeño, da apoyo técnico y de pericia para el mejor desenvolvimiento de las actividades, elabora estadísticas en función de movimiento de eficacia en procesos de atención al cliente.

Debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia, también debe tomar en cuenta realizar la planificación del servicio la cual es muy importante para definir aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la esencia del servicio, pero que sin embargo **lo hacen mucho maspreciado**, es decir que le aportan valor agregado.

¿Por qué lo hace? se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, para poder mantenerse en el mercado y superar expectativas, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

ESPECIFICACIONES

4. – REQUERIMIENTOS FÍSICOS:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

Actividad	Requerimiento
Caminar.	
Estar en pie.	
Darse vuelta frecuentemente.	Si
Destreza Manual	Si
Agacharse.	
Arrodillarse o encucillarse.	
Tenderse.	
Destreza de pies o piernas.	
Trabajar rápidamente.	Si
Atención auditiva.	Si
Distinción de colores o formas.	Si
Sentido del olfato.	
Levantar _____ kilos promedios.	
Transportar _____ kilos promedio.	
Sentido de la visión	Si
Manejar palancas, pedales o timón	
Resistencia ante horarios extendidos	Si
Otros	Si

En caso de otros especificar:

Manejo proyectivo de la voz
Control de expresiones corporales

5. – REQUERIMIENTOS INTELECTUALES:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

Si	Planear.
Si	Controlar.
Si	Organizar.
Si	Dirigir.
Si	Analizar.
Si	Calcular.
Si	Deducir
Si	Concentración.
Si	Coordinar.
Si	Tomar decisiones.
Si	Otros.

En caso de otros especificar:

Manejo del tiempo
Autocontrol
Manejo de emociones
Control de estrés
Adaptación al cambio
Manejo de situaciones difíciles
Comunicación asertiva
Manejo de personal

6. – CONDICIONES AMBIENTALES:

	OCASIONAL	PERMANENTE
Trabaja en:		
- Oficina		Si
- Bodega		
- Taller		
- Intemperie		
Expuesto a:		
- Calor ambiental		
- Frío ambiental	Si	
- Temperatura adecuada		Si
- Cambios bruscos temperatura		
- Humedad ambiental		
- Ambiente seco		
- Necesidad de mojarse		
- Lugar polvoriento	_____	_____
- Suciedad		
- Hedor		
- Ruido intenso		
- Vibraciones		
- Emanaciones tóxicas		
- Ventilación adecuada		
- Mala iluminación		
- Materiales explosivos		
- Lugar aislado		
- Otros.	Si	
En caso de otros especificar:		
Acustica		
Nula visión natural del entorno		
Ventilación artificial		

7. – RIESGOS:

De enfermedad profesional	No	Sí	X
De accidente del trabajo	No	Sí	
	X		
¿Cuáles?			
	Estrés		

_____	Cortaduras.
_____	Contusiones.
_____	Quemaduras.
_____	Pérdida del conocimiento.
_____	Choques eléctricos.
_____	Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.
_____	Afecciones a los oídos.

_____	Asfixias.
_____	Pérdidas de los miembros.
_____	Caídas de altura.
_____	Otros.

En caso de otros especificar:

_____.

8. – CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO:

Conocimientos especiales necesarios:

No	Idiomas ¿Cuáles?	_____.
M í n i m o	Estudios ¿Cuál?	
Bachiller	Bachiller-TSU	
Básico	Administración y Finanzas.	
Básico	Contabilidad.	
Avanzado	Comercialización y ventas.	
Avanzado	Computación.	
X	Otros.	

En caso de otros especificar:

Windows

Sap SS

Outlook

Intranet

Manejo de servicios ofertados

9. – EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

(A) Experiencia previa necesaria:

_____	No se requiere experiencia.
X	Sí, en qué cargo y/o campos.
	Mínimo 5 años de experiencia en los procesos y áreas de atención al cliente

(B) Entrenamiento

	No se requiere entrenamiento.
X	Sí, ¿de qué tipo?

Técnicas y habilidades de supervisión	Teórico.	Si
Manejo de personal	Práctico ¿en qué?	Porque representa la
Manejo de productos de servicio		mejor manera de aprender haciendo y de
Actualizaciones en cuanto a		notar debilidades, oportunidades, fortalezas
programas y técnicas		y amenazas en el desempeño de las
Gestión y control de áreas de servicio		actividades y su adaptación al campo
Cultura de Servicio y atención al		laboral, Bajo la visión estratégica del corto,
cliente		mediano y largo plazo.
Autogestión y Liderazgo		
Nociones básicas de finanzas y		
administración		
Manejo de situaciones difíciles		
Adaptación al cambio		
Conocimiento de otras áreas, a las		
que se les presta apoyo		

(C) Otras características del entrenamiento: _____

10. – SUPERVISION Y RELACIONES:

(A)De quien recibe instrucciones

1. –	Tipo de instrucciones necesarias:	Cargo del Supervisor
X	Instrucciones específicas.	Coordinador
X	Instrucciones generales.	Leader Team
X	Información de políticas de la empresa.	Leader Team
		Dpto de RRHH
		Gerencia General
2. –	Tipo de controles necesarios:	Cargo del Supervisor
X	Verificación de resultados.	Coordinador, Leader Team
X	Verificación de procedimientos.	
X	Verificación de instrucciones específicas.	
X	Otros controles.	

En caso de otros controles especificar:

Efectividad de servicios
 Manejo de procesos
 Control del personal
 Reportes de Llamadas entrantes, salientes, en espera, perdidas
 Controles de pago
 Encuestas de servicio
 Porcentajes de solicitudes de servicio

3. –	Frecuencia de los controles:
X	Permanente.
	Diarios.
	Mensuales.
	Semanales.

4. – Indique cuáles son las labores exentas de revisión: _____

_____.

(B) **Ejerce supervisión:**

X Sí No (Pase al punto C)

1. – **Extensión de la supervisión:**

<u>Cargos supervisados</u>		<u>N ° de personas</u>
(a) Tele-Operadores	Fijos	y 20 - 40
(b) Oficinistas	contratados	10- 20

Coloque la letra correspondiente al cargo frente al tipo de instrucciones impartidas, control y frecuencia, que requiere el personal bajo el cargo del supervisor del área de atención al cliente.

Impartidas: I

Control: C

Frecuencia: F

2. – **Tipo de instrucciones necesarias**

- | | |
|------------------------------|-------|
| - Instrucciones específicas. | I,C,F |
| - Políticas generales. | I,C,F |
| - Fijación de objetivos | I,C,F |

3. – **Tipo de controles necesarios:**

- | | |
|--|---|
| - Verificación de resultados. | X |
| - Verificación de procedimientos. | X |
| - Verificación de instrucciones específicas. | X |
| - Otras formas de control. | X |

En caso de otras formas de control especificar:

Cumplimiento de normativa de uniformes y horarios de trabajo

4. – **Frecuencia de los controles:**

- | | |
|-------------|---|
| Permanente. | X |
| Diarios. | |
| Mensuales. | |
| Semanales. | |

(C) **Relaciones con otros cargos:**

X Sí No

Cargos con los que se relaciona (que no supervisa):

Coordinadores de área

Team Leader

Gerente de área

Clientes

Supervisores de otras áreas

Tipos de relaciones:

- | | |
|---|----------------------------------|
| X | Asesora. |
| X | Forma parte de equipo o comité. |
| X | Colabora con tareas específicas. |

X

Otros.

En caso de otros tipos de relaciones especificar:

Reportes de actividades

Servicios internos

Adiestramiento compartido

Orientación laboral

Alineación del personal bajo misma normativa

(D) Características del cargo de supervisor de atención al cliente:

- Trabajo individual.

- Trabajo en equipo.

- Supervisión o mando.

- Acción controladora.

- Organización.

- Otras.

X

X

X

X

X

X

En caso de otras características del cargo especificar:

Monitoreo

Adiestramiento

Control

Regulador

(E) Naturaleza del cargo:

- Administrativo.

- Técnico.

- De ventas.

- De servicios.

- Otros.

X

X

X

X

X

En caso de otros especificar:

Supervisión de personal

11. – RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO:

1. – Por maquinaria y equipo:

Control de centrales de atención al cliente (centrales telefónicas u oficinas comerciales)

Control de recursos para los operarios (computadoras actualizadas y funcionales, micrófonos y audifonos, escritorios, sillas), papelería interna, otros suministros

2. – Por materiales:

Recursos humanos

Recursos Tecnológicos

Recursos financieros

Recursos intangibles (servicios, orientación, supervisión, etc)

3. - Por custodia de valores y/o información confidencial:

X

Sólo en oficina comercial

X

Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto

Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$

Sólo en oficina comercial

X

Registro contable.

Sólo en oficina comercial

X

Archivos contables, documentos, correspondencia.

Sólo en oficina comercial

X

Información confidencial ¿qué tipo?

Controles, nuevos productos, asistencia, informes corporativos, estrategias de acción

4. – Por contacto personales:

Tipo de Organismos:

X

Relaciones Públicas

X

Relaciones Técnicas

X

Relaciones Comerciales

X

Otros

En caso de otros especificar:

Proveedores

Facilitadores

Instituciones Gubernamentales

5. – **Por seguridad de otros: El cargo implica tomar precauciones por la seguridad de otras personas.**

X

Sí

No

6. – **Otras responsabilidades ¿Cuáles?**

Apoyo técnico y de conocimiento al supervisado

Entrena personal

Apoyo a otros servicios

Asesora a supervisado y a cliente

Revisa procesos individuales y grupales con el personal

Manejo y control de todos los servicios de atención al cliente

Seguimiento operativo

Manejo de Estadísticas: Niveles de servicios, horas hombre, captación de mercados, satisfacción del cliente (interno y externo)

ANEXO 5

La Electricidad de Caracas

■ La Electricidad de Caracas

■ Misión de EDC

■ Áreas de Negocio

- Generación
- Transmisión
- Distribución
- Comercialización

■ Plantas Generadoras

■ Filiales

■ Servicios al Cliente

- Oficina en Línea
- Dónde Pagar
- Interrupciones Programadas de Servicio
- La Factura EDC
- Consejos de Ahorro
 - En el Hogar
 - En la Industria
- Principales Respuestas a sus Preguntas
- Consulta de Saldo

■ Domicialización

■ Información Financiera

- Balance General
- Balance de Ganancias y Pérdidas

■ Servicios al Cliente

Consulte su Saldo
ON LINE

MONTO A PAGAR
***** 31.262
DOLÁRES

¡ Haga Click Aquí !

Mi contacto

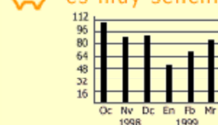
***502**
desde su celular

(502.00.00)
telefonía fija

¿Tiene algún reclamo
comercial o
de servicio
escribanos



Ahorrar
electricidad
es muy sencillo



**Interrupciones
programadas
de Servicio**

Tiene **PREGUNTAS**
acerca del servicio
Le ofrecemos las principales
respuestas a sus preguntas

**Aquí se
Puede**

Para pagar sus
facturas de
electricidad

Conozca su
FACTURA EDC

Su factura ya
no es **Pera...**
A partir del vencimiento de su factura de mayo
de 2000, se cobran intereses por retardo.
Evite caer en **Mora...**

ANEXO # 6



Elaborado por:
Lic. María Fernanda López

Presentación

Muchas veces se piensa en un producto y se asocia esto con un bien tangible. Pero es importante también establecer que en las empresas de servicios el producto es el servicio que se presta y no se puede ver. Se debe tomar en cuenta, que con el servicio como producto existe una interrelación directa entre una empresa y su parte más importante: el cliente

Toda empresa de servicios enfrenta tres tareas que son la diferenciación competitiva, la cultura del servicio y la productividad. Dentro de este taller se hará énfasis en la cultura, pero se verá que todo está hilado, de la cultura dependerá la diferenciación y la productividad. Todo ello garantizará el logro y calidad de las metas de la empresa

Para el logro de dichas tareas, existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos servicio y atención al cliente en las empresas: la determinación de necesidades del cliente, la revisión

de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de recompensas.

El taller que a continuación se presenta busca ser una acción de adiestramiento diseñada con enfoque estratégico, especialmente para la empresa, Electricidad de Caracas, a fin de que sirva de herramienta para potenciar el desempeño del servicio y lograr una verdadera transformación con una cultura distintiva, que la haga competitiva en el mercado de servicios.

Materiales:

Video beam, pc o lapto,
rotafolio, laminas de papel
rotafolio, plantillas de dinámica,
post-its, lapiceros, lápices,



1. Muestre la primera lámina de la presentación ppt

PCS



Potenciando la Cultura de Servicio



Anotaciones

2. Preséntese e introduzca el taller, explique el objetivo del mismo

3. Muestre la segunda lámina de la presentación ppt

PCS Unidad I

Reencuentro con el Servicio



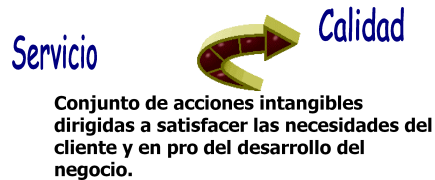
Anotaciones

NOTA: Explique que el taller consta de dos unidades y la primera se relacionará con el concepto de servicio

4. Muestre la tercera lámina de la presentación ppt

PCS Unidad I

Reencuentro con el Servicio



Norma ISO 9000 versión 2000



Anotaciones

DEFINICIONES

Calidad: “Por calidad, se entiende la ausencia de deficiencias que puede presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso”.(J. M. Juran y F. M. Tryna. Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill)

Servicio: Conjunto de acciones intangibles dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente y en pro del desarrollo del negocio.

5. Muestre la cuarta lámina de la presentación ppt

PCS	Unidad I	Anotaciones
Servicio como Negocio Rentable Servicio Ventaja Competitiva Ventaja Comparativa 		

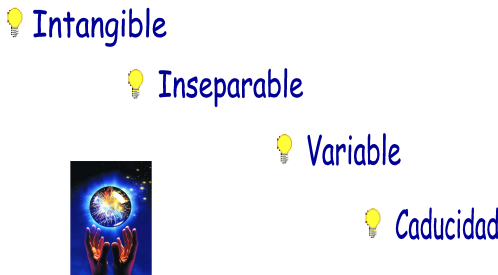
NOTA: explique el significado de una ventaja competitiva y una comparativa, que tiene como sus primeros recursos a los seres humanos y al conocimiento aplicado.

El que el servicio se perciba aquí y ahora habla del sentido de oportunidad, pertinencia y personalización.

Ventaja Competitiva

Actividad I: dele a cada participante post-itks y pídales que escriban una ventaja competitiva y una comparativa

5. Muestre la quinta lámina de la presentación ppt

PCS	Unidad I	Anotaciones
Características del Servicio Intangible Inseparable Variable Caducidad 		

6. Mostrar a través de una lámina de rotafolio el siguiente cuadro y discutirlo

<i>CARACTERÍSTICA</i>	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	OPCIÓN
Intangibilidad	No se puede apreciar o palpar	Dificultad de muestreo Dificultad para fijar precios y calidad con antelación	Ofrecer homogeneidad en el servicio Aumentar tangibilidad a través de productos y respuestas Adquirir prestigio
Inseparabilidad	Tanto cliente como proveedor hacen parte de la prestación del servicio y que la actitud o disposición de cada uno afectará la forma en que se desarrolle la interacción	El cliente tiene acceso a la actividad, pero no la propiedad de la misma. Requiere la presencia del productor o prestador del servicio.	Coordinar e integrar factores humanos y técnicos. Destaca ventajas competitivas. Utilizar las mejores experiencias de excelente servicio como ejemplo e inspiración
Variabilidad	Derivada de quién, cuándo y dónde se proporciona el servicio.	Se elabora y recibe en el momento del consumo El proveedor depende de quién y cuando se ofrece el servicio Dificultad para establecer calidad	Capacitar a proveedores del servicio Personal consciente de su trascendencia Entrenamiento y concientización de personalización de procesos
Caducidad	Como es lógico un servicio no se puede almacenar, su prestación es inmediata.	Problemas con fluctuaciones de demanda No se puede almacenar	Planificar y organizar Crear lealtad a través de un buen servicio

7. Muestre la sexta lámina de la presentación ppt

PCS

Unidad I

Características del Servicio

Satisfacción Personal

Orientación al logro

Orientación al Cliente

Flexibilidad

Ética

Anotaciones

Actividad II pídale al grupo que señale elementos de su propia actividad que sean reflejo de estas características

Posible explicación:

1. **Orientación al logro** sentirse parte del proceso y responsable del producto, convicción íntima en pro del logro de la meta de servicio.
2. **Satisfacción persona:** Estar y sentirse bien con la misión desempeñada e identificarse como elemento de logro y crecimiento.
3. **Orientación cliente:** que sienta que es tomado en cuenta y que sin él no habría negocio, que sienta y compruebe que estamos orientados a su satisfacción.
4. **Flexibilidad:** capacidad para adaptarse a las necesidades del contexto y del cliente
5. **Ética:** comprometerse con el servicio y cumplimiento del mismo

8. Muestre la séptima lámina de la presentación ppt



Actividad III explique la diferencia entre producto de servicio y de manufactura, pídale al grupo que identifique ejemplos de su área de trabajo

Coloque las observaciones de los participantes en una lámina de rotafolio.

9 Muestre la octava lámina de la presentación ppt

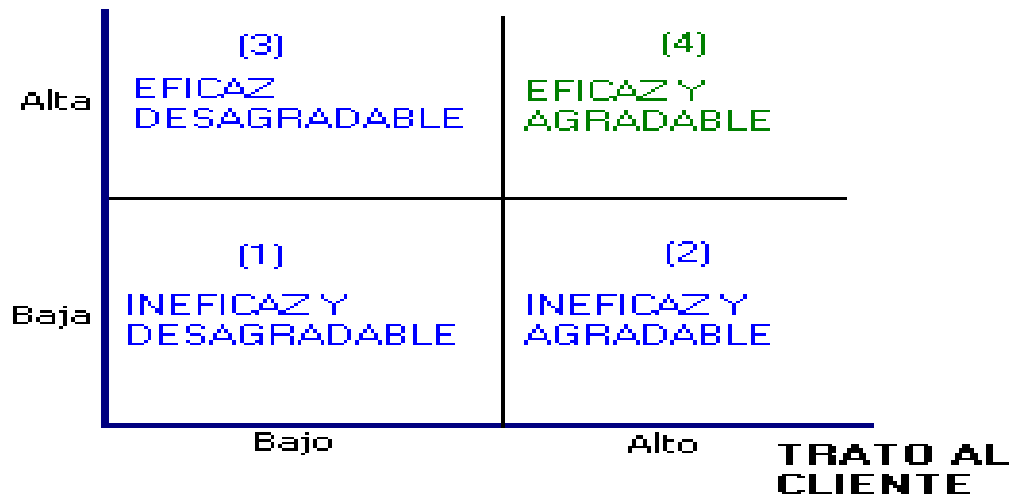
PCS	Unidad I	Anotaciones
Tipos de Servicio 📌 Estandarizado 📌 Autoservicio 📌 Personalizado 📌 Combinación de Anteriores		

NOTA: explique los tipos de servicio y pídale al grupo que señale ejemplos

1. **Estandarizado:** todos los clientes reciben el mismo producto y respuestas a sus necesidades. Es despersonalizado, va a las masas.
2. **Autoservicio:** el cliente es auto proveedor del servicio que requiere, el mismo se otorga la satisfacción.
3. **Personalizado:** los proveedores atienden al cliente en función de sus necesidades y requerimientos, pudiendo identificar a cada producto con el cliente que lo solicita
4. **Combinación de anteriores**

Actitudes y tipos de servicio: presente la siguiente información en una lámina de rotafolio o a través de una pizarra. Coméntenlo en grupo

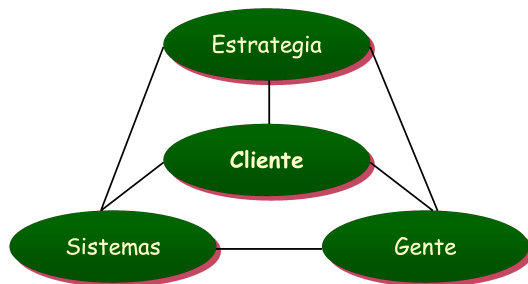
COMPETENCIA TÉCNICA



- En el primer cuadrante se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. **"SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS"**.
- En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. **"LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES"**
- Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz y Desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. **"SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS"**
- Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. **"HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD"**

10. Muestre la novena lámina de la presentación ppt

Pirámide de Servicio



Adaptación: Triángulo de Servicio de Albrech 1985

Anotaciones

NOTA: Cada departamento y unidad se enfocan a cumplir sus estrategias, los sistemas se orientan al logro de objetivos y la gente como ente ejecutor. Todo ello genera la integración de elementos necesarios que garantiza la percepción de calidad de servicio por parte del cliente

En la parte superior del triángulo está la **Estrategia de Servicio**, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

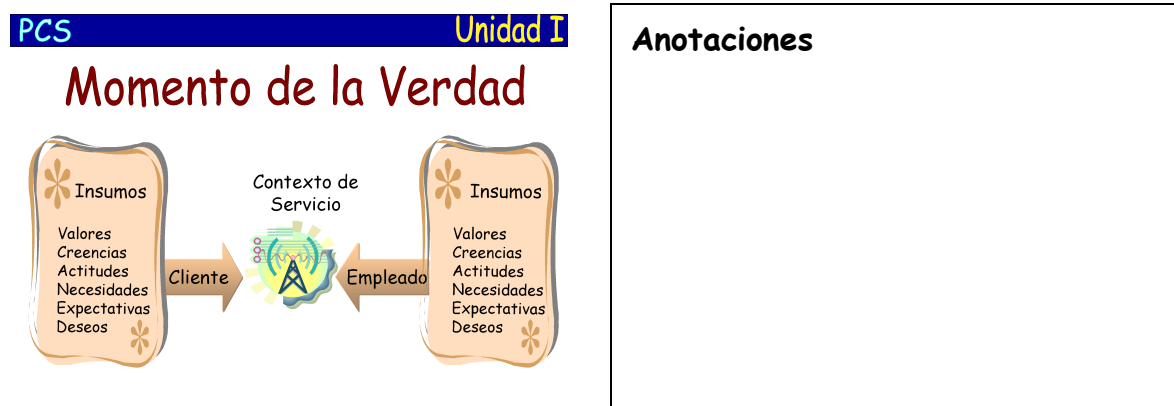
El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios. Esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio.

Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

La parte izquierda del triángulo gráfica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable al cliente. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la organización. Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de computo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: **"este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades."**

Finalmente el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: **el Cliente**. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

11. Muestre la décima lámina de la presentación ppt



NOTA: El momento de verdad es cada una de las situaciones en las que el servicio es evaluado, aun antes que se pueda saber.

En las propias palabras de Calzón: **"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio"**. Indicaba que cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla".

CONTEXTOS DE SERVICIO: Se evidencia la calidad de la coordinación del personal interno y el personal del contacto directo con el cliente.

12. Muestre la undécima lámina de la presentación ppt



NOTA: entregue a cada participante una plantilla con la siguiente información y pídales que conformen pareja para realizar el ejercicio.

- Identifique un servicio
- Señale sus momentos de verdad



Inicio

Cierre

NOTA: Analice los resultados en grupo, utilice hojas de rotafolio, para cada grupo

13. Muestre la décima segunda lámina de la presentación ppt

PCS Unidad I Pecados del Servicio al Cliente ✗ Trato apático ✗ Desairar al cliente ✗ Trato frío ✗ Aire de superioridad ✗ Trabajo mecanizado ✗ Inflexibilidad ✗ No dar información completa o adecuada 	Anotaciones
---	---------------------------

NOTA: Analice cada punto con el grupo

Tratar a los Clientes con Apatía.- Significa demostrarle al cliente lo poco que le importa al empleado de servicio. Los síntomas se presentan cuando el empleado de servicio deja de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y, finalmente, por sí mismo(a).

Desairar a los Clientes.- Este pecado se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. El pensamiento es así: “Si no fuera por todos estos clientes, podría terminar por ahí otro trabajo”.

Ser Frío con los Clientes.- El contexto del servicio se enfría: una recepción helada, mirada fija de hielo y el corazón frío son frases que vienen a la mente para describir esta escena. Parece haber una relación de causa y efecto entre sentirse agotado y tratar a los clientes con frialdad. La llama de la compasión humana –sobre todo en los servicios médicos- ya no existe y es el cliente el que debe sufrir las consecuencias.

Tratar a os Clientes con aire de Superioridad.- Abrumar a los clientes, utilizar una jerga que ellos no pueden entender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y apartar a los niños, son sólo una cuantas maneras de practicar ese aire de superioridad.

Trabajar Mecanizado.- Cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera, día tras día, el pecado del servicio del robotismo puede ir avanzando lentamente en el comportamiento diario hacia los clientes.

Ceñirse al Reglamento.- Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para el cliente, se aumentan las oportunidades de que alguien vaya a cometer el pecado de ceñirse al reglamento.

Dar Evasivas al Cliente.- Es una variante del pecado del desaire. Significa obligar al cliente a ir “de la Ceca a la Meca” en la organización. Es una forma de deshacerse del cliente, para que el empleado pueda hacer algo distinto.

14. Muestre la décima tercera lámina de la presentación ppt

PCS	Unidad I	Anotaciones								
Pecados del Servicio Interno <table><tbody><tr><td>✗ Silo</td><td>✗ Pila de papel</td></tr><tr><td>✗ Rebote</td><td>✗ Competencia</td></tr><tr><td>✗ Decreto</td><td>✗ Cliente equivocado</td></tr><tr><td>✗ Vigilantes</td><td>✗ Negativismo</td></tr></tbody></table> 		✗ Silo	✗ Pila de papel	✗ Rebote	✗ Competencia	✗ Decreto	✗ Cliente equivocado	✗ Vigilantes	✗ Negativismo	
✗ Silo	✗ Pila de papel									
✗ Rebote	✗ Competencia									
✗ Decreto	✗ Cliente equivocado									
✗ Vigilantes	✗ Negativismo									

NOTA: Analice cada punto con el grupo

Silo: todo entra pero nada sale: Requerimientos/ Solicitudes.

El Rebote: Rechazar solicitudes de servicio por motivos de procedimiento u burocracia “Eso no es conmigo”.

El Decreto: que se hará o no en el futuro.

Los Vigilante: ganar créditos a través de vigilar a los demás, para “ir con chisme” al jefe

El Negativismo: la respuesta es **NO**.

La Fábrica de Papel: Formularios y solicitudes para todo.

Las Competiciones Internas: frases como:

Yo lo sabia...
Te lo dije...
Yo no me meto en eso...
Etc.

El Cliente Equivocado: Mi jefe primero

15. Muestre la décima cuarta lámina de la presentación ppt

PCS Unidad I	Anotaciones
Elementos de un Excelente Servicio ☒ Conocimiento de Expectativas del Cliente ¿ Qué y cómo lo quieren? ☒ Servicio es la Oferta de las personas individuales. ☒ Gestión Eficaz y Eficiente ☒ Staff también son Clientes 	

NOTA: Analice cada punto con el grupo

Lograr que el **PERSONAL** desarrolle una fuerte orientación al servicio:
el **CLIENTE** se convierte en el punto focal de todas las actividades

16. Muestre la décima quinta lámina de la presentación ppt

PCS

Unidad I

Atributos del Servicio

▶ Actitud Cordial

▶ Calidad de la Información

▶ Rapidez

▶ Disponibilidad Inmediata

▶ Experiencia Técnica

▶ Flexibilidad

▶ Accesibilidad

▶ Confiabilidad



Actitudes a ser desarrolladas por el personal

Anotaciones

NOTA: Analice cada punto con el grupo

Credibilidad: representa a la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobreprometer o mentir con tal de realizar la venta. Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio. Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin generar problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Calidad de la información: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.

Actitud Cordial: Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención. No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.

Accesibilidad: para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Experiencia Técnica o Profesionalismo: posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el Frontline hacen el servicio.

Disponibilidad Inmediata: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o

problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

Flexibilidad: para responder a solicitudes inusuales y contextos cambiantes. (Conocimientos, alternativas, visión, misión ética)

Rapidez: eficiencia y eficacia



17. Muestra

PCS

Unidad II

Reencuentro con la Cultura



Anotaciones

la décima
sexta lámina de la presentación ppt

NOTA: Explique que ahora iniciará la segunda unidad del taller relacionada con el concepto de cultura servicio

18. Muestre la décima séptima lámina de la presentación ppt

PCS

Unidad II

Reencuentro con la Cultura

Cultura

Conjunto de normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa

Determina y condiciona las decisiones y procesos a ser ejecutados en pro del negocio

Anotaciones

NOTA: comente con el grupo el concepto

CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

19. Muestre la décima octava lámina de la presentación ppt

PCS

Unidad II

Dimensión Cultural en el Cambio Organizacional

Elementos Explícitos

Elementos Implícitos

Valores y creencias que determinan y condicionan los sistemas de toma de decisiones

Cultura Hacia Adentro

Administra procedimientos
Criterios Predominantes
Barreras
Instrumentos de medición

Cultura Orientada al Cliente

Impacto de decisiones
Consolidar campo de mercado
Orientación pro cliente
Calidad
Instrumentos de medición

Anotaciones

NOTA: comente con el grupo el contenido de la lámina

20. Muestre la décima novena lámina de la presentación ppt



Anotaciones

NOTA: antes de mostrar la lámina, pregunte al grupo cuáles son los valores y principios de la empresa y que significan.

Disfrute: Deseamos que las personas que forman parte de nuestra organización encuentren disfrute en su trabajo. Nuestra meta ha sido crear y mantener un ambiente en el cual cada persona pueda prosperar con el uso de sus habilidades naturales o aprendidas, de tal modo que disfrute el tiempo que pasa en su lugar de trabajo.

Integridad: Actuamos con integridad. Honramos nuestros compromisos. Nuestra meta es que las cosas que decimos y hacemos, en todas partes, sean siempre consistentes.

Equidad : Tratamos a nuestra gente, clientes, socios, proveedores, accionistas, al gobierno y a las comunidades en donde operamos, con equidad.

Responsabilidad Social: Actuamos en la creencia de que tenemos la responsabilidad de estar involucrados en proyectos que proporcionen beneficios sociales. El primero de todos es el proveer un servicio eléctrico con un alto grado de seguridad y de confiabilidad, creando fuentes de trabajo y un ambiente más limpio.

PCS **Unidad II**

¿Qué es un Cliente?

☀ Persona más importante

☀ Dependemos de él para ganarnos la vida

♥ Es la razón de nuestro trabajo

☀ Es un ser humano

Nos brinda la oportunidad de aprender

expectativas del mercado

Nos permite conocer nuestras



21. Muestre la vigésima lámina de la presentación ppt

NOTA: pídale al grupo que relate experiencias, de los tipos de cliente y que han podido aprender de esas experiencias.

Coloque la siguiente lámina de rotafolio y comente con el grupo

Anotaciones

El ex sacerdote Gonzalo Gallo Gonzáles en su libro **“OASIS”** hace referencia a los 10 pasos para comunicarse, lo adaptaremos a los servicios:

1. Saber escuchar
2. Saber expresarte
3. Saber Callar
4. Saber respetar
5. Saber comprender
6. Saber dialogar
7. Saber Confiar
8. Saber reír
9. Saber ceder

10. Saber amar.

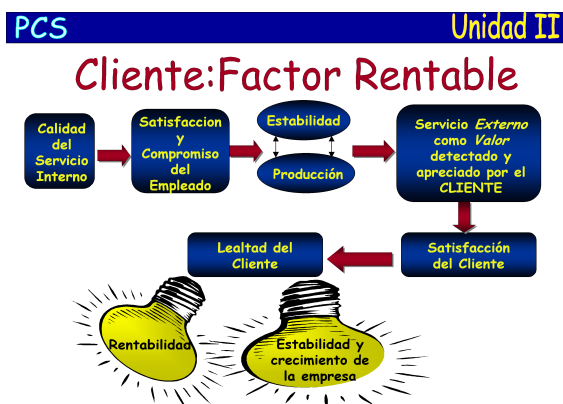
22. Muestre la vigésima primera lámina de la presentación ppt



Anotaciones

NOTA: Comente con el grupo el contenido de la lámina

23. Muestre la vigésima segundo lámina de la presentación ppt



Anotaciones

NOTA: comente con el grupo el contenido de la lámina.

Pídale a cada integrante del grupo que escriba en post-its (uno para cada comentario (sin identificar el comentario)

¿Qué error se compromete a no cometer?

¿Qué elemento de éxito se compromete a aplicar?

Colocar los comentarios en una lámina de rotafolio, dividiendo la página en dos partes, de manera vertical

24. Muestre la vigésima tercera lámina de la presentación ppt

Para la EDC
Cultura de Servicio= Cultura de Empresa



Anotaciones

NOTA: comente con el grupo el contenido de la lámina.

Desequilibrada: son las culturas empresariales y en este caso de servicio que procuran el desarrollo de sus operaciones y procesos y dedican menos atención al desarrollo de su capital humano.

Equilibrada: son las culturas empresariales y en este caso de servicio que procuran el desarrollo de sus operaciones y procesos y dedican igual atención al desarrollo de su capital humano

25. Muestre la vigésima cuarta lámina de la presentación ppt

Ruta al Cambio

10 Estandares Servicio

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> EL CLIENTE POR ENCIMA DE TODO NO HAY NADA IMPOSIBLE CUANDO SE QUIERE CUMPLE TODO LO QUE PROMETAS SOLO HAY UNA FORMA DE SATISFACER AL CLIENTE, DARLE MÁS DE LO QUE ESPERA PARA EL CLIENTE, TU MARCAS LA DIFERENCIA | <ul style="list-style-type: none"> FALLAR EN UN PUNTO SIGNIFICA FALLAR EN TODO UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS EL JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO LO HACE EL CLIENTE POR MUY BUENO QUE SEA UN SERVICIO, SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR CUANDO SE TRATA DE SATISFACER AL CLIENTE, TODOS SOMOS UN EQUIPO |
|---|--|

Anotaciones

NOTA: comente con el grupo el contenido de la lámina.

26. Muestre la vigésima cuarta lámina de la presentación ppt

PCS Unidad II

Ruta al Cambio

Reglas de Oro de la EDC

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora Continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relación Mutuamente beneficiosa con el proveedor.



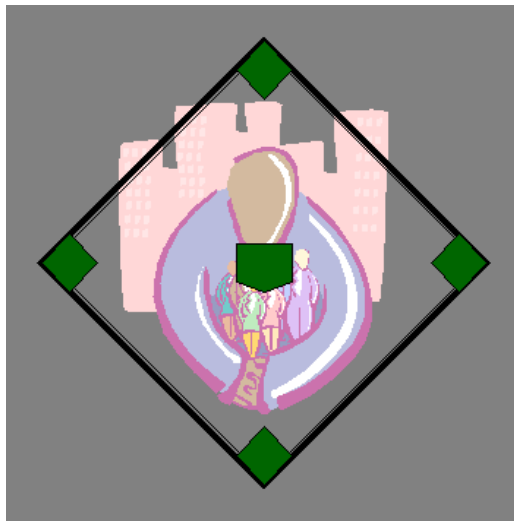
Anotaciones

NOTA: comente con el grupo el contenido de la lámina.

*“En el Mercado, cuando se trata de la Calidad lo único
que importa es la Experiencia del Cliente”*

Karl Albrecht

ANEXO # 7



Elaborado por:

Lic. María Fernanda López

PRESENTACIÓN

Las empresas pertenecientes a generación de innovación y creación, que liderizan el mercado, han tomado conciencia de lo vital que resulta para el buen funcionamiento del negocio, el mejorar la calidad de los procesos de supervisión de primera línea, siendo notorio su efecto inmediato en la productividad de los empleados que se encuentran a su cargo.

Respondiendo a está inquietud, la empresa Electricidad de Caracas, C.A., ha decidido dedicar tiempo y esfuerzo para el entrenamiento del personal supervisorio, con el fin de poder cerrar brechas y evitar errores costosos o a la formación de hábitos poco adecuados para el manejo de sus funciones.

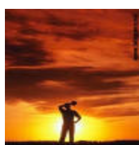
Este manual será su herramienta, siendo considerado la primera fase, de un programa de formación dirigido al personal de la empresa. Está diseñado principalmente como recurso útil para el supervisor guía o instructor de área.

Para el desarrollo de este manual, se le orientara en cuanto a recursos, técnicas y dinámicas, que permitan generar un aprendizaje e instrucción significativo, orientado a los lineamientos de la empresa. Teniendo una conformación única de ritmo personalizado, que hace intervenir a los participantes de manera mas activa.

1. Muestre la primera lámina de la presentación ppt.

THS

**Taller:
Técnicas y Habilidades
de Supervisión
en la EDC**



ACTIVIDAD I

Nota: Para dar inicio al taller preséntese, aclare el objetivo del mismo y póngase a la disposición de los participantes para cualquier tipo de cuestionamiento o sugerencia, esto dará confianza al participante y a la larga le permitirá abrir espacios de participación activa, por parte de ellos.

Nota: Intercambie ideas con el grupo sobre el concepto de supervisor (qué es y que representa, mas aun, que significa para la EDC)

Utilice un pizarrón o lámina de rotafolio y vaya anotando las opiniones de los participantes.

2. Muestre la segunda lámina de la presentación ppt.

THS

Supervisión

guiar y coordinar el trabajo de otros, para asegurar que se cumplan las metas, objetivos y normas de la organización.



Concepto de Supervisión

Guiar y coordinar el trabajo de otros, para asegurar que se cumplan las metas, objetivos y normas de la organización

3. Muestre la tercera lámina de la presentación ppt.

THS

Actitud de supervisor



Visualizar *mentalmente* su postura ante las cosas.



Concepto de actitud: es la manera que cada cual visualiza *mentalmente* su postura ante las cosas.

Si lo ve de manera positiva y entusiasta, le transmitirá a sus trabajadores y compañeros, su capacidad para aceptar las responsabilidades y disfrutar del trabajo en conjunto.

Si por el contrario titubea o se encuentra inseguro, ellos podrían interpretar su actitud como algo negativo y es posible que usted reciba menos cooperación.

Nota al instructor:

Muéstrese respetuoso al dar la explicación del concepto, explíqueles que son el centro de muchas miradas y evaluaciones no sólo institucionales

Materiales: Rotafolio y marcadores

5. Muestre la cuarta lámina de la presentación ppt.

THS

Supervisor

Aquella persona que dentro de una empresa u organización, se encarga de dirigir y/o administrar recursos tales como: humanos, dinero, infraestructura, materiales, tecnológicos, etc, y mantenerlos a fin de que se logren alcanzar los objetivos productivos y de grupo.



Definición de Supervisión

Aquella persona que dentro de una empresa u organización, se encarga de dirigir y/o administrar recursos tales como: humanos, dinero, infraestructura, materiales, tecnológicos, etc, y mantenerlos a fin de que se logren alcanzar los objetivos productivos y de grupo.

Desarrollo Del Sistema De Supervisión De Atención Al Cliente

Un sistema de prestación de servicios de planificación en torno la atención al cliente está compuesto por una combinación de componentes que en su conjunto producen una variedad de servicios. Las actividades de supervisión tienen como meta la identificación de las partes del sistema en general que deben ser fortalecidas para poder mantener o mejorar la calidad de los servicios. Dentro de este sistema de supervisión, los supervisores y administradores de diversos niveles guían y coordinan el trabajo de otros

para asegurar que se cumplan las metas, objetivos y normas de la organización.

Supervisión del Personal

La dinámica interpersonal tiene un efecto profundo sobre el desempeño del programa y de la empresa. El trabajo del administrador de la organización consiste en ayudar a mantener en alto la moral de trabajo dentro de la misma, asistir al personal en el manejo de conflictos y motivarlo para que trabaje al máximo de su potencial. El administrador del área de atención al cliente está en la mejor posición para saber qué conflictos interpersonales existen o cuáles miembros del personal deben ser motivados o incentivados. Si el administrador carece de la habilidad necesaria para resolver los problemas del personal, estos problemas podrían determinar un desempeño deficiente de la empresa. Para desarrollar y mantener un buen equipo de trabajo en la organización, los supervisores necesitan enseñar y reforzar las destrezas de los administradores de tales lugares para que éstos, a su vez, puedan motivar al personal, apoyar su desarrollo profesional y resolver los conflictos que surjan en la institución.

ACTIVIDAD II

LA ACTITUD RESPECTO AL ROL SUPERVISORIO

Nota al Instructor:

Indique a los participantes las normas de la actividad

1. Lea la afirmación correspondiente a la actitud y encierre en un círculo el número que considere correcto.
2. el número 5 es lo menos de acuerdo que usted está y el 1 lo mas de acuerdo.

Luego de esto, deles tiempo para que señalen sus respuestas

Si el participante obtuvo mas de 40 ptos, tiene una actitud excelente respecto al hacho de ser supervisor. Si dio entre 25 y 40 puntos, parecería tener algunas reservas. Un puntaje inferior a 25 indica que probablemente necesita mucha colaboración para poder asumir este rol

Materiales:

Planilla con indicadores para cada participante

ACTITUD	De Acuerdo				
	De	Desacuerdo			
Busco la responsabilidad	1	2	3	4	5
Para mí es importante que se me respete	1	2	3	4	5
Disfruto ayudando a los demás a realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Quiero saber mas sobre la conducta humana	1	2	3	4	5
Me interesaría subir a escala directiva	1	2	3	4	5
Deseo aprender y dominar las aptitudes de supervisión	1	2	3	4	5
Me gusta asumir liderazgo	1	2	3	4	5
Sería un desafío importante lidiar con casos problema	1	2	3	4	5
Dedico tiempo al aprendizaje e incentivo de mi grupo	1	2	3	4	5

Estoy orgulloso de ser supervisor	1	2	3	4	5
SUBTOTALES					

TOTAL

ACTITUD PRODUCTIVA

Explique al grupo la importancia de actuar positivamente, y cómo a través de esta actitud continua se mantiene buenas relaciones con aquellos a quienes se supervisa.

La actitud que desarrolle el supervisor establece el ritmo y desenvolvimiento del área supervisada

Nota al instructor:

Plantee, a través de ejemplos algunas actitudes que son reflejo para los empleados

A tal fin podría utilizar un role playing o dramatización

1. Llegadas a tiempo.
2. Apariencia.
3. Respeto de normas.
4. Valoración de las condiciones de trabajo.

- Todo lo que se haga y las posturas que se asuman se reflejarán en las actitudes de sus empleados. Incentive al grupo a reflexionar sobre las frases

1 ¡LAS ACTITUDES SE PESCAN, NO SE ENSEÑAN!

2 SU ACTITUD HABLA TAN ALTO QUE LOS EMPLEADOS NO PUEDEN ESCUCHAR LO QUE DICEN

ACTIVIDAD III

- Diagrame lo que es una Brecha de productividad (diferencia en la meta a producir y lo que realmente se produce)

Brecha

**Pro
ducti
vidad**

$\Sigma =$
Empleados
1+2+3+4

Nota al Instructor

Las brechas se reducen con el trabajo en conjunto, partiendo de la brecha propia

Materiales

Rotafolio o pizarra y marcadores

Brecha Empleado #1	Pro ducti vidad	Brecha Empleado #2	Pro ducti vidad	Brecha Empleado #3	Pro ducti vidad	Brecha Empleado	Pro ducti vidad
-----------------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	--------------------	--------------------------------



6. Muestre la quinta lámina de la presentación ppt.



Nota al instructor: Explique la analogía del puesto del supervisor y analice la perspectiva del manager al revisar la postura del lanzador (lo externo e interno que no le es inherente).

Actividad IV

Concepto de Insumo

Todo aquel elemento que dota de información a un determinado proceso.

En este caso el proceso es la supervisión, los insumos para dicho proceso son:

Finanzas dan los **recursos económicos** para llevar a cabo las actividades de supervisión.

Normas son las pautas de calidad establecidas por la administración las cuales permiten concretar la supervisión técnica.

La **Dirección** define la estrategia y el plan de actividades del programa.

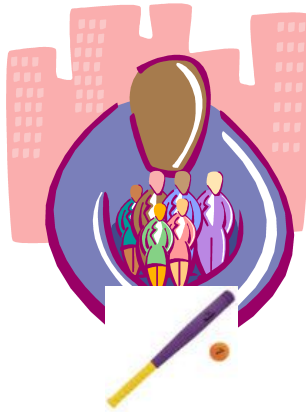
La **Capacitación** asegura que el supervisor posee las habilidades básicas para efectuar una supervisión efectiva, y que el personal comprende el sistema y comparte los objetivos generales de la supervisión.

ACTIVIDAD IV

Nota: dele a cada supervisor 4 papeletas o 4 hojas de post-its, de colores diferentes y pídale que identifiquen en cada uno un elemento de cada recurso.

Divida una lamina de rotafolio en 4, indicando cada área dividida con el nombre de cada uno de los insumos, pídale a cada uno que coloque sus elementos en las áreas correspondientes.

Materiales: post-it, lapiceros, marcadores, lamina de rotafolio



EL SUPERVISOR ES EL MANAGER DEL EQUIPO DE BÉISBOL

7. Muestre la sexta lámina de la presentación ppt.

THS

Su turno al BATE

Supervisor = Entrenador de Equipo

Liderazgo



Comunicación

Disciplina



Dentro de un juego de béisbol el manager debe buscar siempre cubrir las 4 bases antes de poder realizar cualquier anotación y contribuir al éxito del equipo.

Como supervisor hay 11 actitudes que se deben potenciar para llegar a ser eficiente y efectivo y contribuir a la productividad de la empresa. El supervisor debe recordar que es uno de los principales jugadores y que las personas para las que trabajan están contando con su apoyo para salir adelante con todo.

LIDERAZGO

8. Muestre la séptima lámina de la presentación ppt.

THS

Su turno al BATE

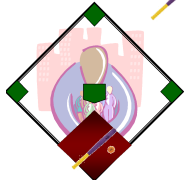
Supervisor = Entrenador de Equipo



Liderazgo



Comunicación



Disciplina



Nota al instructor: Explique todo lo contenido en la lámina y coméntelo con el grupo.

ACTIVIDAD V

El liderazgo, le permite al supervisor o manager a realizar pasos éxitos en su desempeño. Existen tres factores que le exigirán al supervisor, ser una persona diferente en el trabajo, ellos son:

- Las personas de su área esperaran que usted las dirija, lo estarán observando y midiendo sus acciones con la esperanza de que tome decisiones rápidas y acertadas que conduzcan hacia el mejoramiento del servicio y organizacional.
- El líder supervisor mediará entre sus superiores y las personas a las que supervisa. Lo cual significa satisfacer a sus jefes y al mismo tiempo a sus empleados, a fin de mantener la productividad elevada.
- Estará fijando normas, siendo responsable de crear un ambiente alineado con la visión y misión de la empresa, actuando con una asesoría discreta.

El aceptar el desafío le ayuda a desarrollarse como persona y profesional.

Nota: muéstreles la siguiente tabla a los participantes y solicíteles responder a los cuestionamientos planteados.

Materiales: plantillas de cuestionamientos, lapiceros o lápices

QUE LOGROS PUEDE OBTENER EL SUPERVISOR COMO LIDER EXITOSO

Le pueden suceder muchas cosas buenas una vez que llegue a ser supervisor con liderazgo. A continuación se le presentan 10 afirmaciones. **Tres de ellas son falsas,**

Marque el cuadro en el que la afirmación sea cierta.

Nota: al culminar el ejercicio de las respuestas acertadas.

Como supervisor líder usted:

	1. Aumentara su potencial de ingreso.
	2. Tendrá oportunidades para aprender más.
	3. Le saldrá una ulcera.
	4. Tendrá probabilidades de ser ascendido a la dirección superior.
	5. Tendrá menos libertad.
	6. Aumentará su confianza en sí mismo.
	7. Pondrá a prueba sus actitudes de liderazgo

	8. Tendrá menos amigos.
	9. Aprenderá y desarrollará la capacidad para relacionarse.
	10. Mejorará su autoestima.

Clave de respuestas:

AFIRMACIONES FALSAS:

3. No hay evidencias de que los supervisores tengan mas úlceras que aquellos que no son supervisores.

5. Normalmente, los supervisores tienen mas libertad porque controlan sus acciones mas que sus supervisados.

8. Los buenos supervisores desarrollan nuevas amistades, todo dependerá de cómo maneje las relaciones con aquellos que le rodean.

COMUNICACIÓN

9. Muestre la octava lámina de la presentación ppt.

THS

Su turno al BATE

Comunicación

Escuchar, captar y comprender los pensamientos y sentimientos del trabajador, tratando de ser empático y no convirtiéndose cómplices.

Describir, usando sus propias palabras, los pensamientos y sentimientos del trabajador



- Trabajadores de base
- Líderes de negocio
- Gerentes de áreas
- Junta directiva

Proceso de comunicación



Concepto de Comunicación

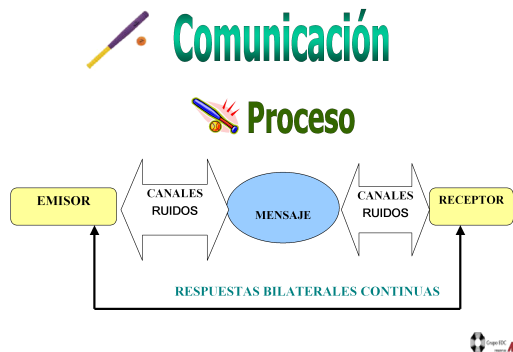
Actitud en la que el supervisor procura crear un ambiente mas dialógico, humano y productivo dentro de su área laboral en el cual no solo se encarga de

transmitir información, sino que es abierto a oír opiniones al respecto, también es capaz de ser receptor ante situaciones laborales y personales que permitan mejorar la capacidad productiva y el ambiente laboral.

10. Muestre la novena lámina de la presentación ppt.

THS

Su turno al BATE



Nota al instructor: Explique el proceso comunicacional y la importancia de la retroalimentación.

DISCIPLINA

11. Muestre la décima lámina de la presentación ppt.

THS

Su turno al BATE



Disciplina

Actitud que facilita la supervisión velando por el cumplimiento de normas de trabajo y estándares de rendimiento .



Concepto de Disciplina

Cuando alguien infringe las reglas, la disciplina debe ejercerse independientemente de quien haya violado la norma. Para llevarla a cabo los procesos disciplinarios, se deben cumplir los siguientes pasos:

- Describir la situación

- Referir acuerdos previos.
- Solicitar la explicación al trabajador.
- Indicar la acción disciplinaria.
- Acordar con el trabajador acciones correctivas.
- Establecer fechas de revisión.
- Expresar confianza en el trabajador para superar la situación.

Los líderes pueden ser estrictos, pero nunca insensibles ni despiadados, excepto con ellos mismos. Demostrar humanismo es un signo de fortaleza.

ACTIVIDAD VI

Estudio de Caso

¿Qué estrategia debería usar José?

Aunque José es sensible a las necesidades de sus compañeros de trabajo, siempre ha tenido normas muy exigentes para sí mismo. Nunca llega tarde, rara vez falta y, una vez en él, se dedica de lleno a su trabajo. Él atribuye su estilo de trabajo a su educación y antecedentes laborales. La Gerencia respeta mas a Henry que al resto de sus compañeros.

Ayer Henry fue ascendido a supervisor de su propia área. Cuando fue informado de su ascenso, sus superiores le dijeron: *“Fue seleccionado, ya que consideramos que puede devolver algo de disciplina al área. Sabemos que no es fácil, pero tenemos confianza en usted, José”*.

Anoche, José se sentó y preparó tres estrategias. ¿Cuál recomendaría usted, para ser empleada?

Estrategia # 1: Dar un buen ejemplo y darle tiempo a los empleados para que logren adaptarse al cambio paulatinamente.

Estrategia # 2: Convocar a una junta de área y, de manera paciente, explicar la misión que le ha sido conferida por sus superiores. Explicar que las normas a ser impuestas, por más exigentes que parezcan, no sólo les permitirá conservar sus empleos sino sentirse orgullosos de la labor que realizan. Explicarles que será exigente pero justo.

Estrategia # 3: hacer lo mismo que la estrategia 2 pero en forma individual. Llamando a cada persona y explicándoles los cambios que realizará y el por qué.

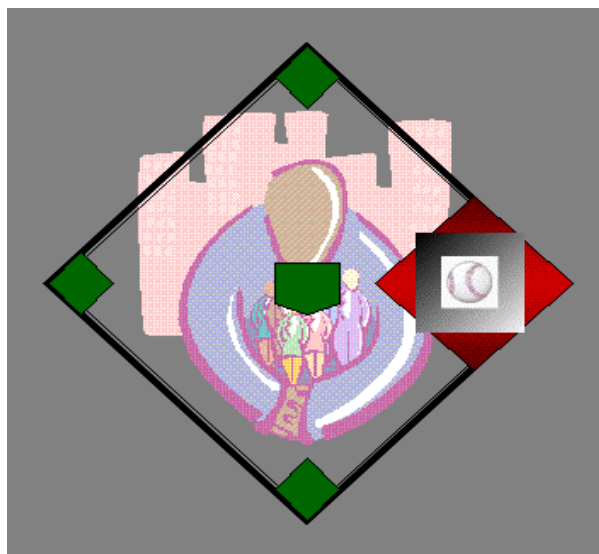
Escriba su respuesta a continuación.

Le recomendaría a José que usara la estrategia _____ por los
s i g u i e n t e s
motivos: _____

Nota al instructor: entregue a cada participante una hoja con el caso a ser estudiado, léalo con ellos y deles 5 minutos para contestar. (de ser necesario deles 2 minutos más). Luego discuta los resultados con el grupo

Clave de respuesta recomendada: se favorece la estrategia # 2 pero también haría un control en la sesión de grupo con asesorías individuales para evitar cualquier mal entendido y mejorar o potenciar las relaciones. José no debe esperar un rápido cumplimiento de sus normas al 100%. Sin embargo debe establecer sus normas lo suficientemente altas para poder lograr la productividad deseada. Se necesitan normas alcanzables en tiempos prudenciales de logro. Al hacer esto se da un buen ejemplo como supervisor y trabajador

Materiales: Hojas con los casos, lápices o lapiceros



14. Muestre la décima primera lámina de la presentación ppt.

THS

Llegar a primera base

 **Estimular Procesos**

 **Delegar Responsabilidades**



 **Fijar Metas**



Nota al Instructor: Explique que en esta fase, requiere mucho de brindar confianza, y de fijar objetivos.

15. Muestre la décima segunda lámina de la presentación ppt.

THS

Llegar a primera base

 **Estimular Procesos**

 **Mejorar Rendimiento**

 **Corregir Desviaciones**

— — — — —

 **Motivar al Personal**

 **Resolución de Conflictos**

Concepto de Estimular Procesos

Representa la actitud necesaria que le permite al supervisor, hacerle entender a sus supervisados la necesidad de crear y hallar en el trabajo elementos motivacionales que les permite lograr desempeños de calidad. Para ello se debe tomar en cuenta:

Mejorar el rendimiento y/o compartimiento

- Describir el rendimiento y/o comportamiento deficiente.
- Indicar las consecuencias.
- Solicitar la participación del trabajador para superar las deficiencias.
- Acordar con el trabajador acciones correctivas.
- Expresar confianza en el trabajador para superar la deficiencia.
- Establecer con el trabajador fechas de revisión.

Corregir desviaciones

- Describir la situación y señalarla.
- Indicar las consecuencias de las desviaciones.
- Indicar las normas o demostrar la ejecución correcta.
- Solicitar la participación del trabajador para superar la desviación o demostrar la ejecución correcta.
- Reconocer la participación o ejecución correcta del trabajador.

- Expresar confianza en el supervisado para superar la desviación..

Fortalecer la autoestima

- Suministrar recompensas y reconocimientos.
- Expresar satisfacción por el comportamiento del trabajador.
- Describir el comportamiento objeto de reconocimiento.
- Indicar los beneficios de ese comportamiento.
- Felicitar al trabajador.

Motivación del personal. Los supervisores no siempre tendrá n control sobre la motivación de un empleado, pero existen muchas cosas que un supervisor *sí puede* hacer para mejorar dicha motivación y la satisfacción que éste deriva de su trabajo. Los supervisores pueden tener un efecto positivo sobre la moral del personal dando una respuesta positiva en forma regular, apreciando sus esfuerzos, y vinculándolos a la resolución de problemas y a la toma de decisiones. Estas acciones ayudarán n a reafirmar la importancia de su trabajo para lograr las metas del programa.

Desarrollo profesional. Los supervisores deben apoyar el desarrollo profesional mediante la oferta continua de oportunidades de capacitación (o facilitando el acceso a la capacitación), educación y desarrollo profesional. Los supervisores deben proporcionar al personal capacitación en el servicio, y realizar los arreglos necesarios para que el personal asista a programas de capacitación. El personal puede también mejorar sus conocimientos y habilidades profesionales visitando otros programas de planificación familiar. Al apoyar el desarrollo de las habilidades profesionales del personal se ayuda a mantener en alto la moral del mismo, mejorar su desempeño en el trabajo, fortalecer la capacidad institucional del programa y disponer de personal de mucha capacidad. El desarrollo del personal también atraerá y ayudará a retener un equipo profesional fuerte.

Resolución de conflictos. El manejo de conflictos entre los miembros del personal es un aspecto crítico de la supervisión. La causa de dichos conflictos puede ser de tipo interpersonal o estar relacionada con el funcionamiento deficiente de los sistemas de la organización. Los supervisores deben aprender a manejar estos conflictos. Al asumir este rol pueden resolver disputas a través de la observación y el análisis y prestando ayuda a las personas en conflicto para que encuentren soluciones satisfactorias para ambas partes.

Para resolver conflictos, el supervisor debe aprender a mantener una postura neutral. Hay que evitar parcializarse. Las partes en conflicto deben ayudarse a separar el problema de los individuos como tales. Algunas veces las partes están tan disgustadas que llegan a creer que la otra persona es el problema en sí. Aunque generalmente este no es el caso, se requiere de un buen supervisor para ayudar a las partes a dejar de lado sus diferencias personales para considerar en forma objetiva el verdadero problema. Un buen supervisor ayudará a las partes en conflicto a ver y comprender cuáles son los factores detrás de cada posición. Una vez que estos factores han sido identificados, las partes pueden centrar su atención en las áreas de interés común en lugar de asumir posiciones individuales. Estas áreas sirven, a menudo, como un punto de arranque para la discusión. Un buen supervisor ayudará a buscar y desarrollar soluciones que cubran las necesidades e intereses de ambas partes. Finalmente, si el administrador ha mantenido una postura neutral, puede insistir en que ambas partes lleguen a un acuerdo sobre los criterios que deben emplear para tomar decisiones tendientes a resolver el conflicto.

16. Muestre la décima tercera lámina de la presentación ppt.

THS

Llegar a primera base



Delegar Responsabilidades

Actitud ante la cual los supervisores, liberan tiempo para concentrarse en actividades propias de su posición gerencial y contribuyen a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia así como de la productividad laboral.



Delegar requiere planeación. Debe analizar todas las tareas que sea necesario llevar a cabo, antes de iniciar el proceso. Delegar al azar puede ser tan bueno como nocivo.

ACTIVIDAD VII

Cómo delegar: que pasos dar

El supervisor que aprende a delegar en forma efectiva logra dos objetivos al mismo tiempo. Primero, cuenta con más tiempo para planear, organizar y mantener las relaciones con sus empleados y compañeros de trabajo. Segundo los empleados se vuelven más versátiles y valiosos, ya que aprenden y desarrollan tareas nuevas.

A continuación, hay diez pasos típicos del proceso de delegar. A medida que vaya recorriendo la lista, suponga que ha estado trabajando horas extra y necesita delegar algunas tareas pendientes. Ordénelas según su proceso para delegar

	Analice sus tareas e identifique algunas que considere que le dará libertad adicional, además de beneficiar al empleado al que le encargue
	Pida un feedback para asegurarse de que el empleado está preparado para asumir la nueva responsabilidad. Ofrezcale oportunidad al empleado para hacer preguntas
	Permita que el empleado seleccionado tenga libertad para practicar esa nueva tarea durante unos días. La supervisión exagerada puede aniquilar la acción.
	Dele a todos la oportunidad de contribuir. Solicite ideas a los empleados. Utilice sus talentos y aptitudes especiales.
	Seleccione a la persona más adecuada para esa tarea y deléguela. Tenga cuidado de no cargar a un solo empleado con demasiado trabajo
	Considere la rotación de tareas. Si se hace en forma adecuada, los empleados aprenden más y es menos probable que se aburran
	Enséñele a la persona seleccionada cómo llevar a cabo esa tarea, ejemplifique. Explique la importancia de la misma dentro de la organización
	Hable de las nuevas labores y planes de rotación con todo el grupo para obtener feedback y generar entusiasmo
	Ejerza un control en forma positiva. Cuando la persona lo merezca, halague. Si es necesario que mejore, vuelva a repasar el proceso de enseñanza
	Delegue las tareas que preparan a los empleados para asumir el mando en ausencia de otros, incluyéndolo a usted mismo

Nota al Instructor: agrupe a los participantes en grupos de dos o 3 personas, explíqueles la actividad y pídales que por grupo organicen las ideas. Deles 15 minutos. Compare los resultados del grupo.

Clave de respuesta: paso 1, paso 4, paso 5 , paso 9, paso 2, paso7, paso 3, paso 10, paso 6

Materiales: hojas con ejercicio por grupo, lápices, lámina de rotafolio (si es posible con el ejercicio)m marcadores.

17. Muestre la décima cuarta lámina de la presentación ppt.

THS

Llegar a primera base



Fijar metas



Delimitar Metas



Asignar Responsabilidad



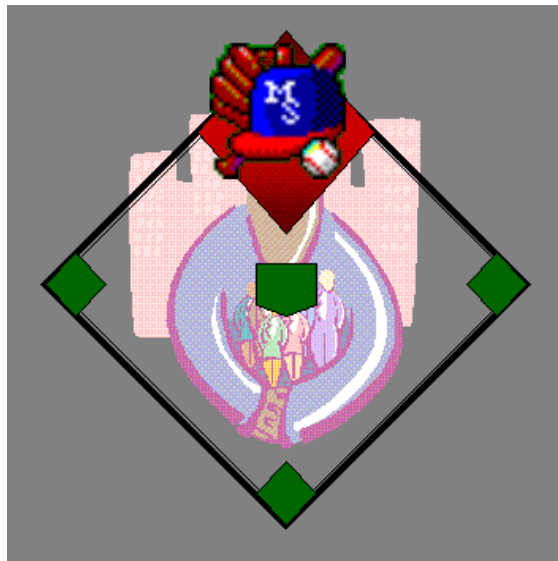
Lograr Acuerdos



Revisar Logros



Las metas deben establecerse de forma clara y precisa. Si la gente no tiene claras las metas, el comportamiento se torna errático e improductivo. Si le preguntamos a un trabajador qué es lo que desea de su supervisor, es probable que conteste lo siguiente: *Lo que yo deseo es que me digan con precisión, qué esperan de mí, me suministren los recursos para lograrlo y reconozcan mis logros.*



18. Muestre la décima quinta lámina de la presentación ppt.

THS

Avanzando hasta segunda base

 **Trabajo de Equipo**

 **Asertividad**



 **Flexibilidad y Adaptación
al Cambio**

Nota al instructor: explique que estas actitudes tiene que ver con el desarrollo de habilidades personales para el manejo del grupo

TRABAJO DE EQUIPO

19. Muestre la décima sexta lámina de la presentación ppt

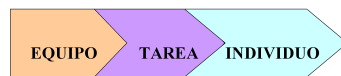
THS

Avanzando hasta segunda base



Trabajo de Equipo

Actitud que referencia a la capacidad de trabajar de tal forma que cada cual tenga una función específica y en donde todos necesiten de todos para poder funcionar.



Un buen equipo está compuesto por un grupo de personas que trabaja para lograr una meta común. Un buen equipo tiene ciertas características que permiten que sus integrantes funcionen en forma más eficiente y productiva. Un buen equipo desarrolla formas de compartir liderazgo y la responsabilidad de trabajo, cambiando el énfasis de un solo individuo a varios individuos integrantes del equipo. Un buen equipo igualmente desarrolla un propósito específico y resultados concretos que todos los integrantes producen y logran juntos.

Un buen equipo humano sostendrá reuniones abiertas y desarrollará estrategias activas para la resolución de problemas que van más allá de la discusión, decidiendo y delegando funciones sobre lo que debe hacerse; los integrantes del equipo realizan un trabajo real juntos. Cuando sea necesario, los individuos de un

equipo hará n a un lado su propio trabajo para prestar asistencia a los demás integrantes del equipo. En un equipo que funciona bien, el desempeño no se basa en la habilidad de un integrante en particular para ejercer influencia sobre los demás, sino en la evaluación directa del trabajo y en los resultados logrados por todo el equipo



- Los tres elementos se influyen mutuamente de manera interesante.
- Si se logra la tarea común eso tendera a crear un sentido de unidad otorgándoles a los individuos un sentimiento de logro.
- Si se tiene un buen equipo, son mayores las posibilidades de lograr la tarea y las necesidades sociales de los individuos satisfacerán mas profundamente.
- Si fracasa el elemento de la tarea desaparece el segmento del equipo y este tiende a ser individualista.
- Si falla el equipo, entonces se es individualista y afecta la tarea.
- Todos los miembros de un grupo u organización deben tener un sentido de responsabilidad con respecto a los círculos de tarea, equipo e individuo, pero no todos son responsables; esa es la carga del líder y por eso es que usualmente es mayor pagado.

Estimular la participación:

- Describir la situación.
- Solicitar colaboración.
- Establece acuerdos.
- Agradecer la colaboración.

ACTIVIDAD VIII

Nos comunicamos en diferentes niveles, tanto en forma individual como en grupos grandes. También nos comunicamos de manera informal y formal. Cuando usted es supervisor la comunicación de todo tipo, y en todos los niveles, adquiere una importancia vital.

A continuación se presentan 10 situaciones. Siete de ellas requieren que usted intervenga con comunicación corporativa, tres de ellas no. Marque con una **S** las que usted cree que si requieren de su intervención comunicativa corporativa y con una **N** las que no.

	Cuando un empleado no cumple con normas y directivas de la empresa
	Cuando un empleado llega continuamente tarde o falta
	Cuando usted no está de acuerdo con el estilo de vida de un empleado
	Cuando la productividad de un empleado no es suficiente
	Cuando un empleado se comporta de tal manera que afecta en forma negativa la productividad de los demás
	Cuando usted está molesto
	Cuando dos empleados tienen un conflicto que se está convirtiendo en público
	Cuando le molesta las amistades que estable un empleado
	Cuando quiere valorar el trabajo de alguien.
	Cuando quiere delegar una nueva tarea

Nota al instructor: entregue un formulario de la actividad a cada participante y de 5 minutos para responder

Claves: del **NO:** 3,6,8

Materiales: hojas de actividad, lápices

ASERTIVIDAD

20. Muestre la décima séptima lámina de la presentación ppt

THS

Avanzando hasta segunda base



Asertividad

Actitud que se relaciona con el pensamiento positivo y el logro de metas.

 **Revisar Metas de Trabajo**

 **Fortalecer Comportamientos Productivos**



Concepto de Asertividad:

Actitud que se relaciona con el pensamiento relacionado a lo positivo y el logro de metas, todo esto se logra a través de:

Revisar metas de trabajo:

- Solicitar información en torno a los procesos laborales llevados a cabo.
- Felicitar al trabajador por sus logros.
- Solicitar explicación acerca de las desviaciones.
- Acordar con el trabajador acciones correctivas.
- Expresa confianza, verdadera en el trabajador para superar las desviaciones.
- Establecer con los trabajadores fechas de revisión.

Fortalecer comportamientos productivos:

- Expresar satisfacción por el comportamiento productivo.
- Describir el comportamiento productivo.

- Explicar la importancia de ese comportamiento.
- Recompensar al trabajador.
- Preguntar acerca del trabajo y su situación.
- Escuchar con atención y brindar apoyo.
- Expresar confianza en el desempeño y en el futuro del trabajador.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

21. Muestre la décima octava lámina de la presentación ppt.

THS



Avanzando hasta segunda base

Flexibilidad y Adaptación al Cambio

Actitud que le permite al supervisor, preparar a sus subordinados y a sí mismo, ante los cambios imperantes de la rutina laboral de modo de obtener mayor productividad y estabilidad laboral.



Concepto de Flexibilidad y adaptación al Cambio:

Actitud le permite al supervisor, preparar a sus subordinados y a sí mismo, ante los cambios imperantes de la rutina laboral de modo de obtener mayor productividad y estabilidad laboral. Para ello se debe tomar en cuenta:

Vencer la resistencia al cambio

- Describir las características y razones para el cambio.
- Explicar como el cambio afecta, positiva y/o negativamente, al equipo.
- Expresar y solicitar la opinión del equipo con entorno al cambio.
- Escuchar con atención los planteamientos, preguntas y objeciones del trabajador y suministrar información adicional.

- Solicitar la colaboración del trabajador para realizar el cambio y establecer acuerdos.
- Agradecer la colaboración y expresar confianza en el supervisado.
- Establecer con el supervisado la fecha de revisión.

ACTIVIDAD IX

El instructor repartirá hojas con letras (una hoja por letra), usted y su grupo deben armar la palabra o frase contenida en dichas hojas.

Nota al instructor: divida al grupo en tres y reparta las hojas

Deles 5 minutos para armar el contenido del mensaje, observe como se maneja el grupo.

Dícales (cuando lo considere prudente) que entre todos tiene el mensaje completo

De no haber concluido, deles 5 minutos mas

Clave de la frase: Somos los supervisores de la EDC

Materiales: Hojas con las letras



22. Muestre la décima novena lámina de la presentación ppt

THS

Barrida en la tercera base



 **Selección de Personal**

 **Inducir al Trabajador**



 **Adiestrar al Trabajador**



Nota al Instructor: explique al grupo que esto se relaciona a su labor guía y líder efectivo y la importancia que tiene para el trabajo de equipo, el seleccionar adecuadamente al persona, inducirlo efectivamente y adiestrarlo en las labores del área

SELECCIONAR AL TRABAJADOR

- Saludar al candidato, presentarse e indicar el propósito de la entrevista.
- Informa acerca de las características del cargo y de la organización.
- Preguntar acerca de su educación, experiencias, habilidades y logros.
- Preguntar acerca de sus puntos fuertes y limitaciones.
- Preguntar acerca de sus intereses y aspiraciones económicas.
- Invitar al candidato a formular preguntas y responder sus interrogantes.
- Concluir la entrevista.

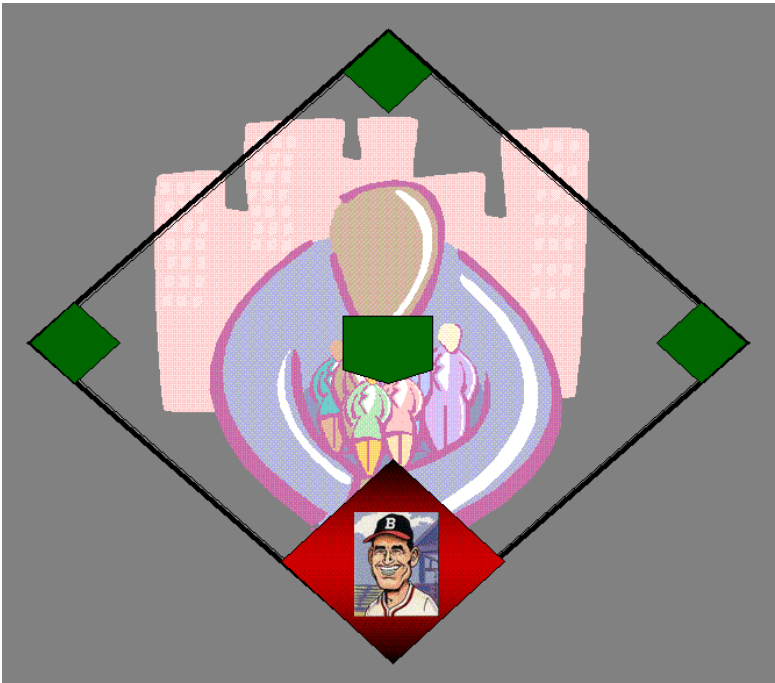
INDUCIR AL TRABAJADOR:

- Dar la bienvenida y explicar objetivos de la empresa y de la unidad.

- Explicar funcionamiento de la unidad y normas de trabajo.
- Explicar deberes, responsabilidades e indicar los estándares de rendimiento.
- Invitar al trabajador a formular preguntas y responder sus interrogantes.
- Fijar el inicio del adiestramiento.
- Expresar confianza al trabajador y ofrecer colaboración.
- Presentar a su jefe inmediato y compañeros y mostrar instalaciones

ADIESTRAR AL TRABAJADOR:

- Informar acerca del objetivo e importancia de adiestramiento, las responsabilidades de la tarea y ubicar al trabajador.
- Explicar y demostrar la ejecución de la tarea.
- Reconocer la ejecución satisfactoria y/o corregir errores.
- Expresar confianza en el trabajador y ofrecer ayuda.
- Establecer con el trabajador fechas de revisión.



23. Muestre la vigésima lámina de la presentación ppt



ACTIVIDAD X

Elija Ahora

Supervisores con Éxito	Supervisores Fracasados
Los supervisores que mantienen la	Los que permiten que los

actitud positiva cuando están bajo estrés.	problemas los desalienten
Aquellos que se dan tiempo para enseñar a los empleados lo que saben.	Los que dan instrucciones apresuradas y no son responsables
Los que construyen y mantienen relaciones gratificantes con sus empleados.	Personas insensibles a las necesidades de los empleados
Los que aprenden a establecer pautas de autoridad razonables y coherentes.	Aquellos que no están interesados en aprender las técnicas básicas de supervisión.
Aquellos que aprenden a delegar	Aquellos que no consideran los logros como metas del grupo
Aquellos que establecen normas y reglas de alta calidad y dan buen ejemplo	Los que alardean de su puesto
Los que se esfuerzan por lograr buena comunicación	Aquellos que son demasiado autoritarios o demasiado débiles
Los que ven en el equipo herramientas productivas	

Añada sus ejemplos:

Nota al instructor: de a los participantes las planillas con el ejercicio, otórgueles 10 minutos para responder.

Compare los resultados

Materiales: planillas de ejercicios, lápices, rotafolio, marcadores

PLANIFICACIÓN GENERAL DE LOS TALLERES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

A
N
E

Nombre del Programa: Técnicas y Habilidades Supervisorías y Potenciando la Cultura de Servicio		Diseñador y Facilitador: Lic. María Fernanda López Peña	Fecha: 27 de agosto al 04 de septiembre de 2004
Objetivo: Desarrollar un programa de formación en técnicas y habilidades de supervisión y cultura de servicio, para los analistas de personal (Supervisores de la RAC) en el área de atención al cliente de la empresa EDC (Grupo AES)			
Población: 18 Supervisores de la Red de Atención al Cliente de la empresa AES – Electricidad de Caracas			
Programación: Taller: Técnicas y Habilidades de Supervisión 16 Horas 27-28 de agosto de 2004 Taller: Potenciando la Cultura de Servicio 16 Horas 03-04 de septiembre de 2004			
Taller: Técnicas y Habilidades de Supervisión	Contenidos: PRESENTACION Concepto: Supervision Actitud de Supervisor Supervisor. UNIDAD I: Analisis del Lanzador Insumos de acción. UNIDAD II: Su turno al Bate El supervisor es el Manager del equipo de Béisbol. Liderazgo Comunicación Disciplina	Actividades: Presentación (objetivos del taller y facilitador). Rompe hielo. Análisis de expectativas grupales. Brake Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Actividad: I-III Almuerzo Actividad movilizadora. Análisis de contenido. Brake Compartiendo experiencias. Actividad: IV-VII Cierre del Día	Fecha: 27 de agosto de 2004
	UNIDAD III: Llegando a Primera Base Estimular Procesos.	Actividad movilizadora. Análisis de Contenido.	28 de agosto de 2004

Talleres

	Delegar Responsabilidades. Fijar Metas. UNIDAD IV: Avanzando hasta Segunda Base Trabajo de Equipo Asertividad Flexibilidad y Adaptación al Cambio. UNIDAD V: Barrida en Tercera Base Selección de Personal Inducir al trabajador. Adiestrar al Trabajador. UNIDAD VI: Anote Carrera	Compartiendo experiencias. Brake Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Actividad: VII-VIII Almuerzo Actividad movilizadora. Análisis de Contenido. Brake Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Actividad: IX-XI Cierre del Taller	
Taller: Taller: Potenciando la Cultura de Servicio	Contenidos: PRESENTACION UNIDAD I: Reencuentro con el servicio Conceptos: Servicio Calidad Servicio como negocio rentable Características del Servicio Características del proveedor de Servicio Servicio vs. Manufactura Tipos de Servicio Pirámide de Servicio. Momento de la verdad. Ciclo de Servicio Pecados del servicio al cliente. Pecados del Servicio Interno. Elementos de un Excelente Servicio Atributos del servicio (Aptitudes)	Actividades: Presentación (objetivos del taller y facilitador). Rompe hielo. Análisis de expectativas grupales. Brake Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Actividad: I-II Almuerzo Actividad movilizadora. Análisis de contenido. Brake Compartiendo experiencias. Actividad: III-IV Cierre del Día	Fecha: 03 de septiembre de 2004
	UNIDAD II: Reencuentro con la Cultura	Actividad movilizadora.	04 de septiembre

Talleres

	Conceptos: Cultura Cambio Organizacional Dimensión Cultural en el Cambio Organizacional Principios y Valores de la EDC (Análisis de Misión y Visión) ¿Qué es un cliente? Expectativas del Cliente. Cliente: Factor Rentable. Cultura de Servicio = Cultura Orgaizaional (AES-EDC) Ruta al cambio: 10 Estándares de Servicio 10 Reglas de Oro de la EDC	Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Brake Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Actividad: V Almuerzo Actividad movilizadora. Análisis de Contenido. Brake Análisis de Contenido. Compartiendo experiencias. Actividad: VI Cierre del Taller	de 2004
--	--	---	---------

DISEÑO CURRICULAR DEL TALLER: *TÉCNICAS Y HABILIDADES SUPERVISORIAS*

Nombre del Curso: Técnicas y Habilidades Supervisorias	
Instructor: Lic. María Fernanda López Peña RIF: 0011044337	
Audiencia: 18 Supervisores de personal de la Empresa Electricidad de Caracas	Duración: 16 horas

Talleres

Objetivo General del Taller:

Analizar los componentes del rol supervisorio, necesarios; que los analistas de personal de la EDC deben desarrollar para alinear los procesos productivos con las actitudes supervisorias del personal de la empresa en áreas de atención al cliente.

Técnicas y Habilidades de Supervisión

- **Bloque 1: Presentación**

Al finalizar el primer bloque del taller, el participante estará en la posibilidad de relacionar los términos Supervisión y actitud supervisoría y su influencia en el desarrollo de un sistema de supervisión en redes de atención al cliente.

También estará en la posibilidad de verse reflejado en los ejemplos y saber que acciones debe mantener y cuales debe potenciar para la mejor acoplación entre el conocimiento adquirido y la práctica laboral.

Contenidos: (5 Horas.)

Actividad rompe hielo: Una vez realizadas las presentaciones, se divide al grupo en tres subgrupos, a cada grupo se le da una lámina de rotafolio y marcadores

Al primer grupo se le pide que escriban sus expectativas en cuanto a ¿qué desean aprender del taller?, al segundo ¿qué desean poder cambiar a través del taller? Y al tercero, ¿qué aportes harán al curso?, una vez que cada grupo termine, se compara entre todos y se agrega y definen pautas de acción. (Momento indicado para generar entre todos las normas de funcionamiento del grupo en el taller.)

- Definición de Supervisión
- Definición de Actitud Supervisoría
- Definición de Supervisor.
- Desarrollo del Sistema de Supervisión de Atención al Cliente.
- Supervisión del Personal.
- La Actitud respecto al Rol Supervisorio.
- Actitud Productiva.
- Brecha de Productividad.

ACTIVIDAD II y III

Talleres

Actividad movilizadora: Río-Orilla se colocan dos bandas paralelas de tirro en el piso con un ancho de 60 cm entre si (formando un río imaginario), se pide al grupo que se ubiquen al borde de cada línea de tirro (dejando libre el espacio que queda dentro de ambas bandas), quedando de frente unos a otros.

Explíqueles que cuando oigan la palabra **río** todos deben brincar (con ambos pies) entro del espacio vacío entre las bandas de tirro u cuando diga la palabra **orilla** deben brinca igual para salir. Mezcle los vocablos a diferentes velocidades. (Se evalúa capacidad e escucha y reacciones, se analiza factores que influyen como los sentidos, tonos de voz, etc)

30 minutos

- **Bloque 2: Análisis del Lanzador**

Al finalizar segundo bloque del taller, el participante estará en la posibilidad de relacionar el rol del supervisor con el del manager de un equipo cuya meta es el logro de las metas optimizando recursos y estrategias.

Contenidos: (1 Horas)

- Insumos

ACTIVIDAD IV

Bloque 3: Su turno al Bate

Al finalizar tercer bloque del taller, el participante estará en la posibilidad de analizar su función dentro del equipo de trabajo como líder que comunica y establece las normas.

Contenidos: (2,5 Horas)

- Liderazgo

Talleres

- Comunicación.
- Comunicación como proceso.
- Disciplina.

ACTIVIDAD V y VI

Segundo día

Actividad movilizadora: El Cartero)Tun-tun ¿Quién es? El Cartero y ¿Qué trae? Un mensaje para todos aquellos que.... Se pide a los participantes que ubiquen sus sillas en forma de círculo y se sienten, se les explica que usted quedará parado y dará indicaciones en torno a ciertas características del grupo, al mencionarlas las personas que posean dichas características deberán cambiar de lugar en el menor tiempo posible. (Se analiza escucha activa, análisis de entorno, activación de sentidos)

30 minutos

Bloque 4: Llegando a Primera Base

Al finalizar cuarto bloque del taller, el participante estará en la posibilidad de analizar los elementos que dentro de su función supervisoria le permiten brindar confianza, y de fijar objetivos.

Contenidos: (3,5 Horas)

- Estimular Procesos
 - Mejorar el rendimiento y/o comportamiento
 - Corregir desviaciones
 - Fortalecer la autoestima
 - Motivación del personal.
 - Desarrollo profesional.
 - Resolución de conflictos.

Talleres

- Delegar Responsabilidad.
- Fijar Metas.

Actividad VII

Actividad movilizadora: Cuadrado perfecto: solicíteles a los participantes que conformen un cuadrado, colocándose usted en el medio del mismos, parados unidos por los hombros, pídales que identifique a quien tiene a cada lado y enfrente, infórmeles que usted cambiará de sitio y ellos deben seguirlo cuidando el orden en que se formaron la primera vez. (Se analiza organización del grupo, agudeza de los sentidos, escucha activa)

30 minutos

Bloque 5: Avanzando hasta Segunda Base

Al finalizar quinto bloque del taller, el participante estará en la posibilidad de analizar los elementos que dentro de su función supervisoria le permiten desarrollar actitudes relacionadas con habilidades personales para el manejo del grupo.

Contenidos: (1,5 Hora)

- Trabajo de equipo
 - Estimular la participación:
- Asertividad
 - Revisar metas de trabajo:
 - Fortalecer comportamientos productivos:
- Flexibilidad y adaptación al cambio
 - Vencer la resistencia al cambio

ACTIVIDAD VIII y IX'

Bloque 6: Barrida en Tercera Base

Al finalizar sexto bloque del taller, el participante estará en la posibilidad de relacionar su labor como guía y líder efectivo con la importancia que tiene para el trabajo de equipo y logro de metas, el seleccionar adecuadamente al persona, inducirlo efectivamente y adiestrarlo en las labores del área

Contenidos: (1 Horas) • Seleccionar al trabajador • Inducir al trabajador: • Adiestrar al trabajador: Bloque 7: Anote Carrera Contenidos: (30 minutos) Actividad X
Horario: de 8:00 am a 5:00 pm Primer Brake: 10:00 am Segundo Brake: 03:00 pm Almuerzo de 12:00 m a 1:00 pm
Modalidad: Presencial. Participativo, brain storn, dinámicas grupales (juegos didácticos,role playing),experiencias compartidas
Herramientas – Medios : Rotafolio, video beam, lapto, plantillas para participantes, lápices, lapiceros, pos-its, marcadores

DISEÑO CURRICULAR DEL TALLER: *POTENCIANDO LA CULTURA DE SERVICIO*

Nombre del Curso: Potenciando la Cultura de Servicio	
Instructor: Lic. María Fernanda López Peña RIF: 0011044337	
Audiencia: 18 Supervisores de personal de la Empresa Electricidad de Caracas	Duración: 16 horas
Objetivo General de la Materia: Analizar los componentes potenciales de la cultura de servicio, necesaria, que los supervisores de la EDC deben desarrollar para alinear los procesos productivos a los elementos culturales de la empresa	
Potenciando la Cultura de Servicio Bloque 1: Reencuentro con el servicio MAÑANA Al finalizar el primer bloque del curso, el participante estará en la posibilidad de relacionar los términos Servicio y Calidad con las actividades desarrolladas en las áreas laborales. También estará en la posibilidad de verse reflejado en los ejemplos y saber que acciones debe mantener y cuales debe potenciar para la mejor acoplación entre el conocimiento adquirido y la práctica laboral Actividad rompe hielo: Caja numérica Coloque en una cajita papelitos doblados que contengan los números 1-2-3 (un número en cada papel), explíqueles, a los participantes, que cada uno debe tomar un papelito y sin dejarlo ver por sus compañeros debe abrirlo y leer, luego sin hablar y a través de saludos de mano (moverá la mano según el número de su grupo), se irán conformando subgrupos. Una vez finalizada la agrupación, les dará a cada grupo una lámina de rotafolio y marcadores.	

Talleres

Al primer grupo se le pide que escriban sus expectativas en cuanto a ¿qué desean aprender del curso?, al segundo ¿qué desean poder cambiar a través del curso? Y al tercero, ¿qué aportes harán al curso?, una vez que cada grupo rota se compara entre todos y se agrega y definen pautas de acción

Contenidos: (8 Horas.)

- Definición de Servicio
- Definición de Calidad
- Ventajas Comparativas y Competitivas del Servicio
- Características del Servicio.
- Características del servicio en la EDC
- Análisis Servicio versus Manufactura.
- Tipos de Servicio.

Actividad movilizadora: Robo Perfecto: solicíteles a los participantes que hagan un círculo con sillas, equivalente a la mitad de los participantes más uno, pídale que se sienten la mitad, dejando un asiento vacío, el resto debe colocarse detrás de las sillas, uno por silla, ubíquese usted detrás de la silla vacía.

Los que están de pie, serán los proveedores y los que están sentados serán los clientes (uno para cada uno, respectivamente) a los que están de pie infórmeles que usted les robará el cliente picándoles el ojo y a los clientes que deben movilizarse al asiento vacío, si el proveedor toca, levemente, a su cliente, este último debe permanecer en su asiento, no puede moverse. Si usted logra robar al cliente, el proveedor que queda sólo ,tratará de robar al cliente de otro. (Se evalúa atención, control de emociones)

30 minutos

TARDE

- Actitudes ante el servicio.
- Pirámide del Servicio.
- Momento de la Verdad.
- Ciclo de Servicio
- Pecados del servicio al cliente.
- Pecados del servicio interno.

Talleres

- Elementos de un excelente Servicio
- Atributos del Servicio.

SEGUNDO DÍA

Actividad movilizadora: La meta intrincada: coloque en el suelo bandas de tiro, conformado dos ríos de 120cm de largo y 10 de ancho, con formas curvas e intrincadas (ambos ríos deben tener la misma o forma parecida). Divida al grupo en dos, entregue bolas de anime del tamaño de una bola de ping-pong a cada participante y dos escobas por grupo, explique que cada uno debe llevar la pelota de ping-pong a los largo del río, de su equipo, barriéndola con la escoba, ninguna parte del cuerpo debe tocar la pelota y si se sale del camino pierde punto. Como son un equipo todos pueden colaborar con el logro de la meta, bien sea valiéndose de la otra escoba o guiando al compañero. El que llegue culmine primero tiene 4 ptos y el que logre llevar todas las bolas de anime a lo largo del camino tiene 4 mas. Se premia con caramelos o algo parecido. (se evalúa trabajo en equipo, escucha activa, orientación al logro)

30 minutos

- **Bloque 2: Reencuentro con la Cultura**

MAÑANA

Al finalizar el tema, Usted estará en capacidad de: relacionar los contenidos de cultura y cambio a la experiencia laboral y generar propuestas para alinear el trabajo con la misma.

Contenidos: (8 Horas)

- Definición de Cultura
- Cultura y Cambio Organizacional.
- Dimensión Cultural en el Cambio Organizacional
- Principios y Valores en la EDC.

TARDE

Actividad movilizadora: Servicios En el aire: pídale a los participante que se coloquen en formando un círculo, explíqueles que cada uno debe escoger dos personas que serán su clientes, vaya anotando las selecciones en una hoja de rotafolio. Explique que usaran

Talleres

pelotas de goma (las de relajación) como servicio y que solo deben enviarlas a sus clientes y sólo pueden recibirlas de sus proveedores, a medida que se equivoquen van saliendo del círculo. Se empieza la actividad con una pelota y poco a poco se insertan 2 mas (se evalúa, escucha activa, atención (quién es mi cliente quién mi proveedor)

30 minutos

- ¿Qué es un Cliente?
- Expectativas de un Cliente
- Cliente como factor rentable
- Cultura de servicio = Cultura de la empresa
- Ruta al Cambio:
 - 10 estándares de Servicio
 - Reglas de Oro de la EDC

Horario: de 8:00 am a 5:00 pm

Primer Brake: 10:00 am

Segundo Brake: 03:00 pm

Almuerzo de 12:00 m a 1:00 pm

Modalidad:

Presencial. Participativo, brain storm, dinámicas grupales (juegos didácticos,role playing)

Herramientas – Medios : Rotafolio, video beam, lapto, plantillas para participantes, lápices, lapiceros, pos-its, marcadores