UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIDAD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Intervención Organizacional de los Procesos de la Unidad de Facilcentro que inciden en la satisfacción de sus usuarios.

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional

Caracas, marzo 2003

AUTOR: Javier Scozzafava
TUTORA: Hoffmann Kidon, María Elena

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano, SCOZZAFAVA, JAVIER Cédula de Identidad No. 6.919.309, para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, cuyo título es: **Intervención Organizacional de los Procesos de la Unidad de Facilcentro que inciden en la satisfacción de sus usuarios.**

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas a los días del mes de de 2003.

Lic. Hoffmann Maria Elena.
C. I. No. 2.993.945

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIDAD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APROBACIÓN DEL JURADO

Intervención Organizacional de los Procesos de la Unidad de Facilcentro que inciden en la satisfacción de sus usuarios.

Por: Scozzafava, Javier

Trabajo de Grado de Especialización aprobado por la Dirección de Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, en la ciudad de Caracas, a los días del mes del 2003.

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

INDICE GENERAL

PP

APROBACIÓN DEL TUTOR ii
APROBACIÓN DEL JURADO iii
ÍNDICE GENERAL iv
ÍNDICE DE CUADROS vi
ÍNDICE DE FIGURAS vii
RESUMEN viii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 4
Objetivos de la Investigación 11
General 11
Específicos 11
Justificación e Importancia 11

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Antecedentes 15
Aspectos Conceptuales 20
El Desarrollo Organizacional 20
Definiciones de D.O 23
Características del D.O 25
Que se entiende por Intervención 39
Factores a considerar en una estrategia de intervención 41
Tipos de intervención 41
Teorías y modelos de intervención 44
Consultoría de procesos 46
Proceso de Atribución 53
Métodos utilizados en intervención de D.O 60

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Resultados del diagnóstico 65
Razones para su selección 66
Objetivo de la actividad de intervención 67
Descripción de la actividad de intervención 67

CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Evaluación de la actividad de intervención 72

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 75

Bibliografía..... 78

ANEXOS..... 80

1 Láminas de la sesión.

2 Materiales de las actividades de la sesión.

3 Instrumento medición de reacción.

LISTA DE CUADROS

1. Evolución Histórica.....14

2. Diferencias del proceso de aprendizaje de niños y adultos.... 57

3. Métodos 0 Técnicas de intervención.....60

LISTA DE FIGURAS

1. Modelo de Intervención-Acción.....46

2. Consultoría de Procesos.....52

3. Proceso de Atribución.....54

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIDAD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Intervención Organizacional de los Procesos de la Unidad de Fácilcentro que inciden en la satisfacción de sus usuarios.

Autor: Scozzafava, Javier
Tutora: Hoffmann, María Elena
Fecha: marzo, 2003

RESUMEN

El objetivo del estudio es intervenir los procesos de la unidad de Fácilcentro que inciden en la satisfacción general de los empleados de CANTV. La recolección de datos para la intervención, tiene base en el diagnóstico previo realizado en la unidad de Facilidades al Personal, de la cual se tomaron aquellos indicadores referidos a la percepción que tiene el usuario de la atención recibida y los fundamentos que consideran necesarios para que la atención al cliente interno, se realice con el compromiso del personal a cargo, así como en la calidad de la información suministrada. De tal manera, que la actividad estuvo orientada a atender los múltiples factores que inciden en la percepción del cliente que solicita información de sus beneficios. La intervención, corresponde a una actividad de entrenamiento realizada al personal del Facilcentro y de la Coordinación Administrativa, destinada a motivar cambios de actitud, con la finalidad de producir cambios favorables en la percepción de dichos usuarios. Los aspectos teóricos considerados, se describen en las teorías, métodos y técnicas del Desarrollo Organizacional, de tipo educativo, aplicado principalmente a grupos industriales. Los resultados obtenidos reflejan que si bien, estos son satisfactorios, existe la necesidad de cubrir las fallas de atención debido a elementos fundamentales como son el escuchar con atención, obtener información, comunicar información, prestar servicios, manejar objeciones y auto-eficacia, entre otros indicadores técnicos. De allí la importancia de intervenir para fortalecer el funcionamiento de los procesos de atención a los usuarios y de respuestas efectivas hacia el servicio.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general, y en particular las de telecomunicaciones, tienen como misión la generación de servicios con calidad y excelencia, que aseguren la satisfacción y el mantenimiento de sus clientes. De allí la necesidad de generar modelos de negocio que faciliten su accionar y produzcan el efecto deseado al atender las necesidades de los usuarios. El cumplimiento de este compromiso, debe estar apoyado en planes que aseguren la capacitación y formación permanente de su gente, de manera tal que contribuya con la retención de personas con proyectos de vida clara, orientados al logro, autónomas, creativas, capaces de comunicarse, con actitud para trabajar en equipo, a fin de conducir con éxito el proceso de información que les pertenece y para el cual deben estar preparados y comprometidos.

Esta investigación, realizada para una empresa de telecomunicaciones, parte de un diagnóstico previo cuyo objetivo fue determinar, las características que debe reunir el servicio de Trámites de Beneficios Contractuales que presta la unidad organizativa Facilcentro al personal de la empresa. A fin de obtener información sobre la percepción de dicho servicio, fue encuestado un grupo de trabajadores de distintas áreas de trabajo y tipos de nómina. Esta población analizada son usuarios "cautivos" de estos servicios. Sin embargo es interés de la gerencia incorporar criterios

de calidad en la prestación del mismo, por lo cual se desea promover en el personal de Facilcentro, cambios de actitudes que permitan mejorar la calidad del servicio, fomentando la cultura de "Atención al cliente".

Como resultado de la aceptación por parte de la empresa, de las conclusiones obtenidas en la fase diagnóstica, se ejecutó el proceso de intervención siguiendo los métodos acordados para su realización, dando como resultado un programa de entrenamiento del personal, fundamentado en las opiniones de los trabajadores usuarios. De esta manera, se inicia el proceso de intervención a través de la capacitación del personal de Fácilcentro y de la Coordinación Administración, quienes partiendo de los objetivos desarrollados plantearon un conjunto de ideas y compromisos que les ayudaría grandemente a superar las deficiencias detectadas y prestar un servicio de calidad a todo el personal de la organización.

Por lo anterior este documento recoge conceptos sobre el aprendizaje obtenido en cada grupo de la organización, impartidos a través de metodologías de aprendizaje vivencial, de reflexión, en el que los participantes se convierten en protagonistas de sus propios resultados, donde se puede aportar, se da cabida a la inteligencia colectiva, a la construcción del proceso de cambio y al compromiso por parte de los participantes en contribuir al mismo.

La importancia de este estudio de intervención radica en aspectos diversos, entre ellos, la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, generar cambios evolutivos, generar compromiso para promover, motivar y definir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización de su personal. Por otra parte, estimula la creación de trabajo en equipo que asegure la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal, además de generar programas de cambio, mejoramiento continuo, procesos formativos, educativos y realizar seguimiento y medición a los procesos de transformación.

Este trabajo se presenta estructurado de la siguiente manera: en el Capítulo 1 se plantea la definición del problema, el cual está integrado por el planteamiento, los objetivos y la justificación del mismo. En el Capítulo 2, se presenta la sustentación teórica del problema. El Capítulo 3 muestra el marco metodológico a seguir, describiéndose el tipo y diseño de la actividad de intervención. El capítulo 4, contiene los resultados de la actividad. Finalmente el capítulo 5, presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la intervención que se desarrolló en este trabajo.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

Planteamiento.

La investigación consiste en la realización de un proceso de intervención institucional que ofrece a la Unidad de Fácilcentro las estrategias personales y organizacionales para el fortalecimiento de las competencias requeridas en la prestación del servicio al cliente para lograr la satisfacción de los usuarios. Es oportuno indicar que esta unidad tiene como función principal, atender al personal de CANTV, realizando los trámites administrativos necesarios para que los empleados y trabajadores de la empresa tramiten sus beneficios laborales, tales como retiros o préstamos del plan de ahorros, retiros o préstamos de prestaciones sociales, solicitudes de constancias de trabajo, tarjetas del Seguro Social Obligatorio, solicitudes de vacaciones, solicitudes de permisos remunerados o no remunerados, bonificaciones, servicio telefónico, atención a ex-empleados, jubilados y pasantes entre otros.

La intervención indicada tiene su base en los resultados provenientes del diagnóstico organizacional realizado a dicha unidad durante el mes de

Julio del 2001, el cual tuvo por objeto el establecimiento de los factores que estaban incidiendo en la satisfacción general de los empleados de CANTV, acerca del funcionamiento de Fácilcentro. Partiendo de estos resultados se ofreció el servicio de consultoría a dicha unidad organizativa, a fin de establecer una estrecha relación entre los actores y los observadores del proceso y poder de esta manera ejecutar el plan de intervención, que permita disminuir o eliminar las deficiencias detectadas durante la etapa diagnóstica. Para ello, fue necesario considerar aspectos relacionados con el proceso, los servicios y los productos que ésta unidad de la organización ofrece y se tomó en cuenta también la interacción de dicha unidad con el resto de la empresa así como el rol que dichas personas ejercen en la organización. Para definir la técnica de intervención, se consideraron estos aspectos y se evaluaron las formas de ejecución en que se practican habitualmente estas actividades en la organización.

Schein (1973), plantea que las siete etapas a seguir en un ciclo de consultoría de procesos humanos, interactúan entre sí y se sobreponen unas con otras. Estas etapas corresponden a: 1) Contacto inicial con la organización cliente; 2) Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico; 3) Selección de un lugar y un método de trabajo; 4) Recolección de datos y diagnóstico; 5) Intervención; 6) Reducción del compromiso Terminación.

Si bien estas etapas se sobreponen, Schein (op.cit), indica que la recolección de datos y la de intervención actúan simultáneamente. De allí que las intervenciones que pueda realizar un consultor, no pueden ser clasificadas de una forma rígida, a lo cual sugiere la clasificación siguiente:

1. Intervenciones en la elaboración del orden del día, incluye:

a) Preguntas que dirigen la atención a los problemas interpersonales.

b) Períodos de análisis del proceso.

c) Revisión del orden del día y procedimientos de comprobación.

d) Reuniones dedicadas al proceso interpersonal.

e) Aportes conceptuales sobre temas referentes al proceso interpersonal.

2. Retroinformación de observaciones u otros datos, incluye:

a) Retroinformación a grupos durante el análisis del proceso o en el tiempo ordinario de trabajo.

b) Retroinformación a individuos después de reuniones o de la acumulación de datos.

3. Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.

4. Sugerencias estructurales, incluye:

a) Relativas a la organización de grupos.

b) Relativas a las pautas de comunicación o interacción.

c) Relativas a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidades y las líneas de autoridad.

Al analizar las características de intervención de Schein (op.cit), centramos la atención, para la intervención planteada en esta investigación, en los aspectos referidos al punto 2. Retroinformación de observaciones u otros datos, en el cual se incluye: a) retroinformación a grupos durante el análisis del proceso o en el tiempo ordinario de trabajo y b) retroinformación a individuos después de reuniones o de la acumulación de datos. Y con intervención acción, se retoma el punto 3. Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.

La selección de estos puntos se corresponde con las distintas actividades de intervención, dirigidas a atender los múltiples factores que influyen en la percepción de los usuarios de dicho proceso. La intervención que se presenta en este trabajo, fue la ejecución de una actividad de entrenamiento realizada al personal de Facilcentro destinada a motivar cambios de actitud en los responsables de la atención a los usuarios del

servicio, con la finalidad de producir cambios favorables en la percepción de dichos usuarios. Información que se reafirma con los resultados del diagnóstico, los cuales estaban dirigidos a determinar la efectividad del servicio de Fácilcentro, en los usuarios de las nóminas: Confianza, Contrato Colectivo y Personal Ejecutivo, en las áreas administrativas, técnicas y servicios.

Analizando los resultados del diagnóstico, se identifican como susceptibles de intervención, los siguientes:

1. Percepción general de los usuarios.
2. Realización de trámites.
3. Percepción en la tendencia en la calidad del servicio.
4. Comparación con otros servicios corporativos.
5. Acciones que siguen los trabajadores al no obtener respuesta.
6. Aspectos referidos a los elementos fundamentales a considerar en la intervención por las personas entrevistadas, tales como: Escuchar con atención, Obtener información, Comunicar información, Prestar servicios, Manejar objeciones y Auto eficacia.

Sin embargo, aún estando descritos los aspectos necesarios para realizar la intervención, el consultor se enfrenta al dilema que se observa para establecerla, bien para el cambio o ajuste organizacional, el cual es lograr un acuerdo acerca de la identidad de la organización, es decir, qué es

la organización o las características que la distinguen en el entorno; y también de su misión o propósito, por lo que se debe considerar un proceso que constantemente se preocupe de mantener una identidad clara para los integrantes de la organización. De allí el surgimiento de la propuesta que en este trabajo de investigación se presenta, la cual está dirigida a proveer de servicios de consultoría a la unidad organizativa Facilcentro, perteneciente a la Gerencia de Facilidades al Personal – Gerencia General de Organización y Recursos Humanos, cuya principal función es atender al personal de CANTV, realizando los trámites administrativos necesarios para que los empleados y trabajadores de la empresa soliciten sus beneficios laborales, tales como retiros o préstamos del plan de ahorros, retiros o préstamos de prestaciones sociales, solicitudes de constancias de trabajo, tarjetas del Seguro Social Obligatorio, solicitudes de vacaciones, solicitudes de permisos remunerados o no remunerados, bonificaciones, servicio telefónico, entre otros.

Las recomendaciones obtenidas en la actividad de diagnóstico conducen al planteamiento de las interrogantes siguientes: ¿Cuáles son los aspectos a considerar en la Intervención Organizacional de los Procesos de la Unidad de Facilcentro que inciden en la satisfacción de sus usuarios?. ¿Quiénes son los Clientes? ¿Cuáles son las características, conocimientos, habilidades y actitudes de los actores que atienden los procesos en

Facilcentro? ¿Cuáles son las actividades que realizan los actores en Facilcentro? ¿Cuáles son los factores relevantes en el ambiente de la organización? ¿Cómo son las condiciones de interrelación y comunicación? ¿Cuáles son los mecanismos de control utilizados en la ejecución de actividades? Cuales son los mecanismos de intervención?. Para dar respuesta a estas interrogantes, se plantean los objetivos siguientes:

Objetivos de la Investigación

General.

Realizar la Intervención Organizacional de los Procesos de la Unidad de Facilidades al Personal (Fácilcentro) que inciden en la satisfacción de sus usuarios, a través de una actividad de entrenamiento diseñada para cubrir las necesidades determinadas en la fase de diagnóstico.

Objetivos Específicos.

- Identificar los clientes usuarios de Fácilcentro.
- Determinar las actividades que realizan los actores en Fácilcentro.
- Analizar los factores relevantes en el ambiente de la organización, en función del diagnóstico previo.
- Analizar las condiciones de interrelación y comunicación existentes en Fácilcentro.
- Seleccionar los mecanismos de intervención a ser puestos en práctica en la Unidad de Facilcentro.

Justificación e Importancia

Los procesos de Intervención en el desarrollo organizacional, se consideran significativos para generar los verdaderos cambios organizacionales que se deben producir en las diversas áreas de las empresas, tanto entre las personas en forma individual como en grupos.

Situaciones que se manifiestan al estar presentes en reuniones, talleres de capacitación, conversaciones formales, informales o en acciones de trabajo conjuntas. De forma tal que en este proceso, tendrían gran significación la interacción y la comunicación que se establezca entre los individuos y los grupos en diversos ambientes de la organización.

Realizar este proceso implica contar con medios de facilitación que hagan posible las acciones, fortaleciendo los procesos y desarrollando competencias a través de nuevos aprendizajes de los recursos humanos que atienden dichos procesos, logrando de esta manera cambios que beneficien a la organización y por ende a cada uno de los trabajadores involucrados en la consecución de objetivos planteados por la organización y por las personas y grupos de trabajo que los ejecutan.

Por otra parte, una intervención que propicie la calidad en el desarrollo de los procesos puede asumir diferentes aspectos. En cuanto a la eficiencia, la organización podrá contar con procesos rápidos y más económicos, de mayor validez y que cumplan con su misión, así como con los objetivos y metas fijados.

Otro aspecto importante que beneficia a esta investigación, es que se facilita la evaluación de la satisfacción de las partes en el proceso. En el caso de Facilcentro, se medirá la satisfacción del cliente y el aprendizaje del

empleado que presta el servicio, es decir, los resultados se verán incrementados por la interacción de las diversas partes del proceso de atención al cliente, pudiendo de esta manera generar nuevas soluciones en beneficio tanto de los usuarios del servicio como de los responsables del proceso.

Otro beneficio de este estudio esta dirigido a desarrollar un mayor grado y calidad de la participación de los entes involucrados en el proceso de atención a clientes internos en la unidad de Facilcentro, pudiendo de esta manera identificar los compromisos de colaboración entre los actores responsables de este proceso.

Este estudio de intervención permitirá además, proporcionar información a la gerencia para hacer seguimiento a los problemas diagnosticados con anterioridad en la unidad de Facilcentro, reforzando los acuerdos para su intervención.

Por otra parte, el estudio de intervención beneficiará a la institución ya que permitirá valorar los recursos existentes, las posibles discrepancias y el compromiso en las decisiones para ofrecer un servicio de calidad, así como determinar los niveles de experiencia y conocimientos de los responsables del proceso al igual que las posibilidades de acceso a la información que se le ofrezca a la población "Cantevista".

Otro de los aspectos beneficiosos de una intervención es que permite la integración de diversas partes con el fin de ofrecer soluciones satisfactorias a todos los usuarios de los procesos, produciéndose además reforzamiento de las relaciones con los diversos niveles de la organización. Sin embargo, la efectividad de la intervención deberá ser evaluada en el sentido de que las personas involucradas, comprendan que el proceso de cambio que se pretende realizar es necesario y que el mismo puede variar en el tiempo, pero deberán entender que ello va a ser el producto de ajustes en la organización, conversaciones, compromisos y rasgos personales presentes en los actores.

De allí que una intervención organizacional, producto de un diagnóstico estructurado, como lo es esta investigación, se oriente hacia ajustes o cambios, para crear las condiciones necesarias que permitan la transformación o disminución de los problemas aflorados en el diagnóstico y de esta manera lograr producir un servicio de calidad a los usuarios anteriormente mencionados, así como la satisfacción de los responsables por el logro del compromiso asumido.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Históricos de la Investigación

El Desarrollo Organizacional (DO), en su proceso evolutivo ha tenido; de acuerdo a Audirac y otros (2002, p. 11), tres precursores principales: "el entrenamiento en sensibilización, los sistemas socio-técnicos y la encuesta de retroalimentación"

El ambiente en el cual se apoya el surgimiento del DO, es en primer lugar la necesidad de las organizaciones de incrementar su producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Situación que marca el surgimiento de problemas de adaptación de las personas a los grupos existentes, por lo que las organizaciones se vieron en la necesidad de iniciar la implementación de talleres de capacitación que dieran origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los grupos T. De esta forma, a través del aprendizaje, se iniciarían los cambios organizaciones e individuales en las organizaciones.

Audirac y otros (ob.cit, p. 11), la evolución histórica que dio origen a DO se describen en el cuadro 1.

Cuadro 1
Evolución histórica

1ra. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Entrenamiento de laboratorio	Instituto tecnológico de **Massachussets**	Entrenamiento en relaciones humanas, vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre los grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.	El pionero asociado a esta raíz histórica en Kurt Lewin

Cronología de la primera raíz del D.O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1944	K. Lewin R. Likert D. McGregor K. Lewin	-Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachussets. -Funda el Centro de Investigación para Dinámica de grupos en el MIT.	Esto coronaría sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos.
1944	L. Bradford R. Lippitt	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el Hospital Freedman de **Washington** D.C.	Se da entrenamiento de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimentó los programas típicos del futuro D.O.
1946	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's Collage de New Britain, D.C.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados acerca de ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.
1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine.	Para el desarrollo grupal y entrenamientos de Grupos T.
1950	K. Benne	Distinguen dos tipos de grupos: el	-Estos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica

	L. Bradford R. Likert	Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el grupo T grupo de aprendizaje vivencial. Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En este año surgen laboratorios en todo Estados Unidos.	de grupo. El primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dicho análisis. -Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. -Los programas de NTL, se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se comienza a aplicar en la industria y los negocios.
1956	Robert Blake Herbert Shepard Jane Mouton	Acuña el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos.	De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D.O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.
1957	D. McGregor J.P. Jones B. Mason	Funda el grupo D.O. para la Union Carbide.	-Se integró en una empresa de producción un grupo *ad hoc* interno para desarrollar actividades de D.O. para su propio provecho.
	Herbert Shepard	Diseña el trabajo para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil.	-Colaboran con él, P. Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton.
1958	P. Buchanan M. Horwitz R. Blake J. Mouton	-Dirige el Interview Survey and Diagnosis. -Dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y resolución de conflicto intergrupal en la planta de Bayway de la Estándar Oil.	En la planta Bayonne de la Estándar Oil.

El Entrenamiento de Laboratorio influyó en el D.O. para que éste tuviera fuerte acento de una metodología de cambio de tipo educativo en el área de la dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello con la finalidad de agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva. Además, esta raíz hizo que algunos agentes del D.O., confundieran y redujeran el D.O. a simples dinámicas de relaciones humanas grupales.

2da. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Investigación en rastreos de retroinformación de la empresa	Centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA	En los estudios de investigación a través de rastreos de información – retro información aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, entre otras.	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la segunda raíz del D.O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan. EUA	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación de diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, otros.
1947	M. Radke L. Festiger R. Lippitt D. McGregor French Jr. Cartwright Deutsch Mann	Se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la investigación social de la Universidad de Michigan.	Fue fundado un año antes por Rensis Likert

Esta segunda raíz histórica hizo que el D.O. adquiriera mayor claridad y estuviese centrado en fenómenos sociales más amplios (microsistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. Es

decir, esta raíz histórica hizo que el D.O. adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

3ra. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Organización Socio técnica	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres,	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer grupos autónomos de trabajo	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la tercera raíz del D.O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1948	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres,	Lanza el proyecto Tavistock en la Compañía Glaciar Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto.	Se concluyó que no solo se deben tomar en cuenta las dimensiones humanas de trabajo, sino también las dimensiones técnicas. Además, se debe tratar y ver las interacciones e interrrelaciones de unas con otras.
1970	Las compañías Saab.Volvo (Suecia) Galmes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA	Ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas	

Esta tercera cronología proporcionó al D.O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción

(microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo). Estas dimensiones se asocian a las indicadas en las raíces 1 y 2.

2.2 Aspectos Conceptuales

2.2.1. El Desarrollo Organizacional.

Audirac y otros (2002, pg.17), describen el Desarrollo Organizacional (D.O.), como una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, centrado en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, que toma como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización. Esta estrategia educativa adopta diversos medios de comportamiento, basado en experiencia, con el fin de lograr mejores opciones organizativas en un medio continuamente cambiante.

Las organizaciones presentan cambios continuos tanto en las personas como en los procesos que la sustentan. Algunos cambios ocurren por las oportunidades que presentan, mientras que otros son planificados. De acuerdo a Orellana y Nazar (1999), el término *desarrollo* se aplica cuando el cambio es intencional y planificado. En cuanto al Desarrollo Organizacional (DO), existen diversos enfoques, cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, según

los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñado.

El concepto de DO está estrechamente relacionado a los conceptos de cambio y de habilidad de adaptación que muestre la organización hacia los procesos de cambio. Para comprender mejor este concepto es necesario dar una mirada a las siguientes connotaciones:

Para Lawrence y Lorsch (1973, p.3) la "organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Las contribuciones de cada persona a la organización varían grandemente no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización.

En términos generales, cuando se habla de DO, lo que se desea es encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual a uno más desarrollado.

Un concepto significativo para el cambio en las organizaciones es el de cultura organizacional, es decir, cambiar los sistemas donde las personas trabajan y viven.

En cuanto al cambio organizacional, indica Orellana y Nazar (op.cit), es el proceso que comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser externas o internas a la empresa. Las fuerzas externas provienen del ambiente y las internas son las que provienen de la tensión organizacional y crean la necesidad de cambio estructural y comportamental de la organización.

Pantin (1991), indica que existen dos escuelas de pensamiento acerca de lo que es y no es el DO. Una de ellas es la escuela de sistemas y procesos, en donde el DO es un proceso por medio del cual las organizaciones pueden extender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes acerca de lo que la organización debería ser, con la finalidad de funcionar de manera eficaz mediante unas adecuadas relaciones organización ambiente. Desde este punto de vista, se ve la organización como un sistema, el cual puede identificarse, cambiarse y desarrollarse para poder alcanzar de manera óptima sus objetivos y metas. De forma tal que una buena organización es la que logra mantener en el tiempo una óptima eficiencia por medio del desarrollo de sistemas auto corregibles y auto renovables y que utiliza eficazmente los recursos de la organización para el logro de sus objetivos.

La segunda escuela, referida a la programación y el procedimiento, se refiere al DO como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas establecidos por la dirección de la empresa; siendo por lo general el grupo de la organización el responsable de poner en práctica estas actividades de Desarrollo Organizacional. En esta concepción, para Pantin (op.cit, p. 2), el D.O. significa "todo lo que desarrolle la organización", lo cual incluye reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de la administración, planeamiento de la organización, compensación y otras actividades de personal que ayudan al crecimiento y mejoramiento de la organización.

2.2.2 Definiciones de Desarrollo Organizacional

Parente (2002) describe el Desarrollo Organizacional (D.O.) como una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden, en términos generales, en su definición. Así, Bennis (1973, p. 2) lo define como "una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Huse (1975, p.79) lo describe como: "una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio".

Beckhard (1973, p.10) lo considera: "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad"

Parente (ob.cit) refiere que de las definiciones anteriores se puede concluir que el concepto de Desarrollo Organizacional:

1. Es una estrategia educacional compleja.

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

2. Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta gerencia.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

2.2.3 Características del Desarrollo Organizacional

Pantin (1991), plantea un conjunto de características del DO tal como se practica en las organizaciones.

1. **La mira está puesta en la organización total**.

La organización total es la unidad más grande a considerar para la actividad del DO. Esta puede ser la corporación, la división operativa o la unidad local de una organización mayor. El supuesto es que se debe considerar el sistema entero, en cuanto sea posible, al diagnosticar las necesidades que conducirían a programas de cambio. La organización es considerada un sistema de relaciones; de allí que los cambios en una parte del sistema afectarán directa o indirectamente a las otras. Los programas de

cambio del sistema total pueden, por tanto, lograr una colaboración óptima, refuerzo mutuo, sinergia y eficiencia.

2. El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Es importante medir la eficacia organizacional en las diversas acciones que allí se realizan. En muchas ocasiones esto puede resultar una tarea difícil, por la complejidad y especificidad de los procesos. Si bien existen sistemas e instrumentos que miden el desempeño y la productividad, estos no abarcan la medición de la eficacia organizacional. Esta medición incluye aspectos tales como (1) la estructura organizacional, (2) el diseño de las tareas, (3) el clima de trabajo y (4) los modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

El *estudio de la estructura organizacional* incluiría las funciones que se realizan, las relaciones de comunicación y el control. Para ello es necesario realizar un análisis sistemático del desempeño y de las relaciones de cada miembro de la organización en estudio con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo. Existen diversos enfoques para realizar esto; en el caso del DO se requeriría de la participación de cada miembro de la organización en la identificación de los componentes del sistema y la utilización de sus elementos de entrada para decidir cuál sería la estructura

ideal. La organización ideal es aquella en que cada miembro desempeña un papel que le viene perfectamente y que se integra al trabajo del grupo.

El *diseño de las tareas desempeñadas*. A lo que se ha sumado el interés creciente en los sentimientos y actitudes de los trabajadores por considerar que afectan el desempeño del cargo. Con el surgimiento de las ciencias de la conducta, se la logrado implementar el proceso para mejorar, ampliar y rediseñar los cargos con la finalidad de lograr un mayor compromiso y motivación en el trabajo de cada persona. Estos procesos han sido beneficiosos en los cargos de más bajo nivel, o los de nuevo ingreso. Más recientemente se ha aplicado a niveles más altos, a cargos administrativos. Independientemente del nivel a considerar, se mantiene la preocupación por el trabajador, teniendo en cuenta sus actividades y sus sentimientos, logrando aumentar la productividad a la par que la satisfacción en el trabajo.

El *clima de trabajo*. La estructura de la organización y el diseño de los trabajos desempeñados se dan dentro de una matriz cultural. La clase de clima de trabajo influye en la forma como se desempeña la organización. Al respecto, los teóricos del DO sugieren que la apertura, la confianza y la aceptación influyen positivamente en la manera de hacer las cosas. Además, una actitud defensiva, de sospecha y de hostilidad con frecuencia da paso a formas no adecuadas de comportamiento que incidirán negativamente el

trabajo de la organización. Situación esta que puede ser detectada a través de estudios de comunicación. Los trabajos de DO diseñados para mejorar la comunicación pueden ejercer un cambio profundo en las percepciones que las personas tienen con respecto a sí mismas y a los demás. Lo que se intenta con el DO es hacer una radiografía de la situación del clima de trabajo y ayudar al grupo a identificar y llevar a la práctica alternativas realistas para beneficio de todos los interesados en la empresa.

Modelos para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Por lo general, las organizaciones tienen modelos o normas que les ayudan a tomar decisiones y a solucionar problemas. En este sentido, la teoría del DO plantea el principio de que las decisiones y los problemas se pueden resolver mejor cuando se utilizan los recursos adecuados para ello. Algunos problemas pueden ser manejados mejor por expertos o supervisores. Otros pueden ser resueltos mejor empleando las ideas de quienes comparten el asunto. Este último procedimiento tiene la ventaja no sólo de obtener la mejor información del grupo sino de acrecentar el apoyo de quienes participan en el proceso de resolución de problemas y en la toma de decisiones. La investigación de las ciencias del comportamiento sugiere, de acuerdo a Pantin, (op.cit), que una administración bien informada debería tomar decisiones inteligentes sobre la manera de utilizar sus recursos humanos para la decisión, la planeación y la ejecución de las actividades, de

tal modo que se facilite el crecimiento individual y el desarrollo del potencial del empleado.

3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas

El DO como cuerpo teórico de conocimiento tiene su origen en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la psicología utiliza los conceptos sobre teorías de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia. De la sociología toma los conceptos normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales. La combinación de estas dos disciplinas, contribuye a la formación de un cuerpo ecléctico de conocimientos el cual ha sido enunciado como las ciencias de la conducta o del comportamiento.

La estrategia del DO es un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio que se desea desarrollar. Esta estrategia deberá tener en cuenta todos los datos necesarios acerca de la organización, los cuales se aplicarán en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos o las conductas susceptibles de cambio y de esta manera lograr la ejecución de la estrategia.

Por otra parte, las metodologías utilizadas en el DO corresponden a un conjunto de técnicas y procedimientos sistemáticos, que permiten a los usuarios alcanzar sus objetivos bajo la dirección o con la ayuda de un agente de cambio. Estos métodos son utilizados ampliamente por el sistema cliente. Schmuck y Miles, citados en Pantin (1991), presenta en su libro "El desarrollo organizacional en la escuela", un grupo de métodos, los cuales considera apropiados para la ejecución del DO. Estos métodos son los siguientes:

1. *Entrenamiento o educación*: procedimientos que implican enseñanza directa o aprendizaje basado en la experiencia. Ejemplo de ellos se citan las conferencias, ejercicios, simulaciones y grupos T de entrenamiento.

2. *Consultoría de proceso*; observación y ayuda con procesos continuos y consejería para mejorarlos.

3. *Confrontación:* reunir unidades de la organización, personas, papeles o grupos, que han tenido previamente poca comunicación. En general se acompañan con datos de apoyo.

4. *Retroalimentación de información:* recolección sistemática de información que se entrega a las unidades organizacionales apropiadas

como base para el diagnóstico, la resolución de problemas y el planeamiento.

5. *Resolución de problemas*: reuniones esencialmente dirigidas a la identificación de problemas, diagnóstico y solución, e intervención para su realización.

6. *Planeamiento*: actividad centrada primordialmente en la planeación y en la fijación de metas para redefinir el futuro de la organización.

7. *Establecimiento de una fuerza de trabajo de DO*: formación de grupos de resolución de problemas ad hoc o formación de equipos internos de especialistas para asegurar que la organización resuelva sus problemas y lleve a cabo sus planes continuamente.

8. *Actividad técnico estructural:* acción cuyo campo principal es la modificación de la estructura de la organización, el flujo del trabajo y los medios de llevar a cabo las tareas.

Las metodologías presentadas se consideran intervenciones en el sistema, cuando son planeadas y llevadas a cabo en forma deliberada por un agente de cambio. Una intervención es una entrada continua en la relación del grupo cliente con el fin de ayudarlo a que se ayude. Hay tres requisitos

básicos que se deberían llenar a satisfacción del agente de cambio antes de que se inicie cualquier intervención.

1. Debe tener información válida acerca del sistema cliente.

2. El sistema cliente debe mantener su capacidad para hacer escogencias libres o informadas con respecto a sus actividades durante el proceso.

3. El sistema cliente debe estar comprometido con las decisiones relacionadas con los cambios hechos. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones del agente de cambio de DO hacen que su papel difiera de los papeles desempeñados normalmente por otros miembros de la organización. Esto no quiere decir que los administradores de línea no pueden actuar como agentes de cambio, sino que, en general, el profesional de DO es el especialista de la organización que utiliza estos instrumentos en forma diaria en su trabajo. Él es un experto en procesos de grupo y emplea sus habilidades al trabajar con varios grupos en toda la organización, para facilitar su crecimiento y desarrollo. Esto contrasta con la consultoría administrativa tradicional que con frecuencia deja al cliente dependiendo del consultor después de la consulta inicial. Un enfoque del DO trata de capacitar al cliente para que adquiera las habilidades del consultor de DO que le sean útiles para su comportamiento y desarrollo de sus actividades.

4. Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.

El DO se interesa en los resultados finales de los procesos organizacionales. La administración ejerce un grado de poder e influencia sobre el curso y la orientación que toma la organización. Los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Las conductas o comportamientos observables en la organización son indicadores de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos estos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

El DO, le proporciona al agente de cambio una base para analizar una organización de forma tal que la relación entre las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y los comportamientos se pueden establecer e identificar como área potencial para un proyecto de DO.

5. Un esfuerzo continuo, a largo plazo.

El cambio planeado es un proceso complejo. El tiempo requerido para ello, varía en función a las características del cambio que se desea realizar, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo del cambio. En la

medida en que los grupos son más grandes, el cambio podría ocurrir con mayor lentitud, pudiendo encontrar resistencia de sus miembros para ocuparse de áreas amenazantes. Los grupos más pequeños pueden ser más abiertos a nuevas ideas y lo que facilitaría lograr los cambios en forma más rápida. El tiempo requerido para ello, sólo se puede saber después de haber realizado un diagnóstico completo de la situación y de haber estudiado cuidadosamente cual sería la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

Existen modelos de cambio organizacional que varían en complejidad. El mejor modelo es aquel apropiado a la situación y que puede ser utilizado en forma eficaz por el agente de cambio.

6. Se basa en valores humanos explícitos.

Entre los problemas con los que tiene que enfrentarse el agente de cambio o consultor de DO son los valores. Toda organización tiene sus propios valores, manifestados en el comportamiento de sus miembros, quienes a su vez poseen valores propios, los cuales están, muchas veces, en conflicto con los de la organización y, de igual manera, el consultor también tiene los suyos. Cada esfuerzo de cambio debería considerar los valores con los que trabaja, tales como los de la organización como un todo, los valores de la administración, los del grupo cliente y los valores

subyacentes al programa de cambio. Los valores determinan las percepciones que las personas tienen de la realidad tal como se presentan e influyen en la percepción de los objetivos organizacionales e individuales.

Los cambios de valores que son evidentes en la sociedad en general, también se observan en las diversas organizaciones que conforman esa sociedad. Dichos valores, por lo general, son considerados en el DO, siempre que estén relacionados con los esfuerzos de cambio.

Richard Beckhard (1973, p.7) describe algunos valores que probablemente serían respaldados por una gran mayoría de practicantes de DO.

1. El hombre es y debería ser más independiente y autónomo.

2. El hombre tiene y debería tener más alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.

3. Primeramente ha de satisfacerse las necesidades de seguridad. La persona debe buscar la satisfacción de sus necesidades de orden más alto o autoestima, para lograr su realización personal.

4. Sí las necesidades individuales se encuentran en conflicto con los requerimientos de la organización, las personas, tal vez, debería elegir la satisfacción de sus propias necesidades en lugar de ahogarlas dentro de las exigencias de la organización.

5. La organización debería estructurar el trabajo de forma tal que las tareas resultasen significativas y estimulantes, proporcionando así recompensas intrínsecas, además de incentivos extrínsecos adecuados.

6. El poder con el cual han sido investidos previamente los jefes en ejercicio, debería reducirse. Con opciones en el trabajo y en el descanso, los Gerentes y supervisores deberían administrar demostrando comportamientos adecuados, en lugar de aplicar la fuerza u ofrecer o retener recompensas económicas.

El aspecto de los valores es el que causa mayor tensión personal a los practicantes de DO. Los programas comunes de personal están orientados a inculcar y reforzar los puntos de vista de la dirección. En forma tradicional, permiten muy poca desviación de las políticas y procedimientos prescritos por la organización. Los valores del DO tienden a animar la apertura y la confrontación de los diferendos con el fin de resolverlos de manera benéfica tanto para los individuos como para la organización. Si el agente de DO

siempre se pone de parte de la administración, así sean sus puntos de vista diferentes, sus esfuerzos pueden ser interpretados como otro intento para lograr conformidad, utilizando esta vez para lograrlo de manera más sutil, las ciencias aplicadas del comportamiento, en lugar de presionar una regla rígida.

Los valores constituyen entonces una fuente permanente de conflicto en el papel del agente de DO, quien espera vivir de acuerdo con los valores del DO, generalmente orientados a la humanización de la organización, al énfasis en la apertura, la colaboración y a ver el valor del conflicto constructivo; mientras que la dirección espera que utilice su influencia para ayudar a la organización a que trabaje en forma armoniosa por el logro de sus objetivos. Esto es especialmente difícil en organizaciones de teoría X, donde se enfatiza el control y se hacen compromisos sólo si se ven forzados a hacerlo. La tarea se convierte entonces en suscitar el problema de los valores en puntos adecuados, de tal manera que los grupos cliente hagan saber cuál es su escogencia en el asunto, en lugar de vivir con las tradiciones que ya no van en dirección de los mejores intereses de la organización. El consultor de DO se ve dedicado constantemente al problema de ser un agente de cambio para su cliente sin tener que comprometer su integridad, hasta el punto de venderse a algún grupo sin tener en cuenta lo que de él se exige.

7. La tarea asignada a una o más personas de la organización.

Las organizaciones tienen una variedad de formas para describir sus funciones y relaciones, pudiendo ser a través de organigramas, descripción de oficios, definiciones de objetivos, responsabilidades o autoridades. No es necesario que la organización tenga un agente de DO asignado a tiempo completo. En muchos casos, las funciones de DO pueden ser realizadas, en horarios de medio tiempo por los miembros y los administradores de línea. Cada organización deberá decidir cual es la mejor forma para ella, de acuerdo con sus talentos para hacer DO, el valor que pone en él y las necesidades que pueda tener, teniendo en cuenta que los mejores programas de DO no son necesariamente aquellos realizados por un staff de especialistas de DO que trabajan a tiempo completo. Se puede decir mucho sobre preparar a los administradores de línea y a otros para que hagan DO en todos los niveles de la organización, según se necesite. Sin embargo, se tendrá una gran ventaja al tener por lo menos una persona en la organización que ayude a coordinar los esfuerzos de DO de forma tal que se tengan en cuenta los intereses del sistema total en cada programa de cambio.

2.3. El Proceso de D.O.

Para Orellana & Nazar (1999), el proceso de DO consiste básicamente en tres etapas.

1. *Recolección de datos:* determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2. *Diagnóstico organizacional:* del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3. *Acción de intervención:* se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

2.4 ¿Que se entiende por Intervención?

Para French y Bell (1995), "las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o forma indirectamente con el mejoramiento organizacional".

Audirac, Camarena, Estavillo, Domínguez, López, Puerta (2002), la definen como la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. Explican estos autores, que en DO las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total), emprenden una tarea o sucesión de tareas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras de la organización.

Los elementos integrantes de la intervención se caracterizan por:

- Responder a una necesidad sentida para el cambio, por parte del cliente.

- Involucra al cliente en la actividad de planear e implantar el proceso de cambio.

- Modificaciones de la cultura como resultado de la intervención.
- Logro de la independencia del cliente.

2.5 Factores a Considerar al Elegir una Estrategia de Intervención de D.O.

- Considerar las demandas de la organización. Analizar el momento propicio para implementar la intervención.

- Intervenir solo lo requerido, para dar solución a los problemas diagnosticados.

- Intervenir a un nivel de energía no mayor a la que posee el cliente, para facilitar el desarrollo de la estrategia de intervención.

- Iniciar la intervención donde la gente está, es decir, en su nivel de desarrollo cultural, social e individual y no donde se cree que debería estar.

2.6 Tipos De Intervención

Huse (1975), plantea que las intervenciones de los programas de D.O. pueden darse a diferentes niveles organizacionales y siguiendo técnicas muy específicas, en tal sentido presenta la tipología siguiente:

Una tipología de cambios acorde a la profundidad de la intervención.

1.- Sistema total

- Teorías contingentes de diseño organizacional
- "Survey feedback"
- Reuniones de confrontación organizacional
- Desarrollo de "grid" organizacional

2.- Contactos individuo - organización

- Diseño de trabajos
- Centros de decisión

- Análisis de roles
- Administración por objetivos

3.- Estilo personal de trabajo

- Consultoría de procesos
- Intervención de terceros
- "Team building"
- Intervención interdepartamental
- Diagnóstico de grupos familiares por reuniones

4.- Análisis intrapersonal y relaciones

- Planeación de vida y carrera.
- Entrenamiento en laboratorio.

- Grupos de encuentro.

- Consultoría personal.

En la presente investigación, se trabaja en los aspectos referidos a las teorías de diseño organizacional, los "Survey feedback", el análisis de roles, la intervención de terceros, la Intervención inter-departamental, y finaliza con el entrenamiento en laboratorio.

2.7 Teorías y Modelos en los que se basa la intervención

Investigación-Acción

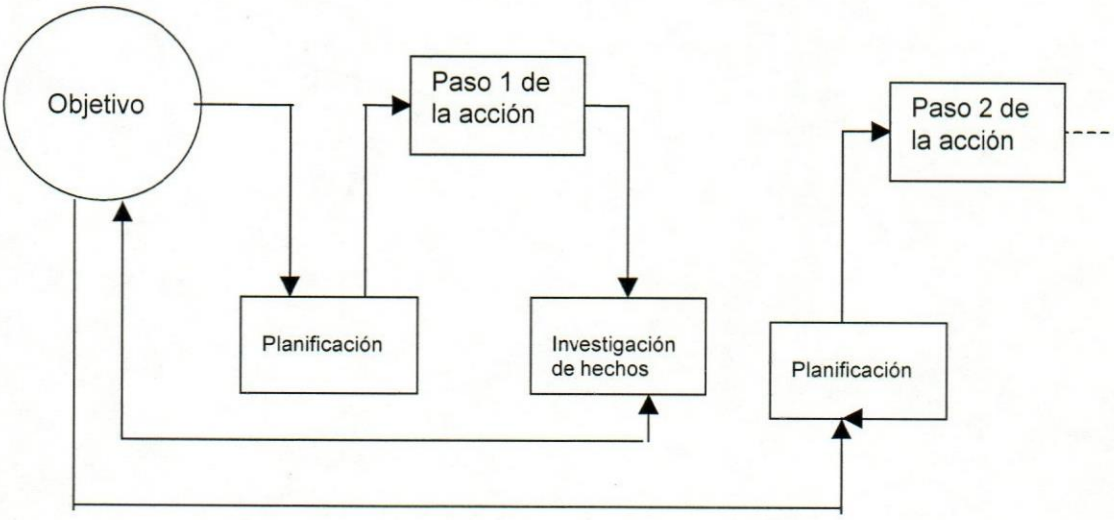
El proceso de consultoría en su conjunto, desde la fase previa al diagnóstico hasta la ejecución de todas las acciones de intervención que se deriven de dicho diagnóstico. Constituye un proceso continuo de Investigación-Acción. Este proceso consiste en recopilar de manera sistemática, datos de la investigación acerca de un sistema, con respecto a un objetivo, meta o necesidad de dicho sistema, para que a partir de esos datos se puedan indagar las causas que producen los resultados actuales. Estas actividades tienen el objeto de proponer nuevas alternativas de acción,

repitiendo el ciclo de recopilación de resultados obtenidos y formulación y prueba de nuevas alternativas, apuntado continuamente durante este proceso hacia el objetivo, meta o necesidad establecido inicialmente.

Shepard, citado en French y Bell (1995) describen a la Investigación-Acción como:

> El modelo es normativo para el aprendizaje, o un modelo para el cambio planificado. Sus principales características son las siguientes: Frente a una acción humana inteligente debe existir un objetivo, aunque sea confuso o distorsionado. Y antes de la acción humana debe tener lugar una planificación, aunque el conocimiento de los senderos que conducen al objetivo siempre es inadecuado. La acción misma debe emprender un paso a la vez, y después de cada paso es conveniente efectuar alguna indagación de los hechos. La indagación de los hechos puede revelar si el objetivo es realista, si está más cerca o más distante que antes, y si necesita alguna alteración. Mediante la indagación de los hechos, es posible evaluar la situación actual y esta información, junto con la información acerca del objetivo, se puede emplear en la planificación del segundo paso. El movimiento hacia un objetivo consta de una serie de esos ciclos de planificación-acción-indagación de hechos-planificación (p. 143).

Figura 1
Modelo de Intervención Acción



Herbert A. Shepard Modelo de investigación-acción.

Consultoría de procesos

La consultaría de procesos (CP) es un enfoque o un método para intervenir organizaciones. Lo significativo de este método es que el consultor trabaje con las personas y los grupos para guiarlos en el aprendizaje de los procesos humanos y sociales y en la solución de los problemas que se originen de los eventos del proceso en intervención. Este es uno de los enfoques más antiguos y es utilizado por gran número de consultores. Schein, citado en French y Bell (1995) describe también el rol de la CP en el desarrollo organizacional. La consultoría de procesos se compone de muchas intervenciones diferentes: el consultor no se limita a hacer una sola

cosa. Schein, citado en French y Bell (1995) expone como sigue la meta primordial de la CP:

> La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Mientras que el consultor técnico se preocupa más por transmitir sus conocimientos, el consultor de procesos se preocupa por transmitir sus habilidades y valores (p. 181).

Schein (1973) describe las clases de intervenciones que cree que debe ejecutar el consultor de procesos:

1. Intervenciones de establecimiento de una agenda, que constan de:
   - Preguntas que dirigen la atención a aspectos interpersonales.

- Períodos de análisis del proceso.

- Revisión de la agenda y procedimientos de verificación.

- Juntas dedicadas a procesos interpersonales.

- Aportaciones conceptuales sobre temas interpersonales del proceso.

2. Retroalimentación de observaciones o de otros datos, que consta de:

- Retroalimentación a los grupos durante el análisis del proceso o durante las horas de trabajo regulares.

- Retroalimentación a los individuos después de las juntas o después de la recopilación de datos.

3. Orientación o consejo de los individuos.

4. Sugerencias estructurales relativas a:

- La membresía del grupo.

- Los patrones de comunicación o de interacción.

- La asignación de trabajo, a la asignación de responsabilidades y a las líneas de autoridad.

Para Schein (ob.cit), el consultor de procesos la mayor parte de las veces hace sus intervenciones siguiendo el esquema planteado. En esta consultoría no se mencionan recomendaciones específicas para la solución de problemas importantes, porque para él tales intervenciones violan los valores fundamentales del modelo de CP, en el sentido de que el consultor está actuando como un recurso, más que como un experto.

En el caso de las intervenciones de orientación y consejo, que se podrían considerar como una parte de la CP, el consultor se limita a responder a preguntas de los grupos o de las personas, como por ejemplo: "¿Qué cree usted que debería hacer yo en este caso?", "Ahora que puedo ver algunas áreas en las que es posible mejorar ¿cómo puedo cambiar mi conducta?"

Por otra parte, el rol del consultor en la orientación, es el de agregar alternativas a las que ya ha presentado el cliente, y de ayudarlo a analizar los costos y beneficios de las diversas alternativas que se presenten. De allí la importancia de la continuidad de la asesoría del consultor, en la conservación de la condición legítima de mejoramiento y cambios en la conducta que debería ser aquella decidida por el cliente. El consultor sirve para reflejar una

retroalimentación precisa, escuchar alternativas y sugerir otras nuevas, introduciendo preguntas que puedan ampliar la visión del cliente, y ayudarlo en la evaluación de alternativas en cuanto a su viabilidad, pertinencia y adecuación de sus alternativas.

En resumen, este método sugiere que el consultor trabajará con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y a resolver los problemas que surgen, de los eventos del proceso objeto de intervención.

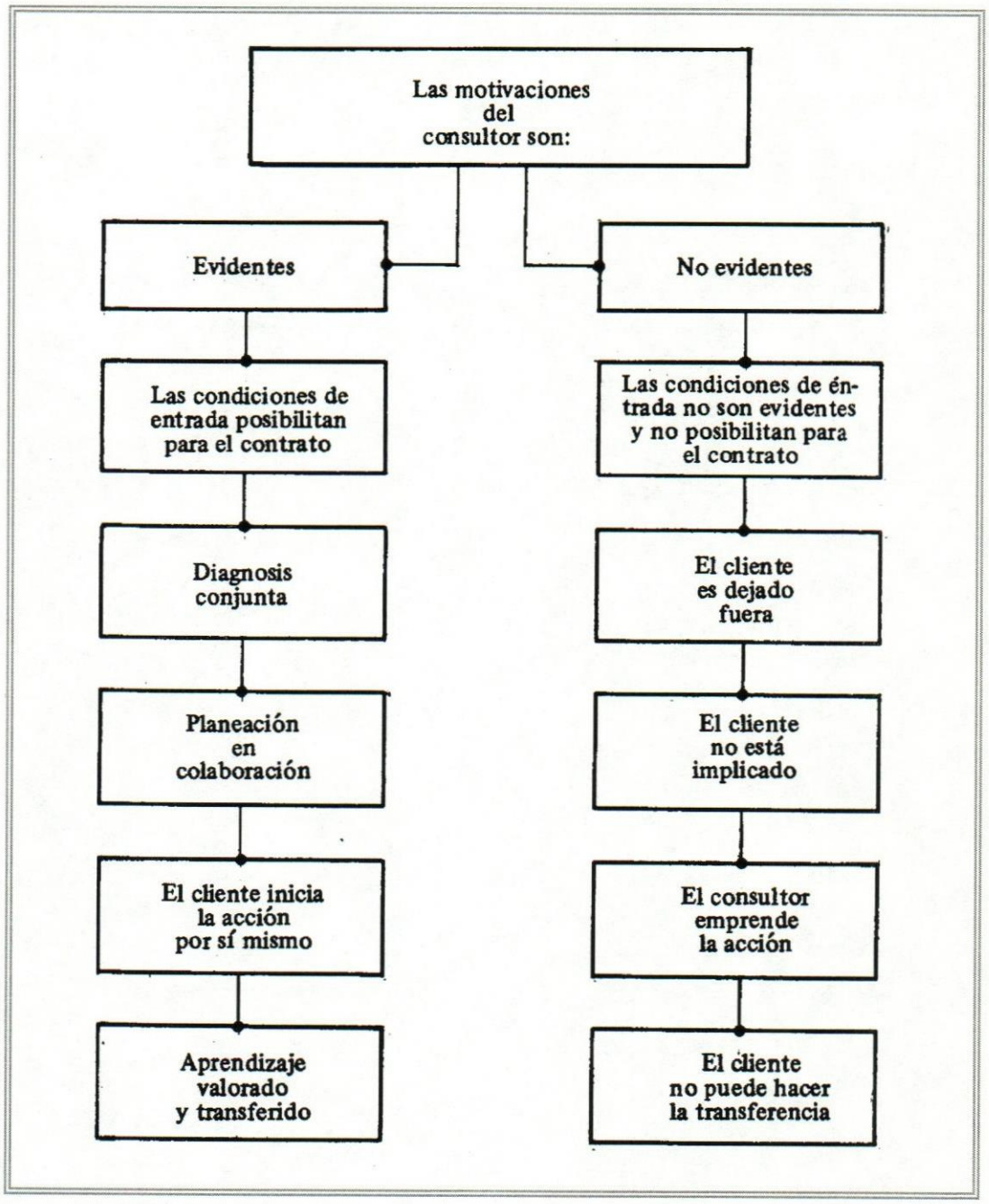
La intervención aplicada en la presente investigación se ejecutará de acuerdo a este enfoque.

De acuerdo a Ferrer Pérez (1979) tanto el consultor como el cliente han predeterminado más o menos algunas expectativas del papel del consultor. La expectativa del cliente puede estar basada en experiencias anteriores con consultores o en las concepciones que él tiene sobre la ayuda y sobre la manera de darla y recibirla. Las expectativas del consultor pueden depender tanto de lo que él concibe de cómo debe ser rol, como la forma como lo puede ejercer y actualizar. En el cuadro 2, se muestra el proceso de consultoría influido por las motivaciones del propio consultor. La función del consultor es mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de la organización, especialmente a través de una administración

más efectiva y colaboradora de la cultura de la organización. El consultor asiste a la organización mediante un papel que involucra componentes de valores y teóricos. Por esta razón, es necesario que exista un claro entendimiento entre el consultor y el cliente acerca del papel que se va a cumplir en la consultoría.

El consultor no servirá bien al cliente si actúa en primer lugar como maestro o como médico. Él está ahí para ayudar a la organización a que aprenda sus propios procesos, a través de hacer frente a sus propios problemas. De ahí que uno de sus y principales roles sea la *consultoría de procesos*, definida como la actividad mediante la cual el consultor, observa cómo funciona o se desarrolla una persona, un grupo o una organización mientras éstos se centran en el desempeño de una tarea y les da retroalimentación del funcionamiento o desarrollo de la misma.

Figura 2
Proceso de consultoría influido por las motivaciones del consultor



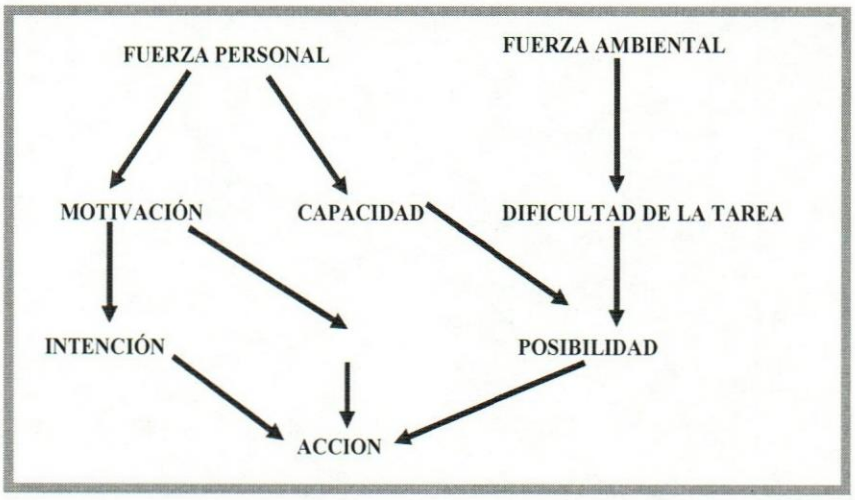
Cada paso indicado en el esquema es, en general, dependiente del paso precedente; por ejemplo, la falla de lograr un diagnóstico conjunto conduce a que el cliente no se implique en la subsecuente planeación de una acción, entre otras motivaciones. Cuando cada condición necesaria del proceso de la efectividad de la consultoría se cumple, se prepara para el siguiente paso. De lo contrario, los subsecuentes son menos satisfactorios y conducen a la frustración del cliente respecto a todo el proceso.

Proceso de atribución

El proceso de atribución se inicia de acuerdo a Heider (citado en Morales 1997, p.241), "con la observación de una conducta y finaliza cuando el observador cree encontrar la causa que lo produjo". Estas causas, pueden ser de tipo personal, cuando está claro que la conducta está al alcance del actor y éste desea en realidad hacerla efectiva. La causa es externa cuando la conducta supera la capacidad de la persona, es decir, no está en capacidad de realizarla.

Este proceso atributivo es presentado gráficamente por Heider de la manera siguiente:

Figura 3
Proceso atributivo



En el modelo se indica la a) la capacidad del actor y la dificultad de la tarea determinan si la acción es posible; b) para que la acción se lleve a cabo realmente, es necesario la motivación; c) la presencia o ausencia de motivación se infiere de la naturaleza y/o intensidad de los esfuerzos que realiza el actor.

Uno de los aspectos de interés planteados por Heider de manera muy especial es el determinar, basándose en el análisis atributivo, la medida o el grado en que un actor es personalmente responsable, de la ocurrencia de un suceso. En términos generales, mientras mayor sea la fuerza del elemento ambiental, menor será la responsabilidad de la persona por la realización de la acción. En síntesis, Heider distingue los siguientes niveles de

responsabilidad: *asociación*, el nivel más bajo en el que no hay ni capacidad ni motivación. Por ejemplo, cuando alguien que desconoce el manejo de las armas mata a alguien de un disparo accidental; *causalidad simple*, cuando la capacidad existe pero no la intención: a alguien se le dispara un arma mientras la está limpiando; *previsión*, igual que en el caso anterior pero con la diferencia de que la persona debió prever las consecuencias de la acción: a alguien se le ha disparado el arma cuando estaba mostrando a otros la habilidad que tenía en su manejo; *intencionalidad,* cuando se dan los dos elementos personales; *justificabilidad,* igual que el anterior con la diferencia de que la responsabilidad queda en suspenso por la situación: sería el caso de legítima defensa.

Retomando la concepción de este proceso, se enfoca el objetivo principal de este trabajo, el cual se orienta a establecer causas que producen opiniones desfavorables sobre los servicios prestados por Facilcentro y proponer acciones correctivas a esta situación. Por esta razón se incluye esta teoría, tomada de las ciencias de la psicología, para soportar el análisis sobre aquellos elementos que pudieran ser influyentes en el proceso de formación de opinión de los individuos dentro el grupo.

Aprendizaje de adultos

A fin de definir los métodos de enseñanza a ser aplicados en la actividad de intervención y ajustarlos a las características de sus participantes, conviene hacer referencia al proceso de aprendizaje de adultos y considerar sus principales características en el diseño de la actividad de entrenamiento resultante.

Se denomina andragogía a la disciplina que estudia el proceso de aprendizaje de adultos, a diferencia de pedagogía, la cual está orientada a la formación de niños y jóvenes.

" Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permiten incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del Participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización" (Alcalá 1997)

En este sentido las actividades de formación de adultos deberán seguir entonces, criterios distintos a los empleados en la pedagogía,

adecuadas para tal fin. Estas actividades deben permitir que los participantes tengan la opción de decidir aprender, de participar en el proceso de manera activa y sentirse en condiciones de igualdad con el facilitador y con los demás participantes.

Estas necesidades responden a las características propias de los adultos las cuales difieren de los niños y jóvenes tal como se indica a continuación (Rodríguez y Austria, 1991):

Cuadro 2
Diferencias en el aprendizaje del niño y del adulto

El Niño	El Adulto
Estudia por que el sistema escolar se lo impone	Estudia por propia decisión
Los maestros señalan las materias de estudio	Él selecciona lo que ha de aprender
Se encuentra adaptado a estudiar cosas, aún cuando no les vea interés práctico	Esta dispuesto a esforzarse solo si percibe la importancia del aprendizaje, si lo reconoce funcional y significativo
Tiene como motivación suficiente la perspectiva de "prepararse para el porvenir"	Requiere motivaciones muy concretas y específicas
Su concepto del tiempo: etapas largas e indefinidas; hay todo el tiempo por delante	Su concepto de tiempo como "un bien escaso", le crea un sentido de urgencia
Su experiencia es estrecha	Su experiencia es amplia; ha adquirido la capacidad de establecer relaciones y tender múltiples puentes entre los hechos y las personas, y también entre unos hechos y otros hechos
Ve al maestro como figura de autoridad y tiende a sometérsele	Su postura es crítica y exigente
Su atención es débil	Su atención es firme y puede permanecer concentrado largo tiempo
El efecto más obvio del aprendizaje es el aumento del número y del área de conocimientos	Su aprendizaje es, sobretodo, reorganización, reestructuración y profundización
Su mente se halla poco contaminada de prejuicios	Por lo general vive atrapado en ideologías y en redes de prejuicios
Es maleable y dócil	Desarrolla resistencias y fácilmente se bloquea, por sentirse amenazado ante el cambio

En consecuencia, las características que debe incluir toda actividad de aprendizaje en adultos para producir máximos resultados pueden resumirse (Diaz y Díaz, 2000):

- **Aprender a conocer:** Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que le rodea, vivir con dignidad, comunicarse con los demás y valorar las bondades del conocimiento y la investigación.

- **Aprender a aprender:** Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores, que le permitan al adulto adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y de aprendizaje para que pueda seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda discutir, negociar y aplicar. El aprender a aprender constituye una herramienta que le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.

- **Aprender a hacer:** Desarrollar su capacidad de innovar, crear estrategias medios y estrategias, medios y herramientas que le permitan combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el

comportamiento socio-cultural, desarrollar la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.

- **Aprender a ser:** Desarrollar la integridad física, intelectual, social, afectiva y ética de la persona en su calidad de adulto, de trabajador, de miembro de familia, de estudiante, de ciudadano.

Diseño instruccional

Según Rodríguez y Austria (1991), toda actividad de capacitación debe cumplir con los siguientes pasos para su ejecución, a fin de garantizar su eficiencia:

- Los objetivos del seminario (o actividad)
- El temario
- Conocer las características del grupo de estudiantes
- Definir los métodos y técnicas que se aplicarán

- Establecer los métodos educativos complementarios que reforzarán los métodos principales

- Establecer un sistema de evaluación

2.8 Métodos Utilizados en las Intervenciones de D.O.

Los métodos más utilizados para la intervención, son clasificados por Audirac y otros (ob.cit), en función de procesos y tareas. Dichos métodos se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
Métodos o técnicas de Intervención

PROCESO	MÉTODO
Mejorar la eficiencia de las personas	- Planeación de vida y carrera - Análisis de desempeño de funciones - Confrontación -Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos
Mejorar la eficiencia de equipos humanos y grupos	- Juntas para lograr el cambio - Juntas para confrontación -Sesiones para formar equipos humanos - Team Building - Educación-Entrenamiento - Ayuda de una tercera parte
Entender los procesos del grupo	- Feed-back - Juntas de confrontación - Grupo T - Grupo de sensibilización
Entrenamiento de grupos inestructurados	- Grupos T - Grupo de sensibilización

	- Grupo de encuentro - Confrontación
Conocimiento de la situación actual de la empresa	- *Feed-back* - Retroinformación de encuestas - Sesiones con grupos conexos - Ayuda de una tercera parte
TAREA	**MÉTODO**
Forma en que se realiza el trabajo	- Sistema sociotécnico - *Just in Time* - Control total de calidad - Diseño del trabajo
Diseño organizacional	- Diseño o rediseño de la estructura - Clasificación de roles
Nuevos sistemas de administración y control	- Sistema sociotécnico - Planificación estratégica - Administración por objetivos - Control total de calidad - *Just in Time*

Fuente: Audirac y Otros (2002)

2.7.1 Descripción de algunos Métodos

Planeación de vida y carrera	Eventos enfocados a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Estas se enfocan al presente y al futuro. En este método es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona. Las áreas a cubrir son: *1.Conmigo mismo*: se refiere a la comunicación interna necesaria para conciencia y conocimiento de la persona. *2.Con mi familia:* la familia puede llegar a su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona. *3.Con mi trabajo:* el trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. ¿Qué objetivos y planes tiene que realizar la persona en relación con su carrera? ¿Está satisfecho con su trabajo actual? ¿Quiere seguir donde está? Un análisis y cuestionario respecto al trabajo, es necesario para toda persona vital. *4.Con el mundo:* se refiere a las relaciones del individuo con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.
	Consiste en obtener información válida de una persona, grupo de trabajo o de una unidad mayor o toda la organización. Los datos son regresados a la persona o grupo de trabajo que los generó y, utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la solución de conflictos o

Feed-back	para generar conciencia de la situación actual. Las reglas necesarias para utilizar el *feed-back* se resumen en las 14 siguientes: -Descriptivo -Específico y concreto -Dirigido a comportamientos modificables -Oportuno, aquí y ahora -Verificado por el grupo -Descrito por uno mismo -Comprobado por el grupo -Relación de ayuda -Solicitado o negociado -Positivo y negativo -Contacto visual -Adulto-adulto -Congruente -Se toma o se deja Estos puntos son tomados como una guía para permitir el regreso de la información objetivo y sin involucramiento personal.
Grupo T	Laboratorio de aprendizaje donde las personas aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, la de los demás y de la dinámica y proceso de la conducta del grupo. Los Grupos T, tiene las características siguientes: -Conformado por personas -El líder del grupo transmite aspectos teóricos -Se enfatiza el aquí y el ahora -Se hace énfasis en el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales. -Se enfoca sobre datos comunes conscientes -Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real -Mantiene un enfoque esencialmente educativo.
Grupo de encuentro	Tiene su origen en el área de la psicología social aplicada. Se caracteriza por: -Sus miembros se usan a sí mismos -Compuestos por personas -El líder no da ninguna información teórica -Se enfatiza el aquí y el ahora -Se trabaja el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales -Su enfoque es probado y experimentado con nuevas conductas de grupo -Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos -Se mantiene un enfoque especialmente terapéutico
Team building	Evento planeado por un grupo de personas con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, al mismo tiempo, reconoce los recursos de los miembros del grupo. Algunos de los factores que favorecen el éxito del Team Building son: -Visualizado como proceso continuo y no evento único -Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo -Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas -Generar compromisos Se aplican cuando:

	-Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo -Surgen cambios en el equipo o en el entorno -Existen funciones interdependientes
Sistema sociotécnico	-Se centra en los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado -Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo -En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y entrenada para adecuarse a la tecnología
Control total de calidad CTC	Debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. El control se utiliza durante el ciclo de vida del producto. La implantación del CTC incluye: -Análisis de la situación actual -Preparar a la organización para el CTC -Promoción de políticas y objetivos de calidad -Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad -Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad -Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad voluntarios -Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir mecanismos de mantenimiento y de mejoras -Controlar
Diseño del trabajo	Corresponde a los cambios o estructuras deliberadas de una serie de tareas, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que causara en el empleado. Dentro del diseño se pueden considerar: -Enriquecimiento del trabajo,-Ingeniería del trabajo, -Aumento del trabajo, -Fijación del objetivo, -Rotación del trabajo, -Enfoque sociotécnico

Fuente: Audirac y Otros (2002)

Para realizar la actividad de intervención de Facilcentro se seleccionó una combinación de distintas técnicas y métodos, orientadas a producir un proceso de aprendizaje eficiente, con el objetivo primordial de incrementar habilidades y conocimientos de los participantes sobre aspectos y tareas muy específicos de su trabajo. La actividad incluyó:

1) Diálogo y debate público
2) Representación de papeles

3) Estudio de casos

4) Discusión en grupo

5) Preguntas exploratorias

6) Ejercicios de expresión corporal

7) Feed-back

La ejecución de la actividad de entrenamiento se concretó en una sesión de trabajo estructurada, compuesta por las actividades anteriormente mencionadas. Todas ellas estuvieron orientadas a ayudar a las personas a entender su relación con el grupo y sus procesos compartidos, a fin de promover el aprendizaje individual del significado y repercusión de su propia conducta, la de los demás y del grupo. La actividad de entrenamiento se incluyó también, la transmisión de aspectos teóricos, enfatizando en el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales resaltando y reforzando los valores, habilidades y conocimientos requeridos para un mejor desempeño del proceso real de trabajo.

CAPITULO 3

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se describe la metodología seguida para la realización de la intervención. Se presentan los resultados del diagnóstico, las razones para su selección como actividad de intervención, su objetivo y el procedimiento seguido en su ejecución.

Resultados del diagnóstico

Para realizar la intervención, primeramente se analizaron los datos producto del diagnóstico de Facilcentro, lo cual permitió la identificación de las variables que inciden en la percepción del servicio por los clientes pertenecientes a las nóminas de contrato colectivo, personal de confianza y personal ejecutivo pertenecientes a diversas unidades de la organización CANTV.

Los resultados de la percepción del cliente obtenidas en el diagnóstico, permitieron diseñar una intervención orientada a producir la reflexión de los participantes sobre sus conductas en el trabajo y sobre el efecto que causan dichas conductas en sus clientes, así como reforzar el concepto de *auto eficacia*, con la finalidad de promover la auto motivación y estimular la permanencia de las conductas analizadas en la actividad en el trabajo, en el largo plazo.

A continuación se cita la recomendación °5 del informe de diagnóstico:

" La satisfacción del cliente estaría complementada con la capacitación del personal de Facilcentro y Administración, quienes además de sensibilizarse en sus aspectos personales, sociales y de trato comunicativo, lograrían competencias en el manejo adecuado de los sistemas a ser incorporados para dar atención a los usuarios de manera rápida, efectiva y con calidad humana."

Razones para su selección

Las razones para ejecutar la intervención a través de una sesión de entrenamiento (cuyas actividades se detallan posteriormente), se describen a continuación:

1) Grupo pequeño (7 personas)

2) Variables demográficas homogéneas (edades, formación académica, funciones y responsabilidades, nivel jerárquico similares)

3) Necesidad de influir directamente sobre conductas específicas

4) Las diferencias individuales que pueden ser abordadas con mayor facilidad en actividades en grupo (despersonalizar)

Objetivo de la actividad de intervención

Estimular la reflexión de los participantes sobre sus conductas en el trabajo y sobre el efecto que causan dichas conductas en sus clientes, así como reforzar el concepto de *auto eficacia*, con la finalidad de aumentar la motivación y reforzar y desarrollar las competencias requeridas para el manejo de situaciones conflictivas y no rutinarias con los usuarios del servicio.

Descripción de la actividad de intervención

Se ejecutó una actividad de entrenamiento presencial, la cual tuvo una duración de 8 horas, ejecutada el día 19 de diciembre de 2001 en los salones de adiestramiento del Centro de Estudios de Telecomunicaciones de Cantv, quienes proporcionaron todo el apoyo logístico requerido. El grupo de asistentes a esta actividad estuvo compuesto por 7 participantes, tres de ellos pertenecientes a la unidad de atención a usuarios Facilcentro y cuatro de la unidad de administración de personal. La facilitación de la actividad fue realizada por el titular de este trabajo.

Los criterios empleados para diseñar y ordenar la actividad de adiestramiento, se indican a continuación:

1) Incluir a todas las personas involucradas con el proceso de atención a los usuarios.

2) Se centró la atención de la actividad a un solo problema de alta prioridad para el grupo.

3) La meta de la actividad se planteó de manera clara y la presentó la secuencia de la misma, justificando cada una de las actividades realizadas y su relación entre ellas.

4) Se verificaron y rectificaron y se motivó de forma precisa las expectativas de los participantes antes (días antes con la invitación) y al inicio de la actividad. Durante la actividad se recordó continuamente el objetivo de la misma. Todo esto con la finalidad de aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos trazados.

5) Se estimuló aprendizaje a través de experiencias (juegos de roles) y de explicaciones teóricas (análisis de los procesos).

6) Se propició un ambiente de confianza mutua.

7) La actividad incluyó la reflexión individual de la autoeficacia, con la finalidad de reforzar posteriormente el autoaprendizaje a través de sus propios resultados en el trabajo.

8) Los participantes pudieron repasar tanto el proceso general y sus ramificaciones con otros procesos de la organización y repasaron sus tareas. Consiguieron la conexión entre las tareas y su efecto en los procesos.

9) La actividad no se limitó a analizar la exigencia del rol específico de los participantes, sino que también permitió conocer los pensamientos, creencias, sentimientos y dificultades de los distintos miembros del grupo.

La actividad de adiestramiento se denominó **"Atención al Cliente: Un Servicio de Calidad",** cuyo contenido se estructuró y ejecutó de la siguiente manera:

a) Presentación de los resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente a los participantes.

b) Fundamentos de la calidad de servicio.

Se explicó el proceso de prestación de servicio y como se relaciona con la satisfacción de las expectativas del cliente.

c) Escuchar con atención

Se explicaron y analizaron los beneficios de escuchar a los clientes.

d) Obtener información

Se explicaron y analizaron algunas estrategias para obtener y verificar la comprensión de la información proporcionada por los clientes.

f) Comunicar información

Se explicaron y analizaron algunas estrategias para comunicar y verificar la comprensión de la información proporcionada a los clientes.

g) Prestar servicios

Se repasaron todos los conceptos presentados y se relacionaron entre sí.

h) Manejar objeciones

Se presentaron algunas estrategias para el manejo de objeciones y de situaciones no rutinarias. Se ejercitaron algunos guiones de atención, como referencia.

En todas estas actividades se realizaron ejercicios de representación de papeles, discusión en grupo, preguntas exploratorias, ejercicios de expresión corporal y se dio feed-back a los participantes. Los participantes recibieron como material de trabajo, explicaciones para la ejecución de distintos ejercicios que se realizaron para reforzar los objetivos de la actividad, los cuales abarcaron aproximadamente un 75% del tiempo de la actividad. (Anexo 1). La presentación con el contenido teórico de la actividad fue enviada por correo electrónico al día siguiente a los participantes. (Anexo 2)

l) **Autoeficacia**

Como cierre de la sesión, se analizó la actividad en su conjunto, estimulado la conclusión en los participantes de tres ideas principales: a) Las respuestas que dan a sus clientes son una decisión personal; b) Sus acciones acertadas pueden ser realizadas continuamente y a largo plazo; c) Sus actuaciones acertadas producen como consecuencia un resultado positivo en la percepción del servicio por parte de los clientes y esto está relacionado a su esfuerzo y desempeño.

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

EL capítulo tiene como finalidad la presentación de los resultados obtenidos de la evaluación de la actividad de intervención.

Evaluación de la actividad de intervención

La evaluación de reacción fue aplicada a los siete (7) participantes de la actividad de adiestramiento, en el lugar, inmediatamente después de finalizada. Dado el pequeño número de participantes, los datos obtenidos de los cuestionarios de la evaluación de reacción fueron transcritos y procesados en hoja de cálculo MS excel. Dichas evaluaciones fueron completadas por los participantes de forma anónima y fueron devueltas a nosotros en sobre cerrado para no influir sobre sus opiniones.

Los puntos tratados en la evaluación comprenden a manera de información general (Anexo 3) lo siguiente:

1. Contenido programático del curso.

2. Calidad del manual y material de apoyo del curso.

3. Desempeño del Facilitador.

4. Logística del curso.

5. Aplicabilidad de los conocimientos.

6. Recomendaciones.

7. Comentarios finales.

A continuación se presenta el resumen de las respuestas obtenidas.

I. Contenido Programático del Curso

	Muy Relacionado	Relacionado	Poco Relacionado	Nada Relacionado
I.1 ¿Existe relación entre los objetivos del curso y su contenido programático?	100%	0%	0%	0%
I.2. ¿Existe vinculación entre los módulos teóricos y prácticos?	100%	0%	0%	0%
I.3. ¿Existe relación entre el contenido del curso y sus actividades laborales?	86%	14%	0%	0%

II. Calidad del manual y material de apoyo del Curso

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
II.1 La redacción del manual fue...	71%	29%	0%	0%
II.2 La relación entre los objetivos del curso y el contenido del manual son ...	100%	0%	0%	0%
II.3 La calidad del material (presentación, manual y otros) utilizado por el facilitador son ...	86%	14%	0%	0%

III. Desempeño del Facilitador

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
III.1 Los conocimientos que el facilitador posee referente al tema de estudio son	86%	14%	0%	0%
III.2 La capacidad de exponer y transmitir las ideas es	100%	0%	0%	0%

III.3 Disposición a escuchar y resolver dudas	86%	14%	0%	0%
III.4 Estímulo a participar y discutir los puntos tratados	100%	0%	0%	0%
III.5 Habilidad de mantener el interés del grupo	86%	14%	0%	0%
III. 6 La distribución del tiempo fue	71%	29%	0%	0%

IV. Logística del Curso

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
IV.1 Las condiciones generales del salón (orden, limpieza, luminosidad) son..	29%	57%	14%	0%
IV.2 El funcionamiento de los equipos es	71%	29%	0%	0%
IV.3 La Calidad de los refrigerios es	43%	43%	14%	0%

V. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el curso

	No	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
V.1 ¿Contribuye a mejorar la calidad del trabajo?	0%	71%	0%	29%
V.2 ¿Contribuye a mejorar el tiempo de entrega de los resultados	14%	57%	14%	14%
V.3 ¿Contribuye a el mejoramiento de las relaciones interpersonales?	14%	71%	0%	14%
V.4 ¿Contribuye a la optimización de los procesos y resultados?	0%	71%	14%	14%

VI. Recomendaciones

	Si	No
Porcentaje de participantes que realizaron comentarios adicionales	43%	57%

Resumen de los comentarios adicionales

1) Que se hagan estos cursos con mayor continuidad.
2) Excelente.
3) Todos los empleados de RH que atienden clientes tuvieran la oportunidad de realizar este curso.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La actividad de intervención es una fuente de nueva información, lo cual permite continuar el proceso de cambio de acuerdo a la metodología de Investigación Acción. Esta metodología consiste en recopilar de manera sistemática, datos de la investigación acerca del sistema (tal como se hizo en la actividad de adiestramiento), con respecto a un objetivo, meta o necesidad de dicho sistema, para que a partir de esos datos se indague sobre las causas que producen los resultados actuales. Estas actividades tienen el objeto de proponer nuevas alternativas de acción, repitiendo el ciclo de recopilación de resultados obtenidos y formulación y prueba de nuevas alternativas, apuntado continuamente durante este proceso hacia el objetivo, meta o necesidad establecido inicialmente.

Esta actividad permitió concluir y recomendar lo siguiente:

- Realizar periódicamente nuevas sesiones de adiestramiento en el futuro, estimulando la continuidad de los compromisos asumidos anteriormente por el equipo. Refuerzo.

- Facilcentro puede incrementar el valor que aporta a la empresa, prestando servicios como centro de aprendizaje en el uso del sistema automatizado de administración de beneficios del Sistema SAP/R3.

- La intervención como generó las ideas y compromisos siguientes:
    - Los participantes manifestaron la necesidad de ser entrenados con mayor profundidad en el uso del sistema SAP/R3, en aquellos módulos de entrenamiento relacionados con los sistemas de administración de beneficios, con la finalidad de poder servir de agentes de formación del personal de la empresa en el uso de dichos sistemas.

    - Colocar el horario de atención al público, en un lugar más visible, a fin de evitar malos entendidos con los clientes.

    - Activar el Q-Matic para controlar, por orden de llegada, la atención de los clientes a Facilcentro.

- Uno de los compromisos planteados fue la actualización de los saldos de las prestaciones sociales con los montos ajustados por el área de Nómina.

- Se acordó establecer una comunicación más efectiva entre el personal de Facilcentro y el de Administración de Personal.

- Surgió el compromiso de realizar reuniones periódicas entre el personal de Facilcentro y el de Administración de Personal para mantener información actualizada.

- Se planteó promocionar a través de videos institucionales, información relacionada con la Empresa y con los beneficios existentes.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalá, Adolfo (1997). Andragogía, Libro Guía de Estudio. Postgrado UNA, Caracas – Venezuela.

Audirac, C; Estavilo de L.; Domínguez, A; López, M.; y Puerta, L. (2002). ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. México.

Beckhard, R. (1973). Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México.

Bennis, W. (1973). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, origenes y perspective. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México.

Díaz y Díaz, C.B. (2000). "Programa de especialización en educación de adultos". http://utp.edu.co/chumanas/revistas/rev17/diaz.html.

Huse, E. (1975) Organization Development and Change. West Pulishing Co.

Ferrer Pérez, L. (1979). Guía práctica de Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México.

French, W. & Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. PHH. Prentice hall. México.

Hernández Sampieri y otros (1997). Metodología de la investigación. McGrawHill. México.

Lawrence y Lorsch (1973). Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción. Serie Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S. A. México.

Morales, F. (1997). Psicología Social. Edit. Paidos. Madrid

Orellana, C. y Nazar, G. (1999). Desarrollo Organizacional. Universidad de Concepción. Chile.

Parente, J. (2002). Desarrollo Organizacional. Monografías.com

Pantin, J. (1991). Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware, U.S.A.

Rodríguez, M. y Austria,H. (1999) Formación de instructores. Serie Capacitación efectiva. McGraw-Hill Interamenicana de México, S.A. de C.V. México D.F.

Schein, E. (1973). Desarrollo Organizacional: Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Consultoría de Procesos. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México.

ATENCIÓN AL CLIENTE: UN SERVICIO DE CALIDAD

GERENCIA FACILIDADES AL PERSONAL
Nélida Chicotte
Javier Scozzafava
DICIEMBRE 2001

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

Comunicar información

Prestar servicios

Manejar objeciones

Autoeficacia

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Principales Hallazgos

1. La percepción general es que el servicio de Facilcentro es bueno para un 56% de los encuestados y excelente para el 36,2%, lo cual representa una opinión favorable en un 92,2% de los casos.

2. De acuerdo al tipo de nómina, el personal de confianza es el mayor usuario de Facilcentro, representando el 64,5% de la muestra.

3. El personal del área técnica el el mayor usuario por tipo de función (46,8%), seguido por aquellos del área administrativa (34,8%).

4. Los encuestados de mayor antigüedad en la empresa (21 años en adelante) opinan que el servicio es excelente en un 56,5% de los casos y bueno en un 43,5%.

5. En relación a como perciben la tendencia en la calidad del servicio, el 75,2% del total de los encuestadosindica que la tendencia es a mejorar, el 15,6% respondió "igual" y el 5,7% "empeora".

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Principales Hallazgos

6. El 67,4% de los encuestados indicó que Facilcentro se encuentra "En el promedio", al compararlo con los otros servicios corporativos.

7. El 46,8% indicó que Facilcentro puede diversificar su oferta de servicios.

8. El servicio más frecuente y que su resultado es mas satisfactorio para los clientes, es la solicitud de constancia de trabajo.

9. Las consultas por asuntos no rutinarios, presentan un porcentaje de satisfacción bajo.

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

Comunicar información

Prestar servicios

Manejar objeciones

Autoeficacia

Investigación de los clientes acerca de los productos y servicios

Quejas ocultas y latentes

Por cada cliente que se queja, hay 20 que están insatisfechos

Nuevas necesidades

Que piensan los clientes de los productos y servicios

Mejorar e introducir innovaciones para satisfacer a los clientes

Evaluación del servicio por parte del cliente

Expectativas ⟷ Servicio recibido

Resultados posibles

Superior a lo esperado

Lo esperado

Por debajo de lo esperado

Concepción sistémica del servicio

Insumos → Proceso → Producto o servicio

Suplidor

Cliente

Externo | Interno

Externo | Interno

Creencias y valores acerca de los clientes que conducen a la prestación de un Servicio Superior

1. Son la razón de ser de la empresa
2. Merecen el mejor trato posible
3. Son quienes nos remuneran

¿Qué es calidad y qué no lo es?

Calidad es...	Calidad no es...
• Una filosofía • Ajustarse a estándares de perfección • Previsión • Seguir una guía específica • Un proceso que dura toda la vida • Compromiso • Apoyo de los superiores • Una actitud positiva • Llegar a acuerdos • Voluntad de comunicación • Comprensión de su propio proceso • Prever las posibilidades de error	• Un arreglo rápido • Simplemente hacer bien las cosas • Pura inspección • Una actitud conformista • Un programa de motivación • Coincidencia • Tomar resoluciones al azar • Mentalidad de perro guardián • Hacer sus propias cosas • Datos aislados • Adivinanzas • Detección de errores hasta el final

Paradigmas en los servicios de calidad

Paradigmas antiguos	Paradigmas modernos
• Buena calidad cuesta más • Satisfacer al cliente • Depender de una inspección final • Hay culpables por los errores • Enfoque interno • Vigilar al hombre • Calidad del producto • Se desconoce el costo de la mala calidad • El departamento de calidad es el responsable	• Buena calidad cuesta menos • Exceder la expectativa del cliente • Eliminar la inspección final • Los errores se discuten • Enfoque hacia el cliente • Estimular la creatividad • Calidad de producto y proceso • Los costos se reportan y se miden • La calidad es responsabilidad de todos

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

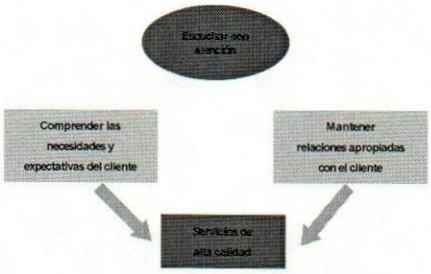
Comunicar información

Prestar servicios

Manejar objeciones

Autoeficacia

Escuchar con atención



Escuchar con atención

Supone la realización de un esfuerzo consciente para concentrarnos en lo que la otra persona dice o hace.

Implica colocarse en el lugar de la otra persona y percibir el mensaje desde su punto de vista.

Consiste en captar, definir y responder a los pensamientos y sentimientos expresados por el cliente.

Escuchar con atención

Componentes:

- Escuchar, captar y comprender los pensamientos y sentimientos del cliente
- Responder con palabras propias a los pensamientos y sentimientos del cliente:
  - Describir el mensaje del cliente
  - Emitir una respuesta pertinente

Barreras para escuchar con atención

- Pensar por adelantado que el mensaje no tiene interés o es muy complicado
- Prestar atención únicamente a lo que consideramos más importante
- Fantasear o alejarnos de la realidad
- Elaborar argumentos por anticipado
- Interrumpir continuamente al cliente

Beneficios de escuchar con atención

- Obtener mayor claridad en los mensajes
- Lograr información válida para decidir acciones
- Disminuir comportamientos agresivos del cliente
- Mantener autoestima del cliente
- Proyectar una excelente imagen de la empresa
- Modelar comportamientos similares en el cliente

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

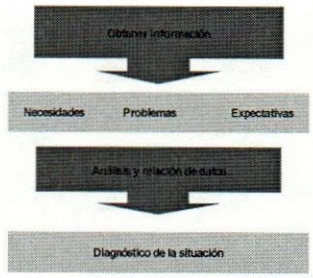
Obtener información

Comunicar información

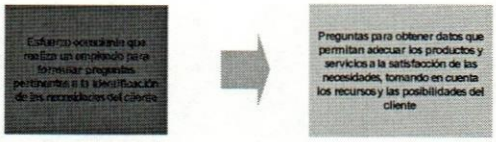
Prestar servicios

Manejar objeciones

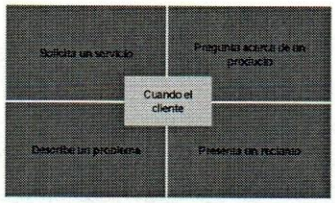
Autoeficacia



Obtener información



Oportunidades para obtener información



Obtener información

Componentes:

- Formular preguntas pertinentes a la situación planteada por el cliente
- Escuchar con atención las respuestas del cliente
- Responder evidenciando que dispone de suficiente información

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

Comunicar información

Prestar servicios

Manejar objeciones

Autoeficacia

Comunicar información

Es un ejercicio de transacción en el cual un empleado transmite información, ideas y proposiciones, en forma atractiva e interesante a un cliente.

Fases de comunicar información

1. Preparación

a) Dar respuesta a las interrogantes:
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuál es el propósito? (informar, persuadir, solucionar problemas)
- ¿Qué información se va a presentar?
- ¿Cómo se va a presentar?

b) Elaborar el plan siguiendo los componentes

c) Ensayar

2. Presentar información

Puesta en práctica de la habilidad

Comunicar información

Componentes

- Anunciar al cliente lo que va a comunicar
- Desarrollar la presentación
- Resumir y/o destacar los beneficios

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

Comunicar Información

Prestar servicios

Manejar objeciones

Autoeficacia

Proceso de prestar servicio

Cliente

Necesidad
Solicitar información
Requiere un producto o servicio
Presenta quejas o reclamos

Empleado

- Saluda y ofrece ayuda
- Escucha con atención los planteamientos
- Obtiene información adicional
- Identifica la necesidad del cliente

- Evalúa alternativas
- Presenta información sobre opciones
- Establece acuerdos

- Ejecuta acciones inmediatas o mediatas
- Se despide y expresa expectativas positivas

Resultado
Satisfacción de las necesidades del cliente

Prestar servicio

Proceso de prestación de servicio

- **Inicio**
- **Desarrollo**
- **Cierre**

Momento crucial

Dimensiones de la calidad

- **Confiabilidad**
- **Competencia de los empleados**
- **Personalización**
- **Rapidez de respuesta**
- **Tangibles**

Prestar el servicio
Componentes

1. Saludar y ofrecer ayuda al cliente
2. Escuchar con atención los planteamientos del cliente
3. Obtener información adicional
4. Presentar información sobre diferentes opciones
5. Establecer acuerdos y ejecutar acciones inmediatas o mediatas
6. Despedirse y expresar expectativas positivas

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

Comunicar información

Prestar servicio

Manejar objeciones

Autoeficacia

¿Qué son quejas?

Son síntomas de deficiencias en el servicio o en el producto; generalmente permanecen ocultas y internas y constituyen un momento crucial

El manejo efectivo de las quejas permite

- **Ejercer acciones correctivas sobre los aspectos que las originaron**
- **Influir positivamente sobre las percecpciones de los clientes**
- **Mantener clientes actuales al satisfacer sus necesidades y resolver la queja**

Comportamientos efectivos en el manejo de objeciones

Manejo de objeciones
Componentes

1. Escuchar con atención los planteamientos del cliente
2. Obtener información adicional
3. Presentar soluciones al cliente
4. Ofrecer compensación
5. Establecer acuerdos y ejecutar acciones inmediatas o mediatas
6. Agradecer la presentación de la queja y expresar expectativas positivas

Agenda

Resultados del diagnóstico de satisfacción al cliente

Fundamentos de la calidad de servicio

Escuchar con atención

Obtener información

Comunicar Iinformación

Prestar servicio

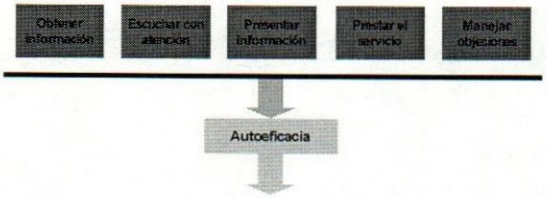
Manejar objeciones

Autoeficacia

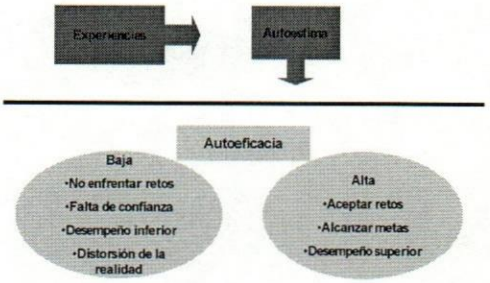
Autoeficacia

Percepción de sí mismo relacionada con las capacidades propias para realizar una determinada tarea.

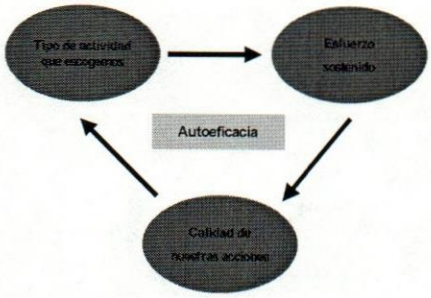
Autoeficacia



Autoeficacia



Autoeficacia



Guía de atención al cliente

1. Establezca "rapport". El rapport es un ambiente de confianza mutua.

¿Cómo lograrlo?

- Salude
- Identifíquese
- No de la mano a menos que se la extiendan
- Sonría
- Mire la cara del cliente
- Mencione el nombre de las personas cada vez que sea posible

¿Cómo mantenerlo?

- Muestre entusiasmo
- Cultive la relación

Guía de atención al cliente (cont.)

2. Premie las cualidades del cliente con palabras como:
- Ya veo que tiene sentido práctico
- Ud. tiene buenos gustos
- Acompañadas de gestos afirmativos con las manos y la cabeza y con actitudes corporales

3. Evite refuerzos negativos de las conductas del cliente :
- Palabras: No, así no, mal, muy mal
- La gente pide y no sabe lo que quiere
- La gente es muy abusadora
- La gente es muy irresponsable
- Gestos desaprobatorios con movimientos de la cabeza
- Actitudes de rechazo, regaño, enfado
- Jamás haga referencias negativas de espalda al público

Guía de atención al cliente (cont.)

4. Hable positivamente siempre y mantenga actitudes positivas

5. En caso de defender una posición:
- Esgrima un solo argumento
- Evite a toda costa choque de opiniones
- Refuerce los puntos de vista en común

6. Evite frases imperativas:
- Fíjese, ponga atención, mire aquí
- Es preferible decir: hagamos esto

Guía de atención al cliente (cont.)

7. Tenga presencia física impecable:
- Cuide el arreglo personal, maquillaje y vestimenta en general

8. Evite discusiones polémicas a toda costa

9. Evite actitudes de autosuficiencia y de prepotencia:
- Pretender ser el sabelotodo
- Comentarios negativos sobre otras personas
- Criticar la competencia
- Dar consejos
- Hacer promesas

Guía de atención al cliente (cont.)

10. Prevenga estructuras mentales negativas, tales como:
- El siperismo (Si, pero...)
- El nopodismo (No podemos...)
- El desastrismo
- El yavaismo (Ya va...)

Al evitar esto,le será más fácil cultivar una actitud positiva

11. Evite preguntas, tales como:
- ¿Entendió?
- Mejor preguntar: ¿Me explico?, ¿le queda alguna duda?

Guía de atención al cliente (cont.)

12. Maneje con cuidado expresiones, tales como:
- Le voy a decir la verdad...
- Le voy a ser franco...
- Mire, sinceramente hablando, pienso que...

13. Evite la utilización de expresiones, tales como:
- Ya va....
- Mi amor, mi vida...
- Un momentito...
- Tiene que...

Tips para la atención al público

Atención al público

- Salude
- Sonría
- Llame a las personas por su nombre
- Sea amable y ocupado
- Sea cordial

Tips para la atención al público (cont.)

Atención al público

- Muestre interés sincero por el otro
- Sea generoso en sus opiniones
- Sea considerado
- Sea cuidadoso con la opinión sobre los demás
- Esté alerta para prestar servicio

La conducta con los clientes

Que no hacer	Que hacer
• Pasar los problemas al jefe sin propuesta para la solución	• Pedir autorización para la solución
• Quedarse sentado al recibir a la persona	• Irse a encontrar con el cliente
• Dejar al cliente parado	• Invitarlo a que se siente
• Prometer	• Hacer "lo posible"
• Atender otras cosas a la vez	• Dedicarse 100% al cliente
• Regañar	• Proponer acciones contingentes
• Culpar a un compañero	• Explicar lógicamente la situación
• Justificarse con varias razones	• Explicar con una sola razón
• Discutir polémicamente con el cliente	• Evitar discusiones polémicas

Patrones de conducta

1. Modelo de Atención Telefónica
2. Modelo de Atención Cliente Insatisfecho

Fundamentos de la Calidad del Servicio

Afirmaciones para su discusión:

1. Calidad es realizar esfuerzos para disminuir errores.

2. Calidad es realizar un esfuerzo superior.

3. La calidad de los productos y servicios de una empresa es responsabilidad del departamento de Control de Calidad.

4. Si una empresa posee buenos productos y servicios y un personal altamente calificado, no necesita investigar a los clientes.

5. La calidad de los servicios de una empresa es responsabilidad del personal que atiende a los clientes.

6. Calidad es satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

7. Un producto excelente no requiere el apoyo de una infraestructura de servicio.

8. Todos los miembros de una organización son responsables de la calidad.

9. Es la cantidad producida y no la calidad lo que determina el éxito de una empresa.

10. Es preferible entregar los pedidos o el servicio a tiempo, aún cuando tengan defectos.

11. Para el crecimiento de una empresa es más importante la captación de nuevos clientes que el mantenimiento de los actuales.

12. Los beneficios económicos de una empresa dependen de la percepción que los clientes tienen de sus productos y servicios.

13. El mantenimiento de los clientes actuales es fundamental para lograr el crecimiento de la empresa.

14. Una campaña publicitaria bien diseñada neutraliza las deficiencias de los servicios.

15. El precio es la principal ventaja competitiva que puede tener una empresa.

16. Una empresa con productos de muy alta calidad puede fracasar si éstos no están respaldados por un buen servicio.

17. El hecho de que existan pocas quejas significa que los clientes están satisfechos.

18. Los clientes se dan cuenta únicamente de los errores.

19. Las empresas excelentes están orientadas hacia el cliente.

20. Los costos para mejorar la calidad de servicio de una empresa no justifican el precio que se cobra por el servicio.

Escuchar con Atención

Ejercicio de ensayo de roles
(Estructurado)

Vamos a realizar dos ejercicios de ensayo de roles para practicar la habilidad de Escuchar con Atención. En cada oportunidad se seleccionará una pareja. Uno de ellos desempeñará el rol de cliente y el otro hará las veces de empleado. El resto del grupo, desempeñará el rol de observadores. Al finalizar los ejercicios, los observadores darán retroalimentación al participante.

Resumen del caso

Parte 1

La escena se produce en Facilcentro. Ana González acude a Facilcentro para solicitar un préstamo. Es atendido por Nelson Molina, Analista de Facilcentro, quien va a poner en práctica la habilidad de Escuchar con Atención.

Utilice los espacios siguientes para anotar lo que dice o hace el empleado, en cada uno de los componentes que pone en evidencia la puesta en práctica de la habilidad de Escuchar con Atención. Estos registros le permitirán dar retroalimentación al participante.

1. Escuchar, captar y comprender los pensamientos y sentimientos del cliente.

_____

_____

2. Describir, con palabras propias, los pensamientos y sentimientos del cliente.

_____

_____

Parte 2

Análisis del ejercicio

Utilice los espacios siguientes para el análisis de la actuación del participante. Fundamente sus respuestas en los registros. Si observó comportamientos donde el participante pudo utilizar en forma más efectiva los componentes de la habilidad, anote en el punto c lo que usted hubiese dicho o hecho en su lugar.

a. ¿Piensa que el empleado escuchó con atención al cliente? Si____ No _____ ¿Por qué?

b. ¿Considera que el cliente se encuentra satisfecho con la atención recibida? Sí____ No ____¿Por qué?

c. Comportamientos opcionales

Parte 3

Retroalimentación al participante

Proporcionar retroalimentación significa comunicar información verbal o gestual al participante acerca de cómo usted lo percibió durante la realización del ejercicio. De esta manera ayudamos al participante a hacer aprendizajes sobre su actuación. Para que la retroalimentación sea útil y efectiva utilice los siguientes criterios:

- Sea directo. Mantenga contacto visual y hable con el participante.
- Utilice descripciones específicas de comportamientos antes que evaluaciones y generalizaciones.
- Apóyese en todo momento en sus registros para evitar hacer interpretaciones.
- Proporcione comportamientos opcionales si lo considera necesario.

Escuchar con Atención

Ejercicio de ensayo de roles
(Inestructurado)

Este ejercicio tiene como propósito que cada grupo elabore un caso que provenga de su propia experiencia. Reúnase con los miembros de su grupo y complete la información solicitada a continuación. Posteriormente, los Facilitadores escogerán una pareja de practicantes para realizar el ejercicio.

Utilice los espacios siguientes para anotar lo que dice o hace el empleado, en cada uno de los

componentes que pone en evidencia la puesta en práctica de la habilidad de Escuchar con Atención. Estos registros le permitirán dar retroalimentación al participante.

1. Escuchar, captar y comprender los pensamientos y sentimientos del cliente.
2. Describir, con palabras propias, los pensamientos y sentimientos del cliente.

Parte 1

EJERCICIO DE RECONOCIMIENTO

A continuación encontrará una serie de afirmaciones hechas por clientes externos o internos. Lea detenidamente cada afirmación y seleccione de las respuestas posibles suministradas por los empleados o suplidores, según sea el caso, la que considere como la mejor forma de Escuchar con Atención en una situación de servicio al cliente.

***1.* Mire, yo quiero saber cuál es el saldo pendiente que tengo con ustedes, porque creo que me están cobrando demás.**

a.___ ¿En qué se basa usted para decir que le estamos cobrando de más?

b.___ Debe haber una equivocación. No es posible que le hayamos cobrado más de lo debido.

c.___ Usted piensa que hay un error y cree que le han cobrado demás. Por favor, deme su nombre y el número de su cuenta para averiguar qué sucede.

d.___¿Usted cree que nosotros somos deshonestos?

***2.* Quiero saber qué está pasando con las solicitudes de vacaciones que les hemos solicitado. Ustedes están tardando hasta quince porque no las están tramitando a tiempo.**

a___ Muchas veces ustedes nos envían las solicitudes con los datos incompletos y los analistas no son adivinos.

b___ Oye, eso es realmente preocupante. Comparto tu disgusto. Voy a averiguar qué está sucediendo. Este problema tenemos que resolverlo de inmediato. Te aseguro que por tardanza en la tramitación de vacaciones no vamos a perjudicar a los empleados.

c___ Nosotros en Facilcentro siempre estamos dispuestos a prestarles un buen servicio; pero ustedes no son los únicos a quienes nosotros atendemos.

d___ ¿Usted cree que nosotros no trabajamos o es que quiere que aprobemos las vacaciones sin analizarlas?

3. **Hace ya algún tiempo que yo hice una solicitud para que me paguen un bono de productividad. Me dijeron que me iban a llamar cuando estuviese listo el pago y todavía no me han llamado. Quiero saber ¿qué sucede?. Yo no puedo seguir esperando por mi pago.**

a___ Entiendo que hizo el reclamo hace algún tiempo y no lo han llamado. Voy a averiguar qué sucede. Si no ha salido, se lo tramitaré de inmediato. ¿Me dice, por favor, su nombre, su número de cédula y número de carnet ?

b___ Usted tiene que esperar la llamada. Son quince días a partir de la fecha del reclamo y ese es el procedimiento. Yo no puedo hacer más nada. Son nuestras normas. Así que usted tiene que esperar.

c___ A lo mejor usted no trajo todos los recaudos y por eso no le han tramitado su pago. Eso es lo que sucede cuando los clientes no traen toda la documentación y pretende que sus pagos les salgan a tiempo.

d___ Ahora no le puedo atender porque estoy revisando las estadísticas de reclamos pagados durante el semestre. Deme su nombre y teléfono o mejor, llame mañana.

4. **Por favor ¿Usted puede decirme dónde queda el Departamento de Ingeniería? Me dijeron que era aquí, en el cuarto piso, pero la verdad estoy perdido, hay muchos pasillos. Tengo varios minutos tratando de encontrarlo, tengo una cita con el Ingeniero Martínez y no quisiera llegar tarde.**

a___ Perdone, pero ya llegó el ascensor. No le puedo indicar.

b___ ¿El Departamento de Ingeniería? No sé dónde queda. Yo soy nuevo en la empresa.

c___ Si, en verdad es un poco complicado llegar al Departamento de Ingeniería. Si yo fuese usted tampoco me gustaría llegar tarde a la cita. Por favor, venga conmigo, le voy a indicar dónde queda.

d___¿Usted no vio el Directorio que está en la PB? Allí aparecen ubicados todos los departamentos.

5. Yo quiero reportar una falla. Resulta que en la pantalla del computador aparece una señal que dice que el disco duro está sobrecargado y eso no es posible porque el computador está recién instalado y casi no le hemos metido información.

a___ Eso debe ser una falla del CPU. Usted tiene que traer el CPU y nosotros se la corregimos.

b___ Seguro que quién está usando el equipo no ha sido entrenado.

c___ Van a tener que esperarse porque tenemos muchas solicitudes de servicio.

d___ Eso puede ocurrir aún cuando la memoria tenga poca información. Voy a tomar sus datos para enviarle el técnico inmediatamente.

6. Te llamo para darte las gracias. Acabo de recibir el pedido. Realmente nos resolvieron el problema.

a___ No hay de qué. Estamos para servirles.

b___ Me agrada mucho saber que pudimos ayudarle enviándoles el pedido en tiempo récord. Asumimos el problema de ustedes como un problema nuestro.

c___ Nosotros nos caracterizamos por prestarles un buen servicio a nuestros clientes.

d___ En verdad nos pusieron a pegar carreras y tuve que presionar a todos.

Parte 2
Análisis del ejercicio

Utilice los espacios siguientes para el análisis de la actuación del participante. Fundamente sus respuestas en los registros. Si observó comportamientos donde el participante pudo utilizar en forma más efectiva los componentes de la habilidad, anote en el punto c lo que usted hubiese dicho o hecho en su lugar.

a. ¿Piensa que el empleado escuchó con atención al cliente?

Sí____ No _____ ¿Por qué?

b. ¿Considera que el cliente se encuentra satisfecho con la atención recibida?

Sí____ No ____ ¿Por qué?

c. Comportamientos opcionales

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Parte 3

Retroalimentación al participante

Suministre retroalimentación siguiendo los criterios especificados en el ejercicio anterior.

Obtener Información

Parte 1
Ejercicio de ensayo de roles
(Inestructurado)

Este ejercicio tiene como propósito que cada grupo elabore un caso que provenga de su propia experiencia. Reúnase con los miembros de su grupo y complete la información solicitada a continuación. Posteriormente, el Facilitador escogerá una pareja de practicantes para realizar el ejercicio.

Utilice los espacios siguientes para anotar lo que dice o hace el participante, en cada uno de los componentes, que pone en evidencia la puesta en práctica de la habilidad Obtener Información. Estos registros le permitirán dar retroalimentación al participante.

1.Formular preguntas pertinentes a la situación planteada por el cliente.
2.Escuchar con atención las respuestas del cliente.
3.Responder evidenciando que dispone de suficiente información.

Parte 2
Análisis del ejercicio

Utilice los espacios siguientes para el análisis de la actuación del participante. Fundamente sus respuestas en los registros. Si observó comportamientos donde el participante pudo utilizar en forma más efectiva los componentes de la habilidad, anote en el punto c lo que usted hubiese dicho o hecho en su lugar.

a. ¿Logró el empleado conocer cuál es la necesidad del cliente?
Sí____ No _____ ¿Porqué?

b. ¿Escuchó con atención, el empleado, las respuestas del cliente?
Sí____ No _____ ¿Por qué?

c. Comportamientos opcionales

_____
_____
_____
_____
_____
_

Parte 3
Retroalimentación al participante

Proporcionar retroalimentación significa comunicar información verbal o gestual al participante acerca de cómo usted lo percibió durante la realización del ejercicio. De esta manera lo ayudamos a hacer aprendizajes sobre su actuación. Para que la retroalimentación sea útil y efectiva utilice los siguientes criterios:

- Sea directo. Mantenga contacto visual y hable con el empleado.
- Utilice descripciones específicas de comportamientos, antes que evaluaciones y generalizaciones.
- Apóyese en sus registros para evitar hacer interpretaciones.
- Proporcione comportamientos opcionales si lo considera necesario.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Para practicar la habilidad de Obtener Información en su situación de trabajo, complete el ejercicio.

- Identifique una situación de su trabajo, en donde tiene que prestar servicio a clientes.

- ¿Qué preguntas formulará para obtener información acerca de la necesidad del cliente?

- ¿Cómo escuchará con atención las respuestas del cliente?

- ¿De qué forma y con qué palabras le hará saber al cliente que posee información necesaria para satisfacer su necesidad?

  Después de la práctica resuma cuáles eran los requerimientos del cliente y comente sus aprendizajes.

Comunicar Información

Parte 1
Ejercicio de ensayo de roles
(Inestructurado)

Este ejercicio tiene como propósito que cada grupo elabore un caso que provenga de su propia experiencia. Reúnase con los miembros de su grupo y complete la información solicitada a continuación. Posteriormente, el Facilitador escogerá una pareja de practicantes para realizar el ejercicio.

Utilice los espacios siguientes para anotar lo que dice o hace el empleado, en cada uno de los componentes, que pone en evidencia la puesta en práctica de la habilidad de Comunicar Información. Estos registros le permitirán dar retroalimentación al participante empleado.

1. Anunciar al lo que va a cliente comunicar.
2. Desarrollar la presentación.
3. Resumir y/o destacar los beneficios.

Parte 2
Análisis del ejercicio

Utilice los espacios siguientes para el análisis de la actuación del participante. Fundamente sus respuestas en los registros. Si observó comportamientos donde el participante pudo utilizar en forma más efectiva los componentes de la habilidad, anote en el punto c lo que usted hubiese dicho o hecho en su lugar.

a. ¿Presentó el empleado la información en forma ordenada? Si___ No____ ¿Porqué?

b. ¿Contribuyó la información presentada a satisfacer los requerimientos del cliente? Si _____ No_____ ¿Por qué?

c. Comportamientos opcionales.

_____
_____
_____
_____
_____
_

Parte 3
Retroalimentación al participante

Proporcionar retroalimentación significa comunicar información verbal o gestual al participante acerca de cómo usted lo percibió durante la realización del ejercicio. De esta manera ayudamos al participante a hacer aprendizajes sobre su actuación. Para que la retroalimentación sea útil y efectiva utilice los siguientes criterios:

- Sea directo. Mantenga contacto visual y hablé con el empleado.
- Utilice descripciones específicas de comportamientos, antes que evaluaciones y generalizaciones.
- Apóyese en sus registros para evitar hacer interpretaciones.
- Proporcione comportamientos opcionales si lo considera necesario.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Para practicar la habilidad de Comunicar Información en su situación de trabajo, complete el ejercicio.

- Describa una situación de trabajo que exija el uso de la habilidad.
- Describa al cliente.
- ¿Cómo le va a anunciar al cliente lo que va a comunicar?
- ¿Cómo va a desarrollar la presentación? Incluya las ayudas que utilizará de ser necesario.
- ¿Cómo va a resumir y/o destacar los beneficios?.
- ¿En qué lugar y con quién ensayará la habilidad?

Después de la práctica analice en qué medida el uso de la habilidad contribuyó a satisfacer las necesidades del cliente en comparación con oportunidades anteriores. ¿Cuáles fueron sus aprendizajes?

Prestar Servicios

Parte 1
Ejercicio de ensayo de roles
(Inestructurado)

Vamos a realizar un ejercicio de ensayo de roles para practicar la habilidad de Prestar el Servicio. Se seleccionará una pareja. Uno de ellos desempeñará el rol de cliente y el otro hará las veces de empleado. El resto del grupo desempeñará el rol de observador. Al finalizar los ejercicios, los observadores darán retroalimentación al participante.

Utilice los espacios siguientes para anotar lo que dice o hace el empleado, en cada uno de los componentes, que pone en evidencia la puesta en práctica de la habilidad de Prestar Servicio. Estos registros le permitirán dar retroalimentación al participante empleado.

1. Saludar y ofrecer ayuda al cliente.
2. Escuchar con atención los planteamientos del cliente.
3. Obtener información adicional.
4. Presentar información sobre diferentes opciones.
5. Establecer acuerdos y ejecutar acciones inmediatas o mediatas.
6. Despedirse y expresar expectativas positivas.

Parte 2
Análisis del ejercicio

Utilice los espacios siguientes para el análisis de la actuación del participante. Fundamente sus respuestas en los registros. Si observó comportamientos donde el participante pudo utilizar en forma más efectiva los componentes de la habilidad, anote en el punto c lo que usted hubiese dicho o hecho en su lugar.

a. ¿Presentó el empleado la información en forma ordenada?
   Si ____No_____ ¿Por qué?

b. ¿Considera que el cliente está satisfecho con el servicio recibido?
   Si ____No____ ¿Porqué?

c. Comportamientos opcionales.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Parte 3

Retroalimentación al participante

Proporcionar retroalimentación significa comunicar información verbal o gestual al participante acerca de cómo usted lo percibió durante la realización del ejercicio. De esta manera ayudamos al participante a hacer aprendizajes sobre su actuación. Para que la retroalimentación sea útil y efectiva utilice los siguientes criterios:

- Sea directo. Mantenga contacto visual y hable con el empleado.
- Utilice descripciones específicas de comportamientos, antes que evaluaciones y generalizaciones.
- Apóyese en sus registros para evitar hacer interpretaciones.
- Proporcione comportamientos opcionales si lo considera necesario.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Para practicar la habilidad de Prestar el Servicio en su situación de trabajo, complete el siguiente ejercicio.

- Describa un servicio o una actividad.
- Planifique qué hará o dirá para ofrecer y ayudar al cliente
- ¿Cómo escuchará con atención los planteamientos del cliente?
- ¿Qué preguntas formulará para obtener información adicional?
- ¿Cómo presentará la información sobre las diferentes opciones, bien se trate de una explicación o una demostración?
- ¿Qué habilidades pondrá en práctica para establecer acuerdos y qué acciones realizará para satisfacer las necesidades del cliente en forma superior?
- ¿Cómo se despedirá y qué expectativas le comunicará al cliente?

Después de la práctica, analice en qué medida el uso de la habilidad contribuyó a satisfacer los requerimientos del cliente en comparación con oportunidades anteriores. ¿Cuáles fueron sus aprendizajes?

Manejar Objeciones

Parte 1
Ejercicio de ensayo de roles
(Inestructurado)

Vamos a realizar un ejercicio de ensayo de roles para practicar la habilidad de Manejar Objeciones. Se seleccionará una pareja. Uno de ellos desempeñará el rol de cliente y el otro hará las veces de empleado. El resto del grupo desempeñará el de observador. Al finalizar los ejercicios, los observadores darán retroalimentación al participante.

Utilice los espacios siguientes para anotar lo que dice o hace el empleado, en cada uno de los componentes, que pone en evidencia la puesta en práctica de la habilidad Manejar Objeciones. Estos registros le permitirán dar retroalimentación al participante.

1. Escucha con atención los planteamientos del cliente.
2. Obtener información adicional.
3. Presentar soluciones al cliente.
4. Establecer acuerdos y ejecutar acciones inmediatas o mediatas.
5. Ofrecer compensación.
6. Agradecer la presentación de la queja y expresar expectativas positivas.

Parte 2
Análisis del ejercicio

Utilice los espacios siguientes para el análisis de la actuación del participante. Fundamente sus respuestas en los registros. Si observó comportamientos donde el participante pudo utilizar en forma más efectiva los componentes de la habilidad, anote en el punto c los que usted hubiese dicho o hecho en su lugar.

a. ¿Escuchó con atención los planteamientos del cliente? Sí____ No ¿Por qué?

b. ¿Solucionó, el empleado, los problemas planteados por el cliente de manera de satisfacer sus requerimientos? Sí____ No ¿Por qué?

c. Comportamientos opcionales

_____
_____
_____
_____
_____
_

Parte 3
retroalimentación al participante

Proporcionar retroalimentación significa comunicar información verbal o gestual al participante acerca de cómo usted lo percibió durante la realización del ejercicio. De esta manera ayudamos al participante a hacer aprendizajes sobre su actuación. Para que la retroalimentación sea útil y efectiva utilice los siguientes criterios:

- Sea directo. Mantenga contacto visual y hablé con el empleado.
- Utilice descripciones específicas de comportamientos, antes que evaluaciones y generalizaciones.
- Apóyese en sus registros para evitar hacer interpretaciones.
- Proporcione comportamientos opcionales si lo considera necesario.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Para practicar la habilidad de Manejar Objeciones en su situación de trabajo, complete el siguiente ejercicio.

- Describa la queja que, con más frecuencia, se presenta en su departamento.
- ¿Cómo escuchará con atención al cliente? ¿Qué preguntas formulará para obtener información adicional?
- Especifique posibles soluciones
- ¿Cómo compensará al cliente?
- ¿Cuáles serán los posibles acuerdos y acciones?
- ¿Cómo agradecerá la presentación de las objeciones y cuáles serán sus expectativas?
- Después de la práctica, resuma cuáles fueron los acuerdos y acciones y comente sus aprendizajes

EJERCICIO DE IDENTIFICACIÓN DE SITUACIONES DE ALTA Y BAJA AUTOEFICACIA

Instrucciones

Este ejercicio tiene como propósito identificar situaciones de trabajo que, a su juicio, constituyen ejemplos de momentos en los que usted se describe con una alta o una baja autoeficacia.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Se trata de conocer cómo se percibe en aquellas situaciones en donde se reconoce capaz y competente (Alta Autoeficacia) o, por el contrario, aquellas en que se siente que tiene dificultades o limitaciones (Baja Autoeficacia).

Responda individualmente para luego comentar sus respuestas ante el grupo.

Describa por lo menos una situación para cada condición (Alta y Baja Autoeficacia) y recuerde que se trata de aportar ejemplos que lo describen a usted tal y como es.

Situaciones de Alta Autoeficacia

_____

_____

_____

Situación de Baja Autoeficacia

_____

_____

_____

_____

a. Creencias que sustentan su apreciación

_____

_____

_____

_____

b. Acciones a emprender para modificar las creencias

_____

_____

_____

_____

Evaluación del Participante

Datos del Curso

Nombre del Curso _____

Entidad Didáctica _____ Nombre del Facilitador _____

Fecha: Del _____ Al _____ Lugar: _____

I. Contenido Programático del Curso	Muy Relacionado	Relacionado	Poco Relacionado	Nada Relacionado
I.1 ¿Existe relación entre los objetivos del curso y su contenido programático?				
I.2. ¿Existe vinculación entre los módulos teóricos y prácticos?				
I.3. ¿Existe relación entre el contenido del curso y sus actividades laborales?				

II. Calidad del manual y material de apoyo del Curso	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
II.1 La redacción del manual fue...				
II.2 La relación entre los objetivos del curso y el contenido del manual fue...				
II.3 La calidad del material de apoyo (lápices, blocks, carpetas, entreotros) fue...				

III. Desempeño del Facilitador	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
III.1 Los conocimientos que el facilitador posee referente al tema de estudio fueron...				
III.2 La capacidad de exponer y transmitir las ideas fueron...				
III.3 La disposición a escuchar y resolver dudas fue...				
III.4 El estímulo a participar y discutir los puntos tratados fue...				
III.5 La habilidad de mantener el interés del grupo fue...				
III.6 La distribución del tiempo fue...				

IV. Logística del Curso	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
IV.1 Las condiciones generales del salón (orden, limpieza, luminosidad) fue...				
IV.2 El funcionamiento de los equipos fue...				
IV.3 La calidad de los refrigerios fue...				

V. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el curso	No	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
V.1 ¿Contribuye a mejorar la calidad del trabajo?				
V.2 ¿Contribuye a mejorar el tiempo de entrega de los resultados				
V.3 ¿Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpresonales?				
V.4 ¿Contribuye a la optimización de los procesos y resultados?				

V.I Recomendaciones

Usted considera que la calidad del curso mejoraría si _____

_____

_____

_____