

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LA CALIDAD
DE SERVICIO DE CENTRO TANAMO, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARIA ELIZABETH DA SILVA LUONGO

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Guillermo Yáber Oltra

CARACAS, DICIEMBRE 2019

PROGRAMA ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: **María Elizabeth Da Silva Luongo**, Cédula de Identidad N° **V-17.146.949**, en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional titulado:

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LA CALIDAD
DE SERVICIO DE CENTRO TANAMO, C.A.**

Después de haber revisado el contenido referido al Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante la Dirección del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los treinta días del mes de octubre de dos mil diecinueve.

Atentamente,

Guillermo Yáber

Profesor Asesor

C.I.N° V-3.973.711

INDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
Planteamiento del problema.	6
Justificación de la investigación.....	9
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General:.....	11
Objetivos Específicos:	11
CAPITULO III MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	12
Antecedentes de la investigación:	12
Bases teóricas	14
CAPITULO III MARCO ORGANIZACIONAL.....	23
CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	27
Tipo y diseño de la investigación	28
Operacionalización de las variables	29
CAPITULO V DISEÑO DEL PRODUCTO	30
Producto	30
Recursos	42
Cronograma.....	43
CONCLUSIÓN	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	45

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional
Autor: María Elizabeth Da Silva Luongo
Asesor:

RESUMEN

Título: Diseño de un Programa de Entrenamiento para la calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A.

El presente trabajo de investigación estuvo basado en el diagnóstico realizado por María Fátima Da Silva Luongo en el Año 2018 en el que planteó como objetivo “Diagnosticar la calidad del servicio de salud que se ofrece a los clientes de Centro Tanamo desde la perspectiva de los empleados de nivel operativo basados en el Modelo Servqual” basado en los resultados obtenidos se propuso como objetivo el diseño de un programa de entrenamiento para mejorar la calidad de servicio que ofrecen los trabajadores del departamento de operaciones de Centro Tanamo, C.A. Así mismo se planteó como objetivos específicos la elaboración de un programa de entrenamiento y la propuesta de una campaña para el mejoramiento de la calidad de servicio y obtener el refuerzo de la información aprendida en el programa de entrenamiento. Se planteó realizar un plan de entrenamiento debido a que es un proceso que será aplicado a corto plazo, factor importante para obtener resultados oportunos en lo que a atención al cliente se refiere. En relación a las bases teóricas se tomó en cuenta a la diseñadora curricular Hilda Taba, debido a que hace referencia a la integración de diversos contenidos, los cuales cada persona podrán aplicarlos en su día a día. El tipo de investigación aplicada es la de investigación - desarrollo, debido a que tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica, que tiene que ver con el diagnóstico realizado por María Fátima Da Silva Luongo en el Año 2018, como la investigación aplicada, para diseñar programas de acción para el mejoramiento continuo de fin único, que en este trabajo de grado se refiere a la calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A.

Palabras Clave: Entrenamiento, Diseño, Investigación - Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones en Venezuela se encuentran en constantes procesos de cambio no solo a nivel tecnológico sino también en sus normas, leyes y profesiones, estos cambios tienen una gran influencia en la cultura de las organizaciones que según Dubrin (2.000; p.221) se define como “sistema de valores y creencias compartidos que influyen prácticamente en la conducta de los miembros de la misma”, tomando en cuenta esta definición se puede decir que estas características influyen de gran manera en el clima que puede existir en la organización.

Considerando que la cultura es un sistema de creencias y valores de las personas que forman parte de una organización, hay que entender que la manera en cómo actúan en la atención de los clientes puede ser diferente en cada una de los colaboradores que forman parte del sistema cliente, es por ello que se considera importante el hecho de formarlos en esta área especialmente basado en la misión y visión que tiene Centro Tanamo, C.A.

Centro Tanamo, C.A. es el sistema cliente con el que se desarrolló el trabajo de investigación, es una empresa de servicio dirigido al sector salud, cuyos principales clientes son organizaciones que le ofrecen a sus empleados el servicio de medicina prepagada, lo que genera que exista mayor compromiso para que los clientes se sientan atendidos de forma cortés, amable, que les den soluciones rápidas a sus solicitudes.

Para la realización y cumplimiento de un plan de capacitación es importante contar con la participación activa no solo del personal que trata directamente con los clientes, sino también con supervisores de cada área, ya que ellos son los encargados de reforzar la información que recibirán en el plan de capacitación y de esta manera poderlo replicar y garantizar que el servicio a los clientes sea satisfactorio.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Para la presente investigación se tiene como empresa Centro Tanamo, empresa privada dedicada al sector salud, ubicada en Caracas – Venezuela, donde sus clientes son organizaciones a quienes se les ofrece el beneficio de medicina preventiva a sus empleados. Se tomó como base la investigación diagnóstica realizada por la autora María Fátima Da Silva en fecha julio 2018, el propósito de dicho diagnóstico fue identificar situaciones que no estaban colaborando con el desarrollo efectivo de la organización en relación a la calidad de atención que se le estaba ofreciendo a los clientes que visitaban las sedes de Centro Tanamo ubicadas en Bello Campo y la Av. Libertador en Caracas.

En la investigación de diagnóstico se realizó una entrevista preliminar con la Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo, en la que ella expresó que *“Me gustaría que en ambas sedes se preste un buen servicio al cliente, independientemente que sus supervisores sean diferentes, ya que esto debería ser una norma para las dos sedes”*. Es por esta razón que se tomó el modelo de las 6 cajas de Marvin Weisbord (1976) que sirve para diagnosticar organizaciones, es una combinación de muchas ideas en un marco relativamente simple que puede ser aplicado en varias configuraciones. Reúne conceptos de organización, entorno sociotécnicos, sistemas formales e informales. Considerando lo descrito anteriormente se realiza un análisis de la empresa con la que se va a trabajar enfocándolo en obtener información y desarrollar el propósito de la investigación que tiene que ver con la calidad de servicio, la información obtenida del resultado del modelo de las 6 cajas fue el siguiente:

- 1. Propósito:** Según Weisbord (1976; p.436) “Los propósitos pueden ser vistos como una especie de negociación psicológica entre lo que tenemos que hacer (para la supervivencia) y lo que queremos hacer para crecimiento, autoexpresión, idealismo, etc. El resultado de esta negociación se llama prioridades. Las organizaciones eficaces traducen prioridades en programas, proyectos y productos dirigidos a consumidores particulares”. Centro Tanamo, C.A. es una empresa de servicio del sector salud, es por ello que entre sus objetivos se destaca ofrecerles a sus clientes una buena atención y respuesta rápida a sus solicitudes, adicionalmente en este primer punto se obtuvo información en cuanto a su visión, misión y valores.
- 2. Estructura:** “Al diagnosticar la estructura, un consultor debe buscar el ajuste entre el objetivo (producto) y la estructura que lo produce (sistema formal), luego prestar atención a cómo se divide y realiza el trabajo y cómo las personas usan o subvierten el organigrama” Weisbord (1976; p.436). La empresa donde se realiza el estudio actualmente cuenta con tres sedes Centro Diagnóstico Tanamo, Centro Ambulatorio Tanamo y Centro Clínico Tanamo con un total de 84 trabajadores, donde las gerencias reportan directamente al Gerente General de la empresa.
- 3. Recompensas:** Weisbord (1976; p.440) describe las recompensas como “salario y beneficios que estimulan el rendimiento solo cuando se dan como símbolos de trabajo digno que es necesario y valorado por la organización”. Se encuentra dividido en procesos intrínsecos y extrínsecos. El sistema de recompensas financiero que se recibe en la organización es lo mínimo establecido en la Ley Orgánica de Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela. Adicional a ello, su oferta salarial cuenta con beneficios socioeconómicos que ayudan a mantener un equilibrio entre el sueldo mensual recibido y beneficios que permitan tener una proporción entre

el salario recibido y el alto costo de la canasta básica. Sin embargo podemos encontrarnos con una remuneración intrínseca de carácter no remunerativo, es decir, se les ofrece oportunidades de crecimiento a las personas que laboran en la organización a través de formación u obtención de nuevos cargos como parte de ascenso.

4. Mecanismos útiles: “Los mecanismos útiles son los procedimientos, políticas, reuniones, tecnología, comités, tableros de anuncios, notas, informes, salas de reuniones, espacio, información, etc”. Weisbord (1976; p.443). La empresa cuenta con equipos tecnológicos que permiten cumplir con las funciones, servicio telefónico y de internet ambos operativos sin ningún tipo de limitaciones para dichas labores. También como mecanismo útil se implementan actividades de formación del personal, dichas actividades pueden ser con facilitadores externos a la organización pero en ocasiones son dictadas por los supervisores, en donde se planifican los cursos y ellos son quienes cumplen la labor de ser los facilitadores.

5. Relaciones laborales: “En el sistema formal, el consultor debe diagnosticar tales relaciones en términos de cuánta interdependencia se requiere para obtener trabajo hecho. Hay dos posibles disfunciones: 1. Las personas necesitan trabajar juntas y no hacerlo bien; 2. Las personas no necesitan trabajar juntas, pero tratan de forzar la colaboración en nombre de las buenas relaciones humanas”. Weisbord (1976; p.439). El proceso de comunicación dentro de la organización es descendente y ascendente. A nivel descendente, ya que el gerente general comparte la información hacia su equipo de trabajo para que sea compartida con el resto de los empleados y así poder ejecutar la tarea asignada, sin embargo en oportunidades la comunicación no es efectiva. A nivel ascendente la comunicación, por lo general es un poco más efectiva debido a que se dirigen directamente al gerente general

de la empresa quien va delegando a los responsables funciones para que se cuente con una respuesta pronta y satisfactoria.

- 6. Liderazgo:** “El liderazgo requiere, además de la habilidad de comportamiento, una comprensión del medio ambiente y voluntad de enfocar los propósitos, especialmente si hay un problema en uno de los seis factores. El líder necesita comprender su papel y la medida en que esta comprensión resulta se puede aplicar en los mecanismos diseñados para mantener un equilibrio formal e informal en el equipo de trabajo”. Weisbord (1976; p.441). De acuerdo a lo comentado por el cliente, el líder dentro de la organización es un elemento importante porque ejecuta tareas y actúa en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción. En Centro Tanamo, el proceso de liderazgo puede llegar a determinar el nivel de servicio al cliente que se puede ofrecer, ya que a pesar de no ser todos quienes prestan un mal servicio es una situación que continúa presentándose y se aleja de la visión de negocio que se tiene, al igual que sus valores.

1.2 Justificación del Problema

Basado en el modelo de las 6 cajas de Marvin Weisbord la investigación estuvo dirigida al área de calidad de servicio, para ello se tomó como base teórica el Modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988; p.419), quienes definen la calidad de servicio como un “enriquecimiento de un servicio superior en calidad que recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad”. Para ello se procedió a aplicar el cuestionario de calidad de servicio, diseñado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, en este caso se realizó un proceso de adaptación a la empresa el cual fueron validados a través de un juicio de expertos.

En el trabajo de investigación de la autora María Fátima Da Silva Luongo del año 2018 se pudo obtener que el cuestionario del Modelo Servqual, fue aplicado a los empleados del Departamento de Operaciones quienes son los encargados de atender directamente al público, cuyos resultados arrojaron que el personal tiene conocimientos de la manera en cómo deben actuar durante el proceso de atención al cliente, sin embargo al momento de llevarlo a la práctica no se cumple con ello, esto debido a que se desarrolló un proceso de observación durante la atención a los clientes y se pudo percibir que los empleados no ofrecen una buena atención ante las solicitudes de los clientes, también se pudo percibir que al momento de cumplir con los procedimientos no se le explicaba al cliente, las actividades a realizar, por ejemplo cuando se iba a realizar la toma de muestra de sangre en todo momento la auxiliar de laboratorio estuvo en silencio. Otra situación que se observó fue al momento que un cliente solicitó cita con un especialista y le informaron que no era desde la sede de Centro Diagnóstico Tanamo, sino en la sede de Centro Ambulatorio Tanamo pero no se le indicó números de teléfono de contacto o se validó si conocía la ubicación de dicha sede, es decir que se da la información incompleta lo cual trae como consecuencia que el cliente se retire insatisfecho de la organización por no obtener la respuesta esperada.

El personal que labora en el área de operaciones que atienden a clientes conocen los protocolos de atención al cliente, sin embargo no hay una actualización de la información que ya conocen, es por esto que se hace referencia a una parte de su misión la cual indica "...nuestro capital humano altamente calificado, con una gran vocación de servicio y ética profesional." En donde menciona que cuentan con un capital humano altamente calificado sin embargo la información obtenida a través del cuestionario aplicado y durante el proceso de observación de atención al cliente, lleva a plantearse la pregunta: ¿El personal del departamento de operaciones cuenta con la

capacitación necesaria para ofrecerle atención a los clientes, enfocado en la calidad de servicio?

1.3 Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un programa de entrenamiento para el mejoramiento de la calidad de servicio para los empleados del departamento de operaciones de Centro Tanamo, C.A.

Objetivo Específico:

1. Elaborar un programa de capacitación de calidad de servicio dirigido a los trabajadores del área de operaciones de Centro Tanamo, C.A.
2. Desarrollar una campaña para la mejora continua de la calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A. apoyado en el programa de capacitación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación:

A los fines de darle una atención pertinente a esta situación, se realizó una revisión de la literatura y de investigaciones anteriores que versan sobre este mismo aspecto, por tal motivo el primer trabajo que se tomó como antecedente fue la investigación se realizó en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello por Herrera O, Rony D. (2011) como requisito para optar por el título de Licenciado en Educación mención Ciencias Pedagógicas, el trabajo especial de grado estuvo referido a el “Diseño de taller en materia de Calidad de Servicio y Atención al Cliente para el call center de C.N.A. Seguros la Previsora”

La investigación presentada es interpretada acerca de la necesidad de capacitar al personal que forma parte del call center de C.N.A. de Seguros la Previsora en relación a la calidad de servicio y a la atención al cliente, debido a que cuando ingresan la empresa dicta un taller de formación para el uso del sistema y no se les ofrece una capacitación en la manera como desean que sean atendidos los clientes, sin embargo, como empresa hacen monitoreo al azar para evaluar cómo están siendo atendidos los clientes, pero al carecer de la formación del equipo de call center el autor decidió diseñar un taller de formación para los trabajadores que forman parte de la organización para que se pueda mejorar en relación a la calidad de servicio y la atención al cliente que ofrecen.

El modelo metodológico utilizado fue la investigación descriptiva documental, el cual tiene como propósito describir, interpretar y entender los procesos que contribuyen al proceso de atención al cliente. Esta investigación busca que se pueda establecer un plan de formación para los trabajadores de

Seguros la Previsora de tal manera que los clientes puedan recibir un buen servicio desde la atención que ofrece el área de call center.

El motivo por el cual se tomó como referencia esta investigación, es porque se relacionó con el interés de desarrollar un plan de formación que deben recibir los trabajadores en cuanto a la calidad de servicio que se le ofrecerá tanto a los clientes que visitan las sucursales como la atención telefónica, basada en el servicio.

Un segundo trabajo de investigación denominado “Calidad de atención del servicio de Gastroenterología del Hospital Vargas, Caracas”, dicha investigación fue desarrollada por Urdaneta de González, Clotty María (2006) en la Universidad Católica Andrés Bello para la Dirección de Postgrado para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios de Salud.

La interpretación que se pudo obtener es que la investigación tenía como finalidad conocer el nivel de satisfacción que los pacientes obtienen en el servicio de salud de Gastroenterología del Hospital Vargas (Caracas), debido a que no existen criterios estándares de evaluación de calidad, de tal manera que es importante contar con parámetros de calidad vinculados con la infraestructura, equipos médicos, procesos y personal del área de servicio mencionado anteriormente, tomando en consideración la opinión de los beneficiarios que disfrutan del servicio. El modelo de investigación utilizado por el autor fue el de aplicación-evaluativa, debido a que se quiere valorar la atención recibida por parte de las personas que utilizan el servicio de gastroenterología.

Ese trabajo de investigación se encuentra vinculado con el proceso de observación desarrollado para el sistema cliente que se decidió estudiar, debido a que se estable que es importante conocer desde la perspectiva de

las personas que visitan las sucursales cómo ha sido la calidad de servicio que recibieron por parte de las personas que forman parte de la organización, debido a que la satisfacción del cliente permite medir los aspectos en los cuales corresponde mejorar como empresa.

Por último haremos referencia a una tercera investigación realizada en Ecuador en la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Medicina, titulada “Diseño e implementación de un programa de capacitación a distancia en telemedicina para el personal de salud del Cantón Yacuambi” del autor Abad Gaurnizo, María Eugenia (2011).

Este trabajo de investigación es cuantitativo y el cual tiene como propósito ofrecer un programa de capacitación a distancia, dando uso a la tecnología, para poder obtener una nueva alternativa de formación, la cual puede realizar en sus tiempos libres sin descuidar sus labores en los centros asistenciales.

Se ha decidido tomar como referencia esta investigación, debido a que es la manera de poder demostrar la importancia de capacitar a los trabajadores de la organización de estudio, bien sea de manera presencial o a distancia, pero resaltando que el aprendizaje que pueden obtener va a tener como resultado el mejoramiento progresivo en cuanto a la calidad de servicio y la atención al cliente que reciben cada una de las personas que visitan Centro Tanamo, C.A.

2.2 Bases teóricas:

Para los autores French y Bell (1996; p. 18) se puede definir que el “desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de las conductas aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio

planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo”. Basado en ello una vez cumplido el proceso de diagnóstico se desarrolla una propuesta de intervención que ayude a generar cambios que beneficien a la organización y a quienes que trabajan en ella.

En la presente investigación se plantea ofrecer a los empleados de Centro Tanamo, C.A. un plan de formación dirigido a la calidad de servicio, para ello es necesario empezar por conocer la diferencia que existe entre entrenamiento, capacitación y desarrollo para poder identificar el tipo de programa que se estará realizando, a continuación las definiciones:

- ✚ **Entrenamiento:** puede definirse según Chiavenato (2000; p.557) “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades”. Basado en lo descrito anteriormente se puede entender que el entrenamiento se realiza para cumplir satisfactoriamente con las tareas que deben desarrollarse en un cargo pero esas habilidades aprendidas pueden aplicarse no solo en lo laboral sino en lo personal, es decir que se tiene un aprendizaje a largo plazo.
- ✚ **Capacitación:** según Dubrin (2000; p.251) “se entiende como cualquier proceso que tenga por objetivo estimular y fortalecer el aprendizaje por parte de los empleados.” En este caso se entiende que el conocimiento existe pero se debe reforzar, ello implicaría colaboración no solo de quien recibe la capacitación sino de aquellas personas que formen parte de dicho proceso, por ejemplo compañeros de trabajo, supervisores etc.
- ✚ **Desarrollo:** Igualmente se toma la definición establecida por Dubrin (2000; p.251) que la describe como “forma de superación personal que fortalece los conocimientos y habilidades no estructuradas de

naturaleza compleja”. Interpretando lo definido se entiende que es un proceso que se cumple a largo plazo, ya que esta capacidad de desarrollo se obtiene desde el primer momento que una persona decide hacerse parte de un sistema educativo y empieza a aprender no solo contenidos sino una serie de habilidades que serán aplicadas a nivel profesional y personal.

Considerando las tres definiciones que se describieron anteriormente como propuesta de intervención se plantea realizar un plan de entrenamiento debido a que es un proceso que se podrá aplicar a corto plazo, factor importante para obtener resultados oportunos en lo que a atención al cliente se refiere, debido a que el servicio que presta Centro Tanamo está dirigido a sus clientes y lo ideal es que se sientan satisfechos con el servicio prestado. Adicionalmente el desarrollo de un plan de entrenamiento ayudará a que cada uno de los empleados reconozcan cuales son las habilidades que poseen y las que deben desarrollar para contar con un desempeño óptimo en sus puestos de trabajo.

El plan de entrenamiento propuesto para Centro Tanamo estará basado en el paradigma constructivista, el cual según Coll y Martí (1990; p.80) lo definen como “la actividad autoestructurante y constructiva donde el alumno tiene un lugar protagónico y central en las actividades ocurridas en el programa de clase”. Se seleccionó dicho paradigma debido a que se entiende que el plan de entrenamiento estará dirigido a un grupo de personas que cuentan con nivel educativo mínimo de bachiller lo que ayudaría a comprender las actividades necesarias para la construcción del conocimiento en lo que a calidad de atención al cliente se refiere.

Para el desarrollo del plan de entrenamiento se tomará como base a la diseñadora curricular Hilda Taba quien se centra en preparación del alumno para que sea útil en su sociedad, Taba (1962; p.7) define el currículo como “...un plan para el aprendizaje; por consiguiente todo lo que se conozca sobre

el proceso de aprendizaje y el desarrollo del individuo tiene aplicación para elaborarlo”

Los objetivos son parte fundamental de la acción de formación diseñada, tal y como afirma la autora:

“La función principal de la determinación de metas en los niveles generales es proporcionar una orientación para la letra principal de los programas educacionales. A este nivel los propósitos establecen lo que podría ser descrito como una filosofía de la educación y son sólo un paso hacia el traslado de las necesidades y los valores de la sociedad y de los individuos a un programa educacional.” Taba (1962; p.260)

Partiendo de la organización y del establecimiento de metas, Taba hace referencia a la integración de diversos contenidos, los cuales cada persona va a poder aplicarlo en su día a día. Siendo el caso de que dicho proceso ocurriese gracias a la integración del currículum pues se podría decir que el currículum es “una manera de preparar a la juventud para participar como miembro útil en nuestra cultura” Taba (1962; p.10). Es así como termina la concepción de currículum y su finalidad para dar paso a la organización del mismo.

Para la planificación del currículum Hilda Taba plantea que se deben cumplir 7 pasos para poder obtener un buen diseño, los pasos son los siguientes:

1. Diagnóstico de necesidades.
2. Formulación de objetivos.
3. Selección del contenido.
4. Organización del contenido.
5. Selección de las actividades de aprendizaje.
6. Organización de las actividades de aprendizaje.

7. Qué y cómo se va a evaluar.

A continuación se explicarán según Taba lo que significan cada uno de los pasos que se deben cumplir:

Partimos con el **diagnóstico de necesidades** “...es un primer paso importante para determinar cómo debe ser el currículo para una población dada” Taba (1962. P. 27). Éste paso como bien lo dice Taba es importante debido a que a través de él se puede determinar el problema o la necesidad que se estaría presentando en cualquier contexto, bien sea en una comunidad, en un colegio o simplemente en alguna empresa, es por eso que se recurre a este paso, donde se van realizando una serie de técnicas: la primera que se aplica es la de la observación donde la persona que fue designada para realizar el diagnóstico de necesidades, debe observar al contexto al cual se le va a detectar la necesidad, una vez hecha la observación y una serie de anotaciones se sigue al diseño de las encuestas las cuales van a ser aplicadas a las personas que se encuentran inmersas en dicho contexto y así de manera más minuciosa poder definir la necesidad. Pero para que esto suceda se le debe hacer un análisis a las encuestas aplicadas y de ésta manera ya se podría declarar con seguridad cual es la necesidad.

Una vez que se haya cumplido con el primer paso le sigue la **Formulación de objetivos** “...claros y amplios brinda una plataforma esencial para el currículo. En gran parte, ellos determinan que contenido es importante y como habrá de ordenárselo.” Taba (1962; p.27). Los objetivos son los que van a determinar la información que va a ser utilizada, como se aplica en este caso, partiendo de la formulación de los objetivos de la acción de formación es que se va a utilizar información, la cual va a ser de gran importancia para que cada persona pueda tener un aprendizaje significativo tras la acción de formación.

Luego nos encontramos con dos pasos que se llevan a cabo de forma simultánea como lo son la **selección y organización del contenido** que “...comprenden también otros criterios, además de los objetivos, como su validez e importancia, la noción de diferencias correctas entre los diversos niveles del contenido y las resoluciones para determinar en qué etapa de la evolución han de ser introducidos. Incluye, así mismo, la consideración de las continuidades y las secuencias en el aprendizaje y los cambios que experimentan la capacidad de aprender.” Taba (1962; p. 27). Como bien lo dice Taba la selección y organización del contenido va a ser el esqueleto de lo que se quiere decir, es por eso que se debe realizar una selección cuidadosa acerca del contenido que se va a utilizar de manera tal que no se deje información relevante por fuera, para que esto no suceda se va a hacer la organización del contenido y así poder ubicarlo en la mejor parte posible para poder obtener el aprendizaje que se desea.

De la misma manera se prosigue con la **selección y organización de las actividades de aprendizaje** “dado que las actividades del aprendizaje se utilizan para alcanzar algunos objetivos, la planificación de estas experiencias se convierte en parte de una estrategia importante de la formación del currículo, en lugar de quedar relegada a las decisiones incidentales tomadas” Taba (1962; p.28). Éste paso se relaciona con el anterior debido a que una vez que se haya seleccionado y organizado el contenido se pueden planificar las actividades que mejor se adapten a los contenidos y de una manera más practica poder brindarle un aprendizaje óptimo.

Después de haber pasado por todos los pasos llegamos al último paso que es el **qué y cómo evaluar** “... la evaluación es parte indivisible de la elaboración del currículo, que comienza con el interés por los objetivos y termina cuando se establece en qué medida éstos han sido alcanzados” Taba (1962; p. 411). Para que éste paso sea alcanzado de la mejor manera, el diseñador decide el tipo de evaluación que va a aplicar, bien sea sumativa o formativa, y como lo

va a evaluar si a través de exámenes escritos, exposiciones o cualquier tipo de actividad que pueda contribuir con su aprendizaje.

Por lo tanto se puede decir que el principio de Taba se basa en delimitar la planificación curricular de forma consolidada, pero sin ser separada de la realidad debido a que la validez de la planificación curricular depende de que el contenido esté basado en el logro de objetivos tanto general como específicos en donde se busca la equidad en las diversas disciplinas, que se deben dar de forma secuencial partiendo de lo simple a lo complejo, en donde se desean integrar nuevos conocimientos y afianzando las funciones de los objetivos para el cumplimiento de lo propuesto.

Tomando en cuenta el modelo de currículo de Hilda Taba, el estudio a desarrollar será enfocado a nivel organizacional puesto a que los participantes cuentan con un nivel académico mínimo de bachillerato, es por ello que a continuación se describe el modelo de capacitación a utilizar para la empresa Centro Tanamo, C.A.:

1. **Planeación estratégica:** “planear genera una oportunidad que las empresas deben aprovechar para diezmar las implicaciones de los riesgos que la competencia puede ejercer, con el enfoque de la planeación estratégica se prevé el futuro en el largo plazo.” Llanos (2005; p.216)
2. **Determinación de las necesidades de formación:** “la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.” Arthur, J. & Lyons, T (1975; p.30).

Por su parte Jesús Reza (2006; p.63-65) establece los pasos requeridos para la realización de un diagnóstico de necesidades son:

- a. Definir la situación idónea: “esta actividad se hace por puesto de trabajo, determinando los estados óptimos de funcionamiento. Se determinan los recursos necesarios para desempeñarlo, tales como herramientas y equipo, las funciones o actividades a realizar, la cuantificación de las actividades, características del ambiente laboral, entre las más relevantes”.
 - b. Determinar la situación real: “cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen necesidades de capacitación y por otra puede evaluarse el desempeño”.
 - c. Obtener el análisis comparativo: “confrontando las situaciones idóneas y real se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño o de necesidad de capacitación”.
3. **Programación de la capacitación:** “Una vez se ha determinado las necesidades de formación se procede a la programación del entrenamiento sistematizada y fundamentada en la necesidad de formación, los resultados de la detección de necesidades, los departamentos donde ocurre entre otros”. Chiavenato (2000; p. 570)
4. **Ejecución de la capacitación:** “es la etapa en la que se realizan todas las sesiones, trabajos de grupo, de campo y otras actividades programadas”. Diccai (1994; p.14)
5. **Evaluación de la capacitación:** “la evaluación es el proceso de identificar, de obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir

de guía para la toma de decisiones solucionar los problemas de responsabilidad y de promover la comprensión de los fenómenos implicados.” Reza (2006; p.87)

El modelo antes descrito es importante para el alcance de uno de los objetivos específicos planteados para el desarrollo de esta intervención, el cual tiene que ver con la capacitación del personal de Centro Tanamo, C.A. y a su vez para dar cumplimiento a la misión en donde se hace mención el poder contar con capital humano calificado y para poder obtener esto, es importante invertir en la formación y desarrollo de cada una de las personas que laboran en el área de operaciones.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

La empresa de estudio seleccionada se llama Centro Tanamo, C.A. es una iniciativa privada orientada a satisfacer la creciente demanda en servicios de salud que existe en el país, incorporando los últimos adelantos en equipos y unidades médico-quirúrgicas.

Comienza como un anteproyecto para ofrecer servicios médicos hospitalarios privado, cuyo sueño era cristalizarlo en el Edificio Tanamo, en los Cortijos de Lourdes, en Caracas y de allí su nombre. Sin embargo en noviembre del 2009, es en la Torre Maracaibo, en la Av. Libertador, donde inicia como un Centro de Diagnóstico para consultas básicas, laboratorio e imagenología.

En mayo del 2013, se adquiere la empresa “Somos Salud” y cambia de nombre como Centro Ambulatorio Tanamo. Aquí se cumple la segunda fase del proyecto, crear un servicio de clínica privada donde se realicen cirugías clínicas ambulatorias pocos invasivas, con equipos de última generación.

En la empresa se ofrece servicio médico de diversas especialidades, entre ellas se encuentran: laboratorio, imagenología, cirugía general, medicina interna, ginecología, pediatría, gastroenterología, cardiología no invasiva, oftalmología, dermatología, endocrinología, neumología y medicina laboral.

Misión:

“Brindar óptima atención en el área de la salud, orientados a la prestación de servicios en todas las especialidades médicas, apoyados en tecnología de vanguardia y en nuestro capital humano altamente calificado, con una gran vocación de servicio y ética profesional.” Fuente www.centrotanamo.com

Visión:

“Lograr el mayor alcance de nuestros servicios diagnósticos y médicos para la población venezolana, apoyados sólidamente en personal altamente calificado, ético y comprometido con la excelencia en la calidad del servicio prestado, confiando en el crecimiento y desarrollo de nuestro país”. Fuente www.centrotanamo.com

Tomando en cuenta lo descrito en la misión y visión, podemos observar que el hecho que el personal esté calificado y con gran vocación de servicio es fundamental para que la empresa pueda alcanzar cada una de las metas que tengan planteadas.

Valores:

- ❖ Respeto a las personas.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Comunicación abierta y honesta.
- ❖ Compromiso con la comunidad.
- ❖ Actuamos con integridad.

Estructura:

La empresa donde se realiza el estudio actualmente cuenta con tres sedes Centro Diagnóstico Tanamo, Centro Ambulatorio Tanamo y Centro Clínico Tanamo con un total de 82 trabajadores, donde las gerencias reportan directamente al Gerente General de la compañía. Es importante mencionar que parte del compromiso que se tiene desde Recursos Humanos es que al momento que una persona inicia sus labores en la empresa le hacen entrega de la descripción de cargo para el que fueron contratados, esto con la finalidad de que estén informados acerca de las tareas que deberán realizar. Adicionalmente al personal de nuevo ingreso, durante su proceso de

inducción, estará acompañado por su supervisor inmediato, quien le ayudará a ejecutar satisfactoriamente cada tarea.

Los trabajadores de la empresa están distribuidos como se muestra en la siguiente tabla, en los distintos niveles de cargo:

Nombre de la Gerencia	Centro Diagnóstico Tanamo	Centro Ambulatorio Tanamo	Centro Clínico Tanamo
Operaciones	12	5	2
Médica	18	17	-
Compras	-	2	-
Administración y Finanzas	1	3	-
Comercialización	2	-	-
Seguridad	2	3	-
Servicios Generales	-	6	3
Recursos Humanos	-	2	-
Tecnología	1	1	-
Aprendices Inces	1	1	-
TOTAL	37	40	5

Es importante hacer mención que si bien cada centro tiene una ubicación física diferente, todo lo que se refiere a normas y procedimientos se encuentra estandarizado, es decir, que todos los que trabajan para Centro Tanamo se rigen por los mismos lineamientos.

A continuación se detalla la estructura organizacional de Centro Tanamo, C.A.

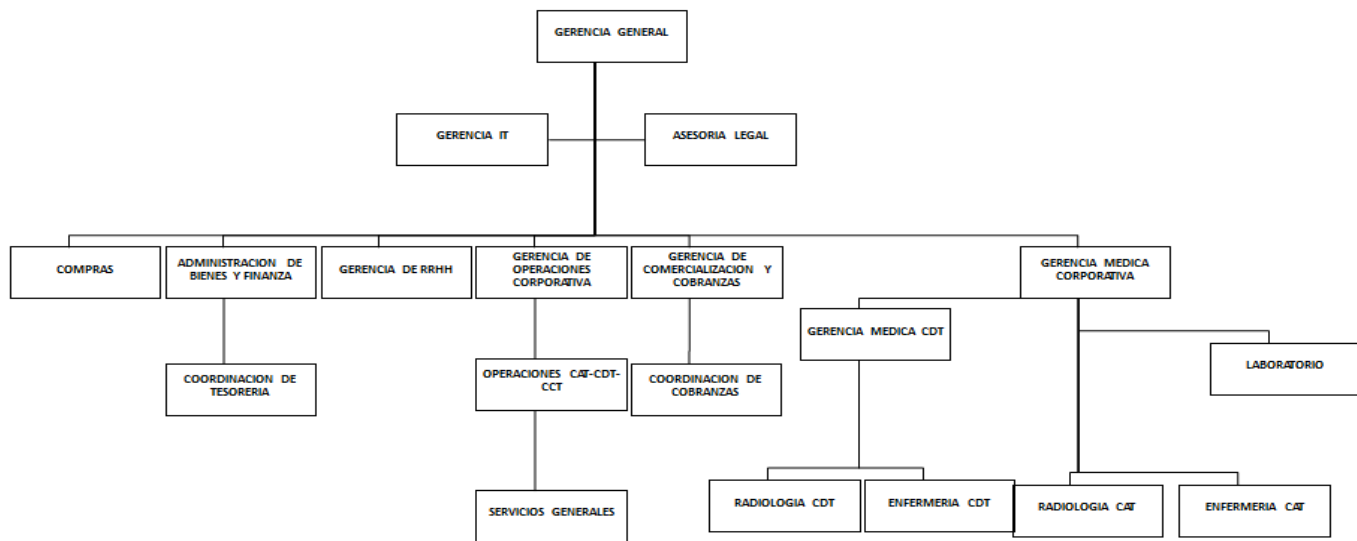


Figura 1: Estructura Organizacional Centro Tanamo, C.A
 Fuente: Gerencia de Recursos Humanos Centro Tanamo, C.A.

CAPITULO IV METODOLOGÍA

Para el desarrollo del programa de entrenamiento se plantea establecer tres fases las cuales se detallan a continuación:

Fase 1 Recolección de información: esta fase fue desarrollada por la investigadora María Fátima Da Silva en julio 2018, donde se aplicó una entrevista semiestructurada y basado en ello se planteó aplicar una encuesta basada en el modelo Servqual, en el que se esperaba identificar y corroborar lo planteado en la entrevista acerca de la necesidad de establecer una actividad que ayude al personal a conocer los protocolos para prestar una buena atención al cliente en el área de operaciones.

Fase 2 Diseño del curso: deberá estar constituido por un manual de facilitador y manual del participante, dirigido al personal que labora en el área de operaciones, contando con el siguiente contenido:

1. Definición de cliente.
2. Importancia del cliente.
3. Comunicación efectiva para la atención al cliente.
4. Definición de calidad de servicio.
5. Estándares de calidad de servicio.
6. La actitud en la prestación del servicio.
7. Decálogo de atención al cliente y calidad de servicio desarrollado por los participantes, aprobado previamente por la empresa.

Fase 3 Evaluación: se determinará el tipo de evaluación se aplicará para medir el aprendizaje obtenido, en principio se establece aplicar un pre-test antes de inicio de la actividad y al culminar se aplicará un post-test con la intención de medir si los objetivos de aprendizaje fueron alcanzados de tal

manera que se pueda hacer seguimiento en el proceso de aplicación de lo aprendido.

Fase 4 Diseño de Campaña de Atención al Cliente: Junto con el cliente se harán post informativos, cuya divulgación se realizará vía correo electrónico y carteleras de la empresa en donde se ofrezcan tips que ayuden a mejorar la atención que se le ofrece al cliente, cuya base será el material que se diseñará para el curso de formación.

4.1 Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación a aplicar es la de investigación – desarrollo es “conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos científicos y técnicos, así como la utilización de los resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos. Comprende esta actividad la investigación fundamental, la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico.” (Cañibano, L. 1988; p.10)

De acuerdo a lo antes mencionado se considera que la investigación - desarrollo permite la aplicación de nuevos métodos de aprendizaje, para obtener habilidades indispensables y así generar cambios en la organización a través de la información obtenida, como se estará aplicando en el programa de entrenamiento.

4.2 Operacionalización de las variables:

Objetivo general: Diseñar un programa de entrenamiento para el mejoramiento de la calidad de servicio para los empleados del departamento de operaciones de Centro Tanamo, C.A.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Elaborar un programa de capacitación de calidad de servicio dirigido a los trabajadores del área de operaciones de Centro Tanamo, C.A.	Calidad de servicio.	Tangibilidad. Confiabilidad. Capacidad de respuesta. Seguridad. Empatía.	Apariencias de las instalaciones, del personal y los espacios. Cumplimiento de los procedimientos. Disposición de ayuda a los clientes. Material informativo de las actividades. Atención individualizada a las situaciones que se presentan.	Delimitar con el sistema cliente el contenido del programa de capacitación que se ofrecerá al área de Operaciones.
Desarrollar una campaña para la mejora continua de la calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A. apoyado en el programa de capacitación.	Campaña informativa de la calidad de servicio basado en el programa de capacitación.	Refuerzo de la información enfocada en la calidad de servicio a ofrecer.	Asegurar que la calidad de servicio es la esperada por el sistema cliente.	Ofrecer respuestas oportunas y satisfactorias a los clientes de Centro Tanamo, C.A.

CAPITULO V

DISEÑO DEL PRODUCTO

5.1 Producto: Programa de entrenamiento para la calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A.

Formación: Atención al Cliente y Calidad de Servicio. Facilitador: María Elizabeth Da Silva. A quién va dirigido: Personal de Operaciones que labora en Centro Tanamo, C.A. Duración: 90 minutos.
Objetivo General: Proporcionar conocimientos, herramientas y mejores prácticas para comunicarse efectivamente con los clientes, con miras a desarrollar una cultura del servicio en la empresa.
Objetivos específicos: 1. Conocer la importancia del cliente 2. Identificar los estándares de calidad de servicio 3. Conocer la cultura en tema de servicio 4. Establecer que es la comunicación efectiva para la atención al cliente 5. Crear decálogo de atención al cliente y calidad de servicio desarrollado por los participantes
Contenido: + Definición de cliente. + Importancia del cliente. + Comunicación efectiva para la atención al cliente. + Definición de calidad de servicio. + Estándares de calidad de servicio. + La actitud en la prestación del servicio. + Decálogo de atención al cliente y calidad de servicio desarrollado por los participantes, aprobado previamente por la empresa.
Dinámicas durante el plan de capacitación: - Inicio del taller identificarse, indicando su nombre y área en el que labora. - Antes de iniciar con el contenido se realizará actividad de “Tengo un mensaje” - Para finalizar se hará una actividad grupal para que cada grupo cree un decálogo de atención al cliente y calidad de servicio y puedan ser utilizados en cartelera informativa para reforzar el aprendizaje obtenido.

Manual del Facilitador

El programa de entrenamiento de Atención al Cliente y Calidad de Servicio de Centro Tanamo tiene como finalidad: Proporcionar conocimientos, herramientas y mejores prácticas para comunicarse efectivamente con los clientes, con miras a desarrollar una cultura del servicio en la empresa.

El programa de capacitación estará dividido en 6 temas y en el desarrollo de un decálogo realizado por los participantes tomando en cuenta la información ofrecida.

Cada uno de los colaboradores del área de operaciones que tienen atención directa con público estarán participando en la formación.

Dinámica 1 Romper el hielo: dirigida a conocerse, respondiendo dos preguntas las cuales son: ¿cuál es su nombre? y ¿qué cargo desempeña actualmente? Esto va a permitir que el facilitador y los participantes puedan identificarse y el tiempo estimado es de 15 minutos.

Tema 1: Definición de Cliente

El cliente se encuentra definido por el diccionario de la Real Academia Española (2007) de la siguiente manera: “Persona que compra en una tienda, o utiliza los servicios de un establecimiento, una empresa o un profesional en específico.”

A su vez la atención al cliente tiene relación con la definición de cliente, según Gavilanes, José Omar (2019) indica que la atención al cliente "Es la relación directa entre proveedor y cliente informando u otorgando aquel servicio que prestan y proporcionan las entidades o de esta manera podemos indicar que empresas de servicios y comercialización, a sus clientes mediante la comunicación directa con ellos...”

Al momento que el cliente asiste a nuestra sede en búsqueda de información, reclamo, sugerencias e inquietudes nosotros estamos ofreciendo servicio, generando empatía con cada uno de ellos para poder ofrecerle información que satisfaga su necesidad.

Tema 2: Importancia del cliente

Como se comentó anteriormente el cliente es importante al momento de ofrecer un servicio debido a que son ellos los que adquieren los productos que quieran ser comercializados, es por esto que al momento de ofrecer atención al cliente debemos conocer acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa para otorgar la información acorde a la necesidad del cliente.

Por tal motivo cuando atendemos un cliente debemos darle la importancia a la necesidad que está presentado escuchando activamente su requerimiento para poder ofrecer información de manera clara y concisa para que el cliente se vaya satisfecho con la información obtenida.

Dinámica 2 Tengo un mensaje: los participantes se tendrán que enumerar con los números 1 y 2, para luego separarlos formar dos columnas de acuerdo al número que les tocó. El facilitador le estará indicando a la última persona el mensaje que debe comunicarle en el oído a la persona que tiene adelante y el primero escribirá el mensaje recibido en un papel bond, luego de leer las tres fases se descubrirá el mensaje inicial, la finalidad de esta actividad es que se pueda hacer conciencia al momento de transmitir el mensaje y validar la información recibida.

Frases:

1. La comunicación verbal y no verbal es clave al momento de transmitir un mensaje.
2. Una buena atención al cliente inicia con una sonrisa.

3. El respeto es uno de los valores que deben estar presente al atender a los clientes.

Tiempo estimado 15 minutos.

Tema 3: Comunicación Efectiva

De acuerdo a lo antes comentado, podemos decir que tiene relación con la comunicación efectiva y conocemos como comunicación: “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” Real Academia Española.

Se puede decir que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

Los elementos que intervienen en el acto de la comunicación son:

- **Emisor:** Produce el mensaje y lo envía.
- **Receptor:** Recibe el mensaje y lo interpreta.
- **Código:** Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.
- **Mensaje:** Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.
- **Canal:** Medio físico por donde circula el mensaje.
- **Contexto:** Circunstancias históricas, sociales, políticas, económicas, entre otros, que rodean al emisor y al receptor y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.
- **Ruido:** Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación.

Alguna de las características que deben estar presenta para que una comunicación sea efectiva son:

- Escuchar de manera atenta al emisor, que este caso sería el cliente.
- Validar el mensaje recibido, tomando las palabras indicadas por el cliente al momento que realizó su requerimiento.
- Debe existir coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.

Tema 4: Definición de Calidad de Servicio

Para comprender qué es Calidad de Servicio debemos conocer la definición de cada una de estas palabras. Según Andrew J. Dubrin (2000; p. 78) “Calidad son todos los atributos y características de un producto o servicio que influye en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada”, a su vez indica que “La calidad ha sido definida de las formas siguientes: conforme a la expectativa, conforme a los requisitos, eliminación de pérdidas, cumplir o exceder las expectativas del cliente, excelencia y valor”.

Por otra parte podemos conocer que la palabra servicio se encuentra definido por la Real Academia Española como “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de una entidad”

Es interpretado por el autor que la calidad de servicio de acuerdo a las definiciones citadas tiene que ver con el impulso de un producto o servicio que es realizado a través del colaborador que se encuentra atendiendo al cliente. El colaborador cuenta con un rol importante como representante de la empresa, debido a que de acuerdo a la forma en como comunica la información estaría cubriendo las expectativas acerca del requerimiento del cliente y manteniendo la excelencia en la atención ofrecida y el valor del respeto mutuo.

Tema 5: Estándares de Calidad:

Los estándares de calidad que podemos tener en la empresa son: Calidad, tiempo y Costo lo que va a permitir tener mayor eficiencia en el servicio que se le está ofreciendo al cliente.

- **Estándar de Calidad:** Nos va a permitir que la atención al cliente de manera eficiente, ofreciendo de manera específica y veraz la información solicitada por el cliente.
- **Estándar de Tiempo:** Atender oportunamente el requerimiento de los clientes, logrando satisfacer sus necesidades
- **Estándar de Costo:** Informar de los costos de productos y asesorar a los clientes de acuerdo al que se adapte a la búsqueda que se encuentra realizando, por ejemplo: Si un cliente solicita información de un estudio en específico y existe algún otro en el que pueda ofrecer un resultado más completo podemos ofrecer la información para impulsar los productos.

Tema 6: La actitud ante la prestación de servicio:

La actitud es definida por la real academia española como “Disposición de ánimo hacia alguien o algo manifestada de determinada manera, específicamente en el comportamiento”, tomando en cuenta la definición hacemos referencia que cuando atendemos clientes nuestro comportamiento y corporalidad se ven reflejados en el servicio que ofrecemos y como empresa al momento de ofrecer atención debemos tener presente nuestra actitud, valorando la visita de todos los clientes, desde el que asiste a realizarse un estudio médico o en búsqueda de información.

Las actitudes que vamos a desarrollar son: Comunicación, Compromiso, Empatía, Emociones y Corporalidad.

- **Comunicación:** Utilizar un lenguaje adecuado para transmitir la información, dando uso a la comunicación verbal o no verbal, debido a que la solicitud de información se puede presentar de forma presencial o a través de correos electrónicos.
- **Compromiso:** La capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.
- **Empatía:** Ponernos en el lugar del otro de manera afectiva y escuchar activamente su solicitud, para cumplir con su requerimiento.
- **Emociones:** Es de suma importancia las emociones que se encuentran presentes al momento de atender clientes, bien sea que la comunicación sea verbal o no verbal las emociones se pueden notar con facilidad, por tal motivo una sonrisa genera amabilidad y respeto y al momento de atender clientes debemos tenerlo presente.
- **Corporalidad:** Es otro de los aspectos importantes que debemos tener presente cuando nos comunicamos con nuestro cliente y tiene relación con las actitudes mencionadas, haremos una serie de recomendaciones para ofrecer atención de manera eficiente tomando en cuenta nuestra corporalidad: mirar a los ojos al cliente cuando se entra realizando una solicitud, evitar cruzar los brazos y acercarnos al cliente para atender su solicitud.

Tema 7: Decálogo de atención al cliente y calidad de servicio:

Para finalizar se hará una actividad grupal, tomando los grupos que se realizaron en la segunda dinámica, para que cada grupo cree un decálogo de atención al cliente y calidad de servicio y para ser utilizados en cartelera informativa para reforzar el aprendizaje obtenido.

Manual del Participante

El programa de entrenamiento de Atención al Cliente y Calidad de Servicio de Centro Tanamo tiene como objetivo: Proporcionar conocimientos, herramientas y mejores prácticas para comunicarse efectivamente con los clientes, con miras a desarrollar una cultura del servicio en la empresa.

El programa de capacitación estará dividido en 6 temas y en el desarrollo de un decálogo realizado por los participantes tomando en cuenta la información ofrecida.

Contenido:

Tema 1: Definición de cliente.

Tema 2: Importancia del cliente.

Tema 3: Comunicación efectiva para la atención al cliente.

Tema 4: Definición de calidad de servicio.

Tema 5: Estándares de calidad de servicio.

Tema 6: La actitud en la prestación del servicio.

Actividad de cierre: Decálogo de atención al cliente y calidad de servicio desarrollado por los participantes.

Tema 1: Definición de Cliente

El cliente se encuentra definido por el diccionario de la Real Academia Española (2007) de la siguiente manera: "Persona que compra en una tienda, o utiliza los servicios de un establecimiento, una empresa o un profesional en específico."

A su vez la atención al cliente tiene relación con la definición de cliente, según Gavilanes, José Omar (2019) indica que la atención al cliente "Es la relación directa entre proveedor y cliente informando u otorgando aquel servicio que prestan y proporcionan las entidades o De esta manera podemos

indicar que empresas de servicios y comercialización, a sus clientes mediante la comunicación directa con ellos...”

Al momento que el cliente asiste a nuestra sede en búsqueda de información, reclamo, sugerencias e inquietudes nosotros estamos ofreciendo servicio, generando empatía con cada uno de ellos para poder ofrecerle información que satisfaga su necesidad.

Tema 2: Importancia del cliente

Como se comentó anteriormente el cliente es importante al momento de ofrecer un servicio debido a que es son ellos lo adquieren los productos que quieran ser comercializados, es por esto que al momento de ofrecer atención al cliente debemos conocer acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa para otorgar la información acorde a la necesidad del cliente.

Por tal motivo cuando atendemos un cliente debemos darle la importancia a la necesidad que está presentado escuchando activamente su requerimiento para poder ofrecer información de manera clara y concisa para que el cliente se vaya satisfecho con la información obtenida.

Tema 3: Comunicación Efectiva

De acuerdo a lo antes comentado, podemos decir que tiene relación con la comunicación efectiva y conocemos como comunicación: “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” Real Academia Española.

Los elementos que intervienen en el acto de la comunicación son:

- **Emisor:** Produce el mensaje y lo envía.
- **Receptor:** Recibe el mensaje y lo interpreta.
- **Código:** Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.

- **Mensaje:** Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.
- **Canal:** Medio físico por donde circula el mensaje.
- **Contexto:** Circunstancias históricas, sociales, políticas, económicas, entre otros, que rodean al emisor y al receptor y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.
- **Ruido:** Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación.

Alguna de las características que deben estar presentes para que una comunicación sea efectiva son:

- Escuchar de manera atenta al emisor, que este caso sería el cliente.
- Validar el mensaje recibido, tomando las palabras indicadas por el cliente al momento que realizó su requerimiento.
- Debe existir coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.

Tema 4: Definición de Calidad de Servicio

Para comprender qué es Calidad de Servicio debemos conocer la definición de cada una de estas palabras. Según Andrew J. Dubrin (2000; p. 78) “Calidad son todos los atributos y características de un producto o servicio que influye en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada”, a su vez indica que “La calidad ha sido definida de las formas siguientes: conforme a la expectativa, conforme a los requisitos, eliminación de pérdidas, cumplir o exceder las expectativas del cliente, excelencia y valor”.

Por otra parte podemos conocer que la palabra servicio se encuentra definido por la Real Academia Española como “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de una entidad”

La calidad de servicio de acuerdo a las definiciones citadas tiene que ver con el impulso de un producto o servicio que es realizado a través del colaborador que se encuentra atendiendo al cliente. El colaborador cuenta con un rol importante como representante de la empresa, debido a que de acuerdo a la forma en como comunica la información estaría cubriendo las expectativas acerca del requerimiento del cliente y manteniendo la excelencia en la atención ofrecida y el valor del respeto mutuo.

Tema 5: Estándares de Calidad:

Los estándares de calidad que podemos tener en la empresa son: Calidad, tiempo y Coto lo que va a permitir tener mayor eficiencia en el servicio que se le está ofreciendo al cliente.

- **Estándar de Calidad:** Nos va a permitir que la atención al cliente de manera eficiente, ofreciendo de manera específica y veraz la información solicitada por el cliente.
- **Estándar de Tiempo:** Atender oportunamente el requerimiento de los clientes, logrando satisfacer sus necesidades
- **Estándar de Costo:** Informar de los costos de productos y asesorar a los clientes de acuerdo al que se adapte a la búsqueda que se encuentra realizando, por ejemplo: Si un cliente solicita información de un estudio en específico y existe algún otro en el que pueda ofrecer un resultado más completo podemos ofrecer la información para impulsar los productos.

Tema 6: La actitud ante la prestación de servicio:

La actitud es definida por la real academia española como “Disposición de ánimo hacia alguien o algo manifestada de determinada manera, específicamente en el comportamiento”, tomando en cuenta la definición hacemos referencia que cuando atendemos clientes nuestro comportamiento

y corporalidad se ven reflejados en el servicio que ofrecemos y como empresa al momento de ofrecer atención debemos tener presente nuestra actitud, valorando la visita de todos los clientes, desde el que asiste a realizarse un estudio médico o en búsqueda de información.

Las actitudes que vamos a desarrollar son: Comunicación, Compromiso, Empatía, Emociones y Corporalidad.

- **Comunicación:** Utilizar un lenguaje adecuado para transmitir la información, dando uso a la comunicación verbal o no verbal, debido a que la solicitud de información se puede presentar de forma presencial o a través de correos electrónicos.
- **Compromiso:** La capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.
- **Empatía:** Ponernos en el lugar del otro de manera afectiva y escuchar activamente su solicitud, para cumplir con su requerimiento.
- **Emociones:** Es de suma importancia las emociones que se encuentran presentes al momento de atender clientes, bien sea que la comunicación sea verbal o no verbal las emociones se pueden notar con facilidad, por tal motivo una sonrisa genera amabilidad y respeto y al momento de atender clientes debemos tenerlo presente.
- **Corporalidad:** Es otro de los aspectos importantes que debemos tener presente cuando nos comunicamos con nuestro cliente y tiene relación con las actitudes mencionadas, haremos una serie de recomendaciones para ofrecer atención de manera eficiente tomando en cuenta nuestra corporalidad: mirar a los ojos al cliente cuando se entra realizando una solicitud, evitar cruzar los brazos y acercarnos al cliente para atender su solicitud.

Tema 7: Decálogo de atención al cliente y calidad de servicio:

Para finalizar se hará una actividad grupal, para que cada grupo cree un decálogo de atención al cliente y calidad de servicio y para ser utilizados en cartelera informativa para reforzar el aprendizaje obtenido.

Campaña de calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A.

Objetivo General: Desarrollar campaña de atención al cliente para la mejora continua de la calidad de servicio de Centro Tanamo, C.A. apoyado en el programa de capacitación
Objetivos específicos: 1. Aplicar campaña de atención al cliente tomando en consideración el decálogo creado en la capacitación. 2. Colocar en cartelera informativa la creación de la campaña de acuerdo a la imagen corporativa.
Propósito: El propósito de la campaña de atención al cliente es que los trabajadores del área de Operaciones puedan tener presente durante su jornada laboral lo aprendido en la capacitación, de acuerdo a cómo se puede ofrecer una buena atención al cliente y de esta manera el cliente se retire satisfecho con la atención y capacidad de respuestas ofrecida durante su visita.

Es importante acotar que esta campaña se va a realizar de acuerdo al resultado obtenido en la capacitación, en donde se estará utilizando el decálogo realizado por los participantes.

5.2 Recursos:

Para el desarrollo de la intervención se determina que es necesario utilizar los siguientes recursos:

Tipo de Recurso	Descripción	Costo
Logística	Computadora	Recursos del cliente

	Video beam	Recursos del cliente
	Sala de reuniones	Recursos del cliente
	Vehículo para visitar la sede de cliente	5\$ se estima que se realicen dos visitas al cliente
Humano	Facilitador	60\$
	Participantes a recibir plan de capacitación (incluye material de apoyo)	10\$ por participante
Financieros	6 Pliegos de Papel Bond	6\$
	12 Marcadores	10\$

5.3Cronograma:

Para la ejecución de las actividades se planteó un cronograma de trabajo, que permitió que se organizaran los procesos a cumplir con la idea de alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos para la investigación:

Semana	Descripción actividad
Semana 1	Diseño de presentación que se utilizará para mostrar al sistema cliente la propuesta de intervención.
Semana 2	Reunión con Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo, C.A. para presentar propuesta.
Semana 3	Investigar diversos modelos de capacitación enfocados en atención al cliente.
Semana 4	Estructurar plan de capacitación y material a utilizar en campaña de Atención al Cliente.
Semana 5	Inicio de redacción de informe teórico (problema de investigación, objetivos, entre otros)
Semana 6	Continuar con redacción de informe teórico.
Semana 7	Presentar al cliente producto final.

CONCLUSIÓN

Con la investigación desarrollada se realizó el diseño de un plan de capacitación a los trabajadores del departamento de operaciones, con la intención que en conjunto a los trabajadores que asistan a la capacitación desarrollen una campaña relacionada a la atención al cliente con la finalidad de resaltar los pasos a seguir para ofrecer una buena atención a los clientes que visiten las sedes de Centro Tanamo.

La calidad de la atención al cliente que ofrezcan estará basada en los conocimientos que como profesionales tienen cada uno de los empleados de los departamentos antes mencionados y que fue reforzado a través del plan de capacitación.

Al mejorar la calidad de atención al cliente, se estima que hayan cambios en el clima de trabajo, dichos cambios se esperan que sean favorables para las relaciones entre supervisor y supervisado, y con los compañeros de trabajo, comunicación e integración entre cada departamento.

Se espera que la intervención desarrollada para el cliente sea aplicada no solo al personal que trabaja en el departamento de operaciones sino en toda la empresa, ya que la atención al cliente se hace de forma interna y externa. Adicionalmente se espera que sea un material que se mantenga en el tiempo y sea replicado a cada una las personas que ingresen a la organización, como parte de su programa de inducción al nuevo ingreso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abad Guarnizo, María Eugenia. (2011). *“Diseño e implementación de un programa de capacitación a distancia en telemedicina para el personal de salud del Cantón Yacuambi”*. Tesis de Pregrado. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador.

Arthur, J. & Lyons, T. (1975). *Cómo identificar las necesidades de capacitación*. Boletín Cinterfor, nro. 40.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

Coll, C. & Marti, E. (1990). *Aprendizaje y desarrollo: la concepción genético cognitiva del aprendizaje*. Madrid: Alianza.

Diccai (1994). *Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación*. Costa Rica.

Dubrin, Andrew J. (2.000) *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Thomson Editores.

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.

Gavilanes, Jose Omar. (7 de noviembre de 2029). Blog Servicio o atención al cliente. Recuperado de:

<https://definicionservicioalcliente.blogspot.com/2019/11/servicio-o-atencion-al-cliente.html>

Herrera O, Rony D. (2011) *“Diseño de taller en materia de calidad de servicio y atención al cliente para el call center de C.N.A. Seguros La Previsora”*.

Tesis de Pregrado. UCAB. Caracas. Venezuela,

Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. España: Editorial Trillas.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, (1), 12-40.

https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multipleitem_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf

PSY Group (2015). *Guía de Certificación Internacional Fundamental Coaching Skills*. Caracas, Venezuela.

Real Academia Española (2007). *Diccionario Práctico del Estudiante*. España: Editorial Santillana.

Reza, J. (2006). *El ABC de coach y del mentor*. México: Editorial Panorama.

Taba, H. (1962). *Elaboración del currículo teoría y práctica*. Buenos Aires: Ediciones Troquel.

Urdaneta de González, Clotty Maria (2006). *“Calidad de atención del servicio de Gastroenterología del Hospital Vargas”*. Tesis de Grado (Especialista en Gerencia de Servicios de Salud). UCAB. Caracas. Venezuela.

Weisbord, Marvin. (1976). *Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory*. Group & Organization Management. 430:447.