



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN SERVICIO AL CLIENTE
PARA HOMECENTER SOACHA**

**YENNY OYOLA ORJUELA
ROLANDO HEBERT CASTRO SOSA**

**Director
WILSON ACEVEDO SUAREZ
Administrador de Empresas**

**Trabajo de Graduación presentado como requisito parcial para optar al título de
Tecnólogo Logístico**

**FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE TECNOLOGIA LOGISTICA
SOACHA
2009**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN SERVICIO AL CLIENTE
PARA HOMECENTER SOACHA**

**YENNY OYOLA ORJUELA
ROLANDO HEBERT CASTRO SOSA**

**JULIANA MOLANO
WILSON ACEVEDO SUAREZ**

APROBADO

OLGA LUCIA BARBOSA

JESUS PALACIOS

DEDICATORIA

A mi señor Dios fiel en la soledad.

A nuestros padres anhelos y esperanzas puestos con amor.

A mi esposa (o) viga fuerte en nuestro sacrificio.

A nuestros hijos (as) ilusión del futuro.

A nuestros hermanos compañeros de toda la vida.

A nuestros amigos luz en los momentos más difíciles.

A nuestros profesores artífices del saber.

A Uniminuto lumen en la existencia.

**YENNY
ROLANDO**

AGRADECIMIENTOS

Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de ingeniería. Programa de tecnología Logística.

Ingeniera. Juliana Molano. Coordinadora Tecnología en Logística

Administrador. Wilson A. Suárez. Docente UNIMINUTO

Docente. Mery Elizabeth Chávez. UNIMINUTO

Biblioteca UNIMINUTO

A nuestras queridas familias

Amigos y compañeros que contribuyeron en la realización de este Trabajo de Grado.

RESUMEN

Se estudió servicio al cliente, conceptos de calidad, calidad en el servicio, formación, competencia y desarrollo del personal, en este estudio se realizó un trabajo de campo observando al personal de Homecenter Soacha en el momento en que realiza la atención al cliente, se detectó la existencia de dos grupos, el del personal antiguo y el del personal nuevo, notándose falencia en el proceso de capacitación del personal nuevo; en una población de cien empleados se tomó una muestra de treinta para realizar las encuestas, esto para determinar con seguridad donde el proceso necesita más fortaleza, para que el cliente se sienta bien atendido y orientado al momento de escoger el producto que va a cumplir con lo que el requiere.

Se realizó la tabulación de los resultados obtenidos y se evidenciaron dos aspectos fundamentales para que Homecenter Soacha fortalezca su proceso de capacitación, formación y competencia del personal y así mejore el nivel de atención y orientación al cliente, estos son: capacitación en conocimiento del producto y atención al cliente.

Finalmente se realiza la propuesta de capacitación basada en las normas técnicas colombianas NTC-ISO 10015, gestión de la calidad. Directrices para la formación.

PALABRAS CLAVES: Norma, Formación, Competencia, Habilidad.

ABSTRACT

Studied customer service, concepts of quality, quality of service, training, competition and staff development, this study conducted a field work noting the staff of Homecenter Soacha at the time that performed the customer service, was detected the existence of two groups, the staff old and new staff, noted faience in the process of staff training new; in a population of 100 employees will take a sample of 30 to carry out the surveys, this to determine with certainty where the process needs more strength, so that the customer feel well attended and aimed at the time to choose the product that is going to comply with what the required. The tabulation of results obtained, and showed two fundamental aspects to that Homecenter Soacha strengthen its process of training, training and competition of the staff and thus improve the level of attention and customer orientation, these are: training in knowledge of the product and customer service. Finally performed the proposal of training based on the technical standards Colombian NTC-ISO 10015 quality management. Guidelines for training.

Key words: Standard, Training, Competition, ability

CONTENIDO

	INTRODUCCION	1
2.	MARCO TEORICO	5
2.1	Definición De Cliente	5
2.2	Importancia Del Cliente	5
2.3	Servicio Al Cliente	6
2.3.1	Características Del Servicio Al Cliente	7
2.3.2	Propósito E Importancia Del Servicio Al Cliente	7
2.4	Concepto De Calidad En El Servicio	8
2.4.1	Componentes De La Calidad En El Servicio	9
2.4.2	Los Instrumentos: El Marco Para Un Análisis Estratégico	10
2.5	El Ciclo Del Éxito	11
2.6	Formación y Desarrollo Del Personal	11
2.6.1	Ventajas De La Formación	13
2.7	Manuales Administrativos	13
2.8	Ciclo P.H.V.A.	18
2.8.1	Definición	18
2.8.2	Etapas del ciclo PHVA	18
2.8.3	Objeto De Liderazgo En El Ciclo PHVA	19
2.8.4	Solución De Problemas Específicos A Través Del Ciclo PHVA	20
2.8.5	Calidad y Productividad	20
2.8.6	Cultura Organizacional Según Deming	21
3.	METODOS Y MATERIALES	23

4.	RESULTADOS Y DISCUSION	26
4.1	Primera Etapa	26
4.2	Segunda y Tercera Etapa	26
4.3	Cuarta Etapa	34
4.3.1	Directrices De La Formación	34
4.3.2	Seguimiento y mejora del proceso de formación	48
5.	CONCLUSIONES	51
6.	RECOMENDACIONES	52
	BIBLIOGRAFIA	54
	ANEXOS	57

INTRODUCCION

En el mercado globalizado actual y de alta competitividad de productos y servicios, es de vital importancia estar alerta a las exigencias y expectativas que ello genera, haciendo uso de estrategias que se convierten en herramientas evidentes del éxito. Estudiar el mercado, es la función que vincula a los clientes, para identificar las oportunidades, debilidades y problemas del mismo, permitiendo así, mejorar los procesos, en especial de aquellos que tienen que ver con el servicio al cliente, puesto que debido a este y a la calidad de atención brindada, crece la demanda.

La calidad de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también, atraer cada vez un mayor número de clientes, por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. Por tal motivo, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes, ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. (Peel 1991)

Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que las empresas ofrecen a sus clientes, ya que, el cliente es la razón de ser de toda organización.

El éxito de una organización y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una empresa bien gestionada, integrada y controlada en tiempo real y en la que fluye la información eficientemente.

Así mismo, un buen servicio al cliente debe implicar el conocimiento de las políticas marcadas por la Gerencia, en relación de servicio al cliente, disposición de una estructura profesional organizada, en donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas y la existencia de una cultura de mejoramiento orientada al cliente interno como externo.

Se debe tener en cuenta, que la mejora de los procesos es clave, para la optimización del servicio al cliente, por ello se deben identificar los problemas y debilidades de los procesos, que tengan relación o impacto con el servicio al cliente, establecer indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia de los procesos e identificar oportunidades de mejora y realizar su respectivo plan de acción.

Las grandes cadenas de almacenes se han destacado por la calidad en el factor humano, precios excelentes, descuentos, ofertas, atención personalizada, garantía de los productos y sobre todo, en la mejora continua de la capacitación de sus funcionarios para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Pero desde hace un tiempo, esto ha venido cambiando, puesto que no se le está dando el mismo interés de un tiempo atrás, desmejorándose así, la atención al cliente, los funcionarios no se comprometen con los objetivos de las empresas y estas a su vez, con el bienestar de sus funcionarios.

Debido a esto se han reducido las ventas, se han bajado los ingresos de las compañías y como consecuencia se han tomado decisiones, como el despido del personal antiguo y la contratación de nuevos funcionarios, sin la experiencia adecuada y la capacitación pertinente. Se viene observado el incremento de quejas y reclamos, puesto que, los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que las personas que entran en contacto con el cliente, proyectan actitudes que afectan su respuesta; consciente o inconscientemente el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

En la toma de estas decisiones actuales, por parte de las empresas, el más afectado ha sido el cliente, el cual es la razón de ser de todo establecimiento comercial, el que responde con su fidelidad, permitiendo a las empresas estar en los primeros lugares, cumpliendo así con, su Misión, Visión y Objetivos establecidos.

Se ha detectado en Homecenter Soacha la falencia en el servicio al cliente, al cual se le debe reconocer como el socio primordial para que la economía del establecimiento salga adelante. Igualmente se nota la disminución e insatisfacción de los clientes en establecimientos de cadenas debido a:

- La falta de capacitación al personal contratado.
- El desconocimiento del producto ofrecido en los establecimientos.
- La mala orientación en el momento de adquirir el producto deseado.
- La atención inadecuada de los funcionarios del establecimiento.
- La mal distribución de los productos dentro del establecimiento.
- Los precios elevados en comparación a la competencia.

Dado lo anterior, el problema se plantea de la siguiente manera:

¿Por qué el cliente no se encuentra satisfecho con la atención que recibe del personal que lo atiende?

Debido a esto se realiza la propuesta de un programa de capacitación en servicio al cliente, dirigido a los funcionarios de la empresa Homecenter Soacha.

La propuesta del programa de capacitación en servicio al cliente hará énfasis:

- Calidad en servicio al cliente
- El cliente es la razón de ser
- Metodologías eficaces para el diseño de la calidad.

La investigación que se aplica para esta propuesta será de tipo exploratoria, se realizara con el propósito de responder a los aspectos fundamentales de la problemática que se detectó.

Con base a esta realidad, se presenta esta propuesta, en pro de contribuir, con el mejoramiento del servicio al cliente en HOMECENTER SOACHA.

La investigación se realiza por la insatisfacción de los clientes al momento de efectuar la compra, debido a la falta de interés o desconocimiento por parte de los funcionarios de la empresa con los productos que esta ofrece.

La propuesta involucra de manera activa y dinámica a los funcionarios de la empresa, acogiendo de manera positiva y aumentando significativamente su conocimiento y el buen reconocimiento de la empresa por parte del cliente.

Al capacitar a los funcionarios de la empresa se pretende mejorar la atención, fortalecer el desempeño, optimizar la calidad del trabajo, mejorar el entorno laboral, ampliar el buen nombre de la empresa y sobre todo fidelizar a los clientes.

Finalmente, con el desarrollo de la propuesta se pretende que la empresa adquiera reconocimiento, posicionamiento, motivación del talento humano, el aumento de la rentabilidad y el mejoramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente, para esto se fijo el siguiente objetivo general:

Proponer un programa de capacitación en servicio al cliente.

El anterior objetivo, es complementado por los siguientes objetivos específicos:

1. Observar las falencias del proceso de capacitación en el servicio al cliente.
2. Identificar los factores principales de insatisfacción en el servicio al cliente.
3. Contribuir mediante la propuesta de capacitación, al mejoramiento de la Atención al cliente en el momento de prestar el servicio.

2. MARCO TEORICO

En este escrito se llevara a cabo la revisión del marco teórico que sustentara el contenido del proyecto, teniendo en cuenta diversos conceptos y definiciones de servicio al cliente, capacitación y calidad. Así mismo se abordaran temas relacionados con dichos conceptos para lograr una mayor comprensión del tema que se esta investigando.

2.1. Definición De Cliente

Para iniciar con el propósito de definición de conceptos tenemos como principal aspecto el cliente.

Los siguientes autores definen cliente como:

Según Shaw (1997), "Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso".

Colunga (1995), define cliente como:

"Quien recibe un servicio o producto".

Albrecht (1991), define cliente como:

“Una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio".

2.2. Importancia Del Cliente

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que Albrecht (1991), nos presenta a continuación:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso”.

Dentro de la empresa u organización Desatnick (1989), nos habla de dos tipos de clientes, los internos y los externos.

El cliente interno. Es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

El cliente externo. Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

2.3. Servicio Al Cliente

El "Servicio" según Peel (1991), es "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Lovelock, quien rescata que: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

2.3.1. Características Del Servicio Al Cliente

Como argumenta Peralta (2005), entre las características del servicio al cliente se destaca:

El "Nivel de Complejidad", es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente. El "Grado de riesgo" por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes difíciles sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

Peel (1991), destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que:

"La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente"

Formación Especial respecto al Personal: La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente, el vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente.

2.3.2. Propósito e Importancia Del Servicio Al Cliente.

El propósito del servicio al cliente, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa. (Peralta, 2005)

El servicio al cliente es importante para Peralta (2005), porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.

- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna" (Peralta 2005)

2.4. Concepto De Calidad En El Servicio.

Según los siguientes autores citados por Méndez, (2005) la calidad es:

Muller, "Consiste en cumplir expectativas del cliente".

Helouani, "Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso"

Larrea, "Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".

Peel (1991), "Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)".

Si observamos todos los conceptos de calidad coinciden en los mismos puntos: la calidad depende de las necesidades del consumidor y es el quien da los estándares para medirla.

Es muy importante destacar que para la calidad algo en que se debe priorizar es "La gestión de los recursos" (Nava 2000; Valadez 2005)

El segundo bloque de la gestión es los recursos, que incluye el cuidado que se debería tener en relación de los recursos humanos y los materiales de la organización, como fuente esencial para el logro de los objetivos de la calidad. Primero es necesario contar con la provisión de recursos que permitan implementar y mantener el sistema de calidad. También se incluyen los recursos humanos, en personal que a través del trabajo en equipo logran los mejores resultados, y que con su participación creativa y su voluntad de cambiar las organizaciones son mejores. (Nava 2000; Valadez 2005)

Un aspecto muy importante para tener en cuenta: La Calidad y competitividad empresarial. De una forma particular, la calidad de servicio al cliente debe ser considerada como uno de los aspectos mas importantes de la calidad empresarial. (Pérez 2002)

2.4.1. Componentes De La Calidad En El Servicio.

Según Méndez (2005), los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

Confiabilidad.

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

Accesibilidad.

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.

Respuesta.

Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.

Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.

Seguridad.

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

Empatía.

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

Tangibles.

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente. (Méndez 2005)

2.4.2. Los Instrumentos: El Marco Para Un Análisis Estratégico

El presente capítulo empieza a salvar esta deficiencia facilitando ciertos instrumentos estratégicos y métodos conceptuales que conformen un marco adecuado para el pensamiento estratégico en las empresas de servicios. Algunos son nuevos, otros no. Sin embargo, su valor no radica tanto en su originalidad como en su aplicación combinada. Los instrumentos a que hacemos referencia son:

El ciclo vital del servicio, que ayuda a una empresa de servicios a identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive.

El espectro del servicio a cliente, consumidor, que ayuda a una empresa de servicios a desarrollar o agudizar su atención al mercado al definir qué es la organización, a quién atiende y los atributos de sus clientes o consumidores.

La creación de valor en el servicio, que ayuda a una empresa del sector a centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro.

La cadena de valor del servicio, que ayuda a una empresa de servicios a determinar cómo procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las estrategias que haya adoptado para competir en cualquier punto del espectro.

Aunque el ámbito de los servicios incluye muchos sectores diferentes y muchas empresas y unidades empresariales de distinto tamaño, podemos afirmar que los instrumentos citados son de amplia aplicación. Utilizados con tino, son tan adecuados para empresas de comida rápida como para bancos de inversiones, para grandes empresas multinacionales de servicios y para compañías pequeñas y de ámbito regional. (Shaw 2007).

2.5. El Ciclo Del Éxito

Según Daura (2004), lo que cualquier compañía busca es entrar en lo que se ha llamado “el ciclo del éxito”, por el cual el valor aportado al cliente vuelve a la empresa, con lo que se establecen relaciones causa-efecto entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad obtenida. Así, una alta satisfacción conduce a una mayor fidelización del cliente, hecho que repercute en una mayor rentabilidad que pondrá de manifiesto la trascendencia de mejorar y transmitir el diseño de los procesos, lo que de nuevo incidirá en una alta satisfacción de nuestro cliente. La satisfacción del cliente descansa sobre tres aspectos esenciales: el sistema operativo, la estrategia de la compañía y las personas. Una parte importante del éxito, se debe a una buena gestión de los momentos de la verdad, momentos en los que el cliente puede formarse una opinión sobre la calidad del servicio prestado, que serán más eficazmente gestionados cuanto mejor se haya comunicado la estrategia de servicio de la compañía a las personas y mayor sea su conocimiento del sistema operativo, en especial de las personas en contacto con el cliente. La venta en un entorno de servicios es más que la captación de nuevos clientes que permitan crecer a la compañía, aumentar su facturación y mejorar sus ratios financieros.

2.6. Formación y Desarrollo Del Personal

Según Díaz (2003), “la formación del personal es un proceso permanente, sistemático y planificado, orientado a brindar conocimientos que se reviertan no solo en habilidades y capacidades, aptitudes técnico-profesionales (utilizada en el dominio de las tareas concretas

de un puesto de trabajo) sino también, para generar cambios de actitudes, valores, etc. en los trabajadores.”Por su parte, el desarrollo del personal es un proceso estructurado que tiene como objetivo hacer a los trabajadores más capaces, y prepararlos para su proyección y ascenso, ya sea desde el punto de vista profesional o dentro de la organización. El desarrollo de carrera permite ver al hombre como un fin de la organización y no como un medio. El fin es garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, la autorrealización del individuo y su desarrollo integral, tanto a corto, como a largo plazo.

Para el autor Buckley (2007), la formación de personal es “un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades”.

Según Juran (1987), el propósito básico de la formación es crear o actualizar destrezas. Los conocimientos prácticos deben determinarse en cada trabajo; es decir, para cada puesto de trabajo es necesario determinar que conocimientos se requieren para realizar las tareas que, vinculadas con la calidad, están contenidas en él.

Igualmente Buckley (2007), define aprendizaje como “el proceso por el que los individuos adquieren conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción” y educación como “un proceso y una serie de actividades orientados a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no sólo con un campo de actividad reducido sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas”.

2.6.1. Ventajas De La Formación

Buckley (2007) argumenta que “los individuos que se forman se benefician de diversos modos. Con respecto a sus actuales ocupaciones, los formados consiguen más satisfacciones, intrínsecas o extrínsecas, en el trabajo”.

Intrínsecas, porque pueden realizar bien una tarea y ser capaces de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas.

Las satisfacciones extrínsecas tal vez se derivan de unas ganancias «extras» por la mejora en la actuación profesional y la promoción profesional, tanto dentro como fuera de la empresa a la que pertenecen.

Las ventajas para la empresa suponen una mayor cualificación de los trabajadores y su productividad; una mayor rapidez de los mismos para estar al día; un ahorro de tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una formación menos costosa; una disminución de pérdidas; muchos menos accidentes; menos absentismo laboral y cambio de trabajos y mayor satisfacción de los clientes. De todo ello se deduce que la formación contribuye con la empresa a lograr sus objetivos actuales preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. (Buckley 2007).

Un proceso planificado y sistemático de formación puede contribuir de manera importante para ayudar a una organización a mejorar sus capacidades y lograr sus objetivos de calidad. (ICONTEC 2003).

2.7. Manuales Administrativos.

Los manuales son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es de tener en cuenta que, un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". (Rodríguez 2002).

El objetivo de elaborar un manual es satisfacer algunas necesidades fundamentales: garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas, reducir los errores operativos al máximo posible, reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados, facilitar la introducción de los empleados a los nuevos trabajos, facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional. (Rodríguez 2002)

La tarea de elaborar manuales se considera como una función de mantener informado al personal, convirtiéndose en punto trascendente de los cambios actitudinales de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. (Chruden y Sherman 1987)

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa. (Chruden y Sherman 1987)

Los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (Fernández 1980)

El manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo. Es una guía muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación del manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos al realizar su trabajo. (Chruden y Sherman 1987).

Hablar de un manual es también hablar de capacitación, que como la define Fernández (1980):“consiste en una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

Según Moore (1985), los programas de capacitación son esenciales para lograr el manejo óptimo de las unidades de un sistema protegido. La capacitación no solamente puede tener los beneficios evidentes de crear un funcionario competente si no que también puede servir de medio principal para subir de puesto dentro del sistema.

La capacitación, idealmente, deberá realizarse de una manera organizada y estructurada para alcanzar un efecto máximo.

De igual forma alrededor de los términos administración, manual, encontramos La administración de personal, como la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de las dos partes. (Wayne 1997)

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del trabajador. Por eso disponer de áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se

trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales. (Fernández 1980)

El proceso de auditoria de personal tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para el mejor cumplimiento de los fines. (Miranda 1992)

Según Rodríguez (2002), para que los programas de capacitación funcionen en condiciones óptimas es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.

Este cambio en los estados internos debe manifestarse en el comportamiento, lo que en términos de la calificación del personal significa lograr el objetivo final de la empresa, o sea aumentar la eficacia en el desempeño de sus funciones.

Una regla respecto al contenido de manuales es que estos solo deben contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos.

La práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos los manuales; como por ejemplo:

1. Índice

2. Introducción

- Objetivos del manual

- Alcance

- Como usar el manual

- Revisiones y recomendaciones

3. Organigrama

4. Gráficas

Diagrama de flujo

5. Estructura procedimental

Descripción narrativa de los procedimientos

6. Formas

Instructivos

El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriormente depende de los procedimientos de que se trate, de la preferencia o experiencia de especialistas que lo elaboren. (Rodríguez 2002).

2.8. Ciclo PHVA.

2.8.1. Definición.

El PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otro proceso del sistema de gestión de la calidad.(Pérez y Munera 2007).

2.8.2. Etapas Del Ciclo PHVA.

El ciclo PHVA tiene cuatro etapas. Brevemente, la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica el resultado y, según los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información.

El ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en proceso más que tareas o problemas específicos. (Walton y Deming 2004).

Según Guajardo (1996), el círculo de la calidad consiste en cuatro etapas:

1. Planear. En ella se desarrollan las siguientes actividades:

Primero se define la visión o metas: donde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingreso); en otra palabra, se establece el objetivo de la mejora.

2. Hacer. En esta etapa básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego al programa.

3. Verificar. Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Para realizar, es importante que se hayan establecido indicadores de resultados ya que “lo que no se puede medir no se puede mejorar, al menos en forma sistemática”.

4. Actuar. Para concluir la etapa del ciclo de calidad, se actúa. Esto quiere decir que, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para la continuidad de los beneficios.

2.8.3. Objeto Del Liderazgo En El Ciclo PHVA.

El objeto del liderazgo debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo. Dicho de forma negativa, el objetivo del liderazgo no consiste simplemente en detectar y registrar los fallos de las personas, sino en eliminar las causas de los fallos: ayudar a que las personas hagan mejor el trabajo con menos esfuerzo.

En concreto, un líder tiene que saber, por medio de cálculos siempre que tenga cifras a mano, o si no por su buen juicio, si alguna de sus personas están por fuera del sistema, en un lado o en otro, y por tanto si necesitan ayuda personal o bien merecen algún tipo de reconocimiento.

El líder también tiene la responsabilidad de mejorar el sistema, de hacer posible, de forma continuada, que todo el mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción. (Deming 2008)

2.8.4. Solución De Problemas Específicos A Través Del Ciclo PHVA.

Según Fontalvo (2007), Considerando las condiciones cambiantes dentro de un entorno empresarial, es importante, que toda la organización esté en capacidad de darle solución a los problemas que se presentan, en este sentido el Ciclo PHVA se constituye en una herramienta efectiva para la solución de problemas. A continuación presentamos los pasos para desarrollar el ciclo PHVA:

Identificación del problema

Observación del problema (análisis de las características del problema)

Análisis del problema (causas fundamentales)

Plan de acción para bloquear las causas fundamentales del problema

Ejecución del plan de acción para bloquear las causas

Verificación del bloqueo

Estandarización para prevenir la reaparición del problema

Análisis de la solución del problema

2.8.5. Calidad y Productividad

Para Deming (1989) la relación es muy clara, debido a que las estrategias para mejorar la calidad conducen hacia una minimización de los costos, debido a: la disminución en el número de procedimientos que deben repetirse por haberse realizado mal la primera vez, la disminución en los retrasos de proceso y procedimientos, la mejor utilización de los recursos, etc. De aquí, que al mejorar calidad y evitar así las situaciones que se han mencionado, se tiende hacia un incremento de la productividad.

Existe una aparente relación recíproca entre calidad y productividad. Todo depende del énfasis en la estrategia que debe adoptarse para mejorar tanto la calidad como la productividad al mismo tiempo. En apariencia, y durante mucho tiempo, el énfasis se puso

casi de manera exclusiva en la productividad, como si al mejorar ésta, se incrementaría, en consecuencia, el nivel de calidad. El resultado no fue el esperado, debido a que se mejoró la productividad, pero en algunos casos hubo un deterioro de la calidad. Si se da prioridad a la calidad sobre la productividad, el resultado es diferente, porque las estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la calidad significan ahorros importantes en los procesos de producción, que conducen a una mejora de la productividad. (Rincón 2005).

2.8.6. Cultura Organizacional Según Deming

Según Deming (2009), En un futuro no habrá competencia entre empresas sino entre redes. Las empresas ofrecerán sus productos desde aquellos lugares del mundo en los que se pueda obtener mayor valor, ya sea en función del costo, la calidad o la velocidad. Me maravilla las empresas que han aprendido a hacer de la innovación una rutina porque están permanentemente construyendo el futuro.

Los 14 puntos de Deming

- 1) Misión que comprenden todos y en la que todos creen.
- 2) Organización y trabajos diseñados para que todos ganen.
- 3) Calidad incorporada dentro del producto o servicio.
- 4) Considerar costos del ciclo de vida especialmente el mantenimiento.
- 5) Mejora continua en los procesos diarios.
- 6) La calidad no se puede delegar, de arriba hacia abajo.
- 7) Capacitar para desarrollar aptitudes.
- 8) Crear confianza en todos los niveles de la organización.
- 9) Crear un sistema que derribe barreras.
- 10) Todos ganan si el sistema gana.
- 11) Centrarse en como se hace el trabajo y no en objetivos numéricos.
- 12) En un ambiente de calidad todos disfrutan su trabajo.
- 13) La formación constante es tan importante como la capacitación.
- 14) Para que el sistema tenga éxito, hace falta un cambio crítico y masivo.

Construcción de indicadores de gestión Los indicadores de gestión, son una herramienta que ayuda a los jefes de las organizaciones para mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad, lo que no se mide no se puede mejorar.

3. METODOS Y MATERIALES

La investigación se realizó en el municipio de Soacha Cundinamarca, en la Empresa Homecenter, ubicada en la carrera 7 N° 32 -35, entre los meses de julio y octubre del año 2009.

Para la propuesta del programa de capacitación en servicio al cliente, se empleó el ciclo de mejoramiento continuo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Asegurar).

En la primera etapa. Planear.

Se realizaron cinco visitas de campo.

La primera visita se realizó el 18 de Julio del 2009, en donde se observó el proceso de venta en el área de pinturas, donde se encontró que el asesor no tuvo contacto visual con el cliente, no cumplió con las expectativas de servicio que el cliente requería, se limitó a respuestas puntuales con respecto a lo que el cliente preguntaba más no a ofrecer alternativas.

La segunda visita se realizó el 25 Julio del 2009 en el área de caja, en donde se observó que un funcionario en entrenamiento recibía la capacitación de un compañero el cual a su vez se encontraba atendiendo su propia caja y se le dificultaba realizar estas funciones con la mejor eficiencia.

La tercera visita se llevó a cabo el 1 del Agosto 2009 en el área de pisos, donde se evidenció poco personal para la atención. Los clientes al no recibir atención personalizada se retiraban del establecimiento o se dirigían a otras áreas.

La cuarta visita se realizó el 15 de Agosto del 2009 en el área de devoluciones, aquí se encontraba un funcionario con una escarapela “estoy en entrenamiento”, esta persona se encontraba sola realizando las funciones de este cargo y los clientes estaban inconformes con el servicio prestado por la demora en el proceso de devolución.

La quinta visita se realizó el 22 de agosto del 2009 en donde se realizó un recorrido por todo el almacén y se encontró funcionarios realizando reposiciones a las estanterías, realizando aseo a su área de trabajo, asesorando a clientes, en el área herramientas se evidenció a un funcionario con escarapela de “tutor” el cual cumplía la función de capacitar a un compañero nuevo en el sitio de trabajo y atendiendo directamente al cliente.

En la segunda etapa. Hacer

En el desarrollo de la segunda etapa, se hizo una encuesta, el numero total de empleados es de cien funcionarios, de los cuales treinta y tres corresponden al área de ventas, treinta y tres al área de servicios y administración y 34 al área de operaciones, en esta encuesta se identifican los principales factores de satisfacción o insatisfacción que se tienen al momento de realizar la orientación al cliente, el grado de conocimiento de los productos ofrecidos, el trabajo en equipo, la seguridad que se tiene al abordar o ser abordado por cliente, la calidad de la capacitación recibida por parte del ente encargado, y el conocimiento de los funcionarios hacia la filosofía de desarrollo profesional.(anexo A)

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizaron, se tomó en cuenta la siguiente información:

*La población la cual se va a investigar: 33 empleados del área de ventas, según fuentes estadísticas internas.

*un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96
- Grado de error (e) = 0.05
- Población (N) =33
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (33)) / ((33) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((3.84) (0.25) (33)) / ((33) (0.0025) + (3.84) (0.25))$$

$$n = 31.68 / 0.0825 + 0.96$$

$$n = 31.68 / 1.04$$

$$n = 30$$

A treinta personas se realiza la encuesta.

En la tercera etapa. Verificar.

Se recopiló y organizo toda la información adquirida a través de la experiencia, el trabajo de campo, el trabajo técnico. Anexo A

Se analiza el porque de las respuestas obtenidas por los funcionarios y se empieza a desarrollar un proceso de mejoramiento de la capacitación, para brindar una mejor calidad en la atención y servicio al cliente, se organiza toda la información y se realiza una revisión detallada de la correcta ejecución de las actividades, se realizaron seguimientos informales y verificación de tareas asignadas. Esto para contribuir en el mejoramiento de la atención al cliente.

En la cuarta etapa. Asegurar.

En esta etapa después de recoger y analizar los resultados de las etapas anteriores se dio fundamento a la elaboración de la propuesta del programa de capacitación en servicio al cliente. Para lograr mayor satisfacción y seguridad de los funcionarios de Homecenter para brindar un mejor servicio a los clientes que visitan las instalaciones y así cumplir con la filosofía que la empresa quiere dar a los funcionarios y clientes.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Primera Etapa

En el desarrollo de la primera etapa se efectuaron cinco visitas de campo de las cuales se obtuvo:

En el personal nuevo

Que al momento de ser abordado por el cliente genera inseguridad para dar la orientación sobre lo requerido.

Poco conocimiento en la ubicación de algunos productos.

Desorientación en la ejecución de sus funciones.

Desubicación en el puesto de trabajo debido a la falta de orientación sobre la función a desempeñar en momentos poca asistencia de cliente.

En el personal antiguo:

Seguridad en la ubicación de los productos.

Conocimiento en el manejo de precios.

Tranquilidad al momento de ser abordado por el cliente.

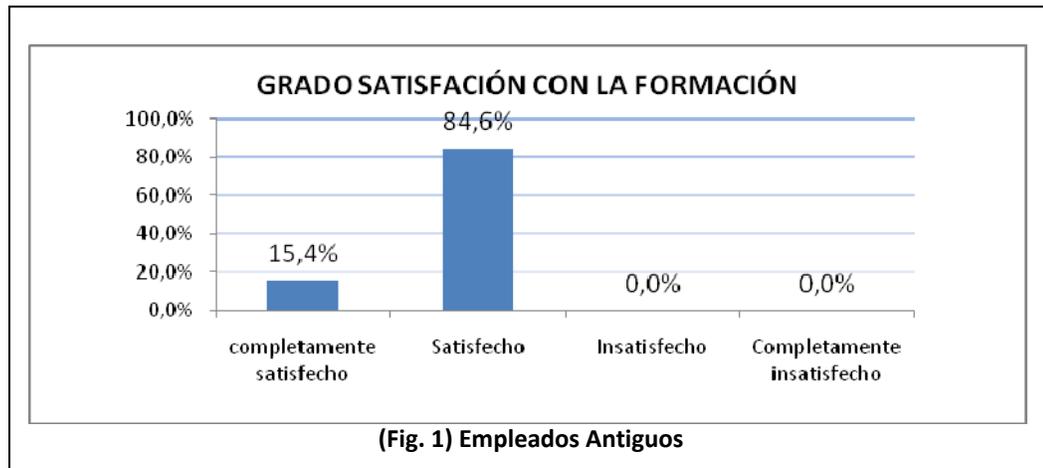
Manejo de tiempo y ubicación en el puesto de trabajo.

4.2 Segunda y Tercera Etapa

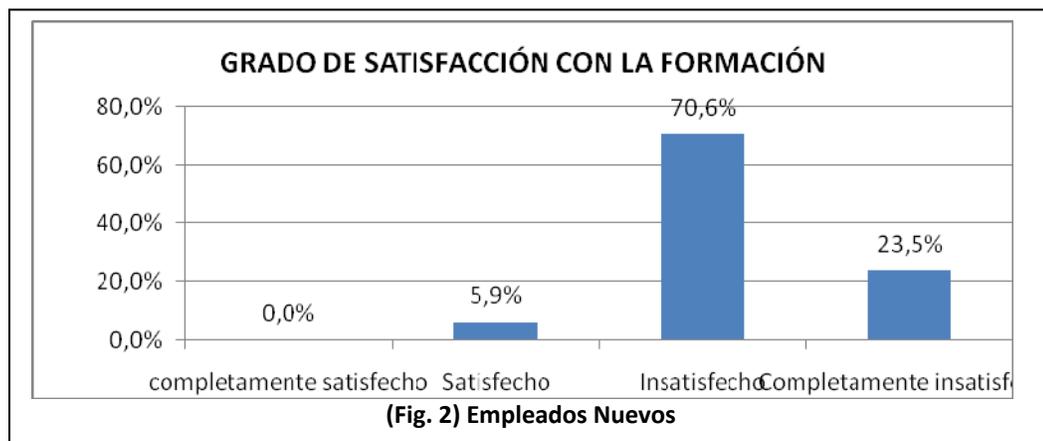
En el desarrollo de la segunda etapa, la población que se investigo fue de treinta y tres funcionarios, la muestra que se tomo fue de treinta, de los cuales diecisiete corresponden a personal nuevo y trece al personal antiguo.

De acuerdo a la encuesta realizada al personal se obtienen los siguientes resultados:

1. ¿cual es el grado de satisfacción con la formación que recibió usted en el periodo de inducción para su puesto de trabajo por parte de Homecenter?



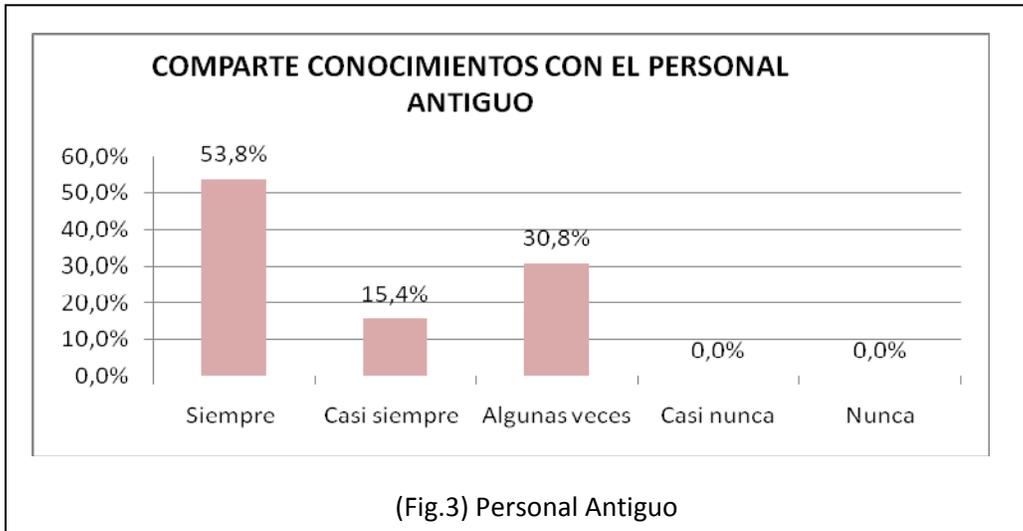
El 84.6% de las personas antiguas encuestadas se encuentran satisfechas con la Inducción recibida por parte de Homecenter, tan solo el 15.4% de ellos esta completamente satisfecho con la formación recibida y el 0% de las personas manifiestan que no hay insatisfacción con la formación recibida por parte de Homecenter. (Fig. 1)



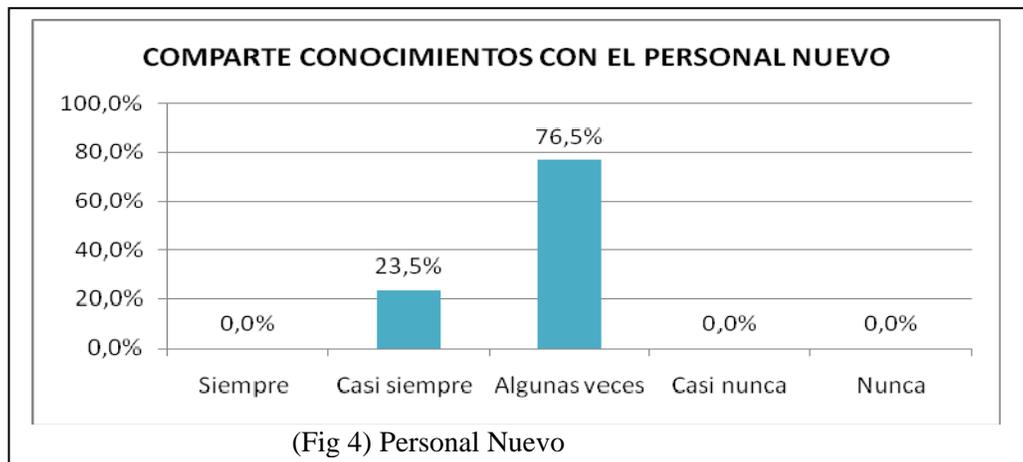
A través de esta pregunta se analiza que el 70% del personal nuevo se encuentra insatisfecho con la formación recibida por parte de Homecenter, el 23.5% se encuentra completamente insatisfecho, el 5.9% de los encuestados se encuentra satisfecho y el 0% afirma completamente satisfecho. (Fig. 2)

Se observa que el personal antiguo tiene mayor grado de satisfacción con un 84.6% en comparación con los empleados nuevos del 70.6%.

2. ¿Los empleados comparten sus conocimientos con el personal nuevo, que se encuentran en capacitación con la mejor disposición?



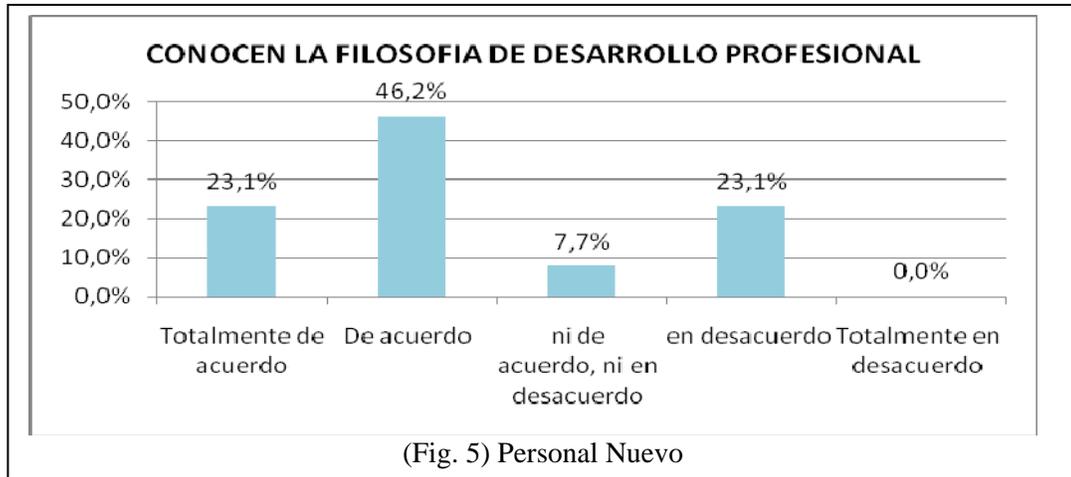
En esta pregunta se observa que el 53.8% de la población considera que siempre el personal comparte los conocimientos con la mejor disposición, el 30.8% afirma que algunas veces, el 15.4% casi siempre y el 0% casi nunca y nunca. (Fig. 3)



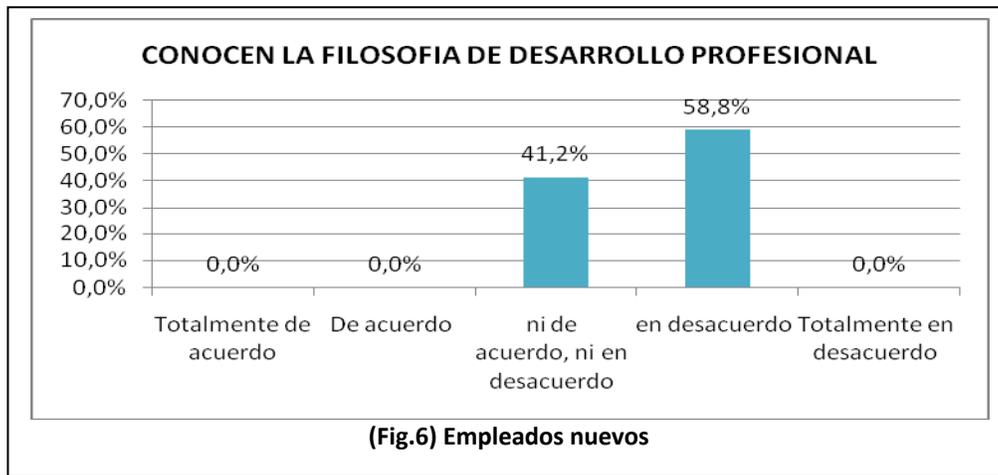
En está pregunta el 76.5% de las personas encuestadas consideran que algunas veces las personas antiguas comparten sus conocimientos con la mejor disposición y tan solo el 23.5% casi siempre las personas antiguas comparten sus conocimientos con la mejor disposición y en el 0% siempre, casi nunca y nunca. (Fig. 4)

Aquí se evidencia una ambigüedad con respecto al porcentaje del ítem “Siempre” de los antiguos vs. El ítem “Algunas veces” de los nuevos donde hay más grado de inconformidad por parte de los nuevos hacia la colaboración de los antiguos.

3. ¿Esta de acuerdo con la filosofía de desarrollo profesional de Homecenter?



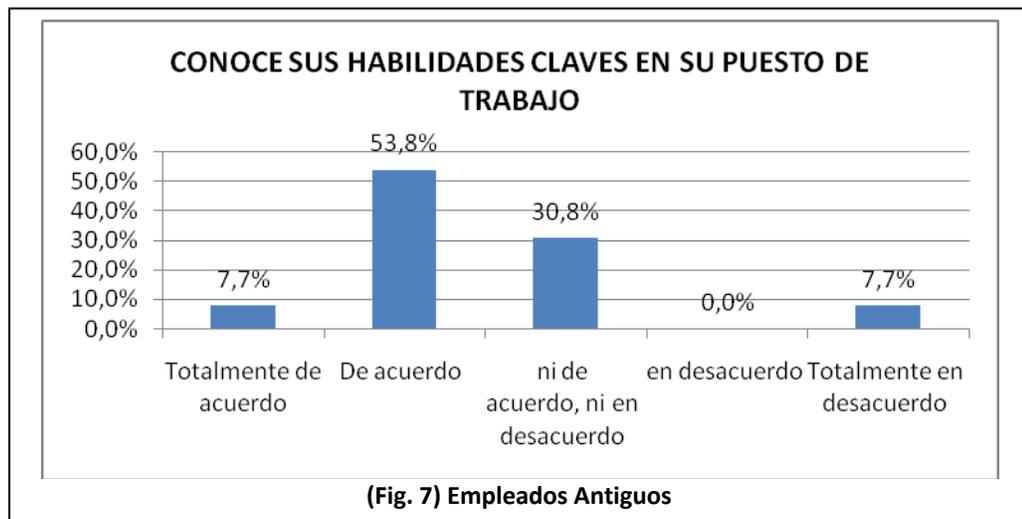
El 46.2% de las personas encuestadas están de acuerdo con la filosofía de desarrollo profesional que brinda Homecenter en un 23.1% las personas se encuentran totalmente de acuerdo en igual porcentaje se encuentra el ítem en desacuerdo, finalmente el 7.7% se los encuestados afirman que ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (Fig. 5)



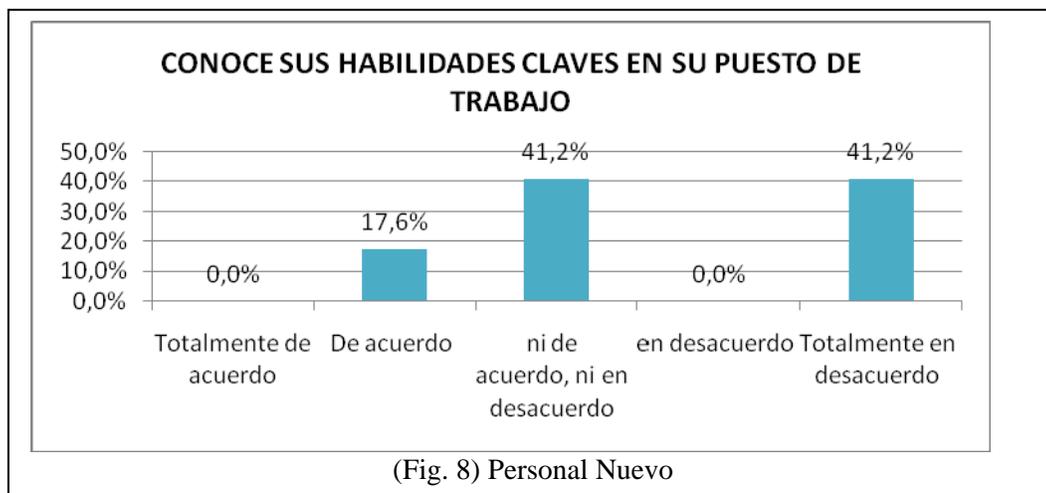
Se observa que el 58.8% de la población encuestada esta en desacuerdo con la filosofía de desarrollo profesional de Homecenter seguido de un 41.2% que considera que no esta de acuerdo ni en desacuerdo con la filosofía de desarrollo profesional. (Fig. 6)

Se observa que con un porcentaje del 58.8% los empleados nuevos están en desacuerdo con el desarrollo profesional de Homecenter caso contrario al personal antiguo que con un 46.2% si esta de acuerdo con la filosofía de desarrollo profesional de Homecenter.

4. ¿Considera que los empleados saben cuales son las habilidades claves que va ha necesitar en su puesto de trabajo?



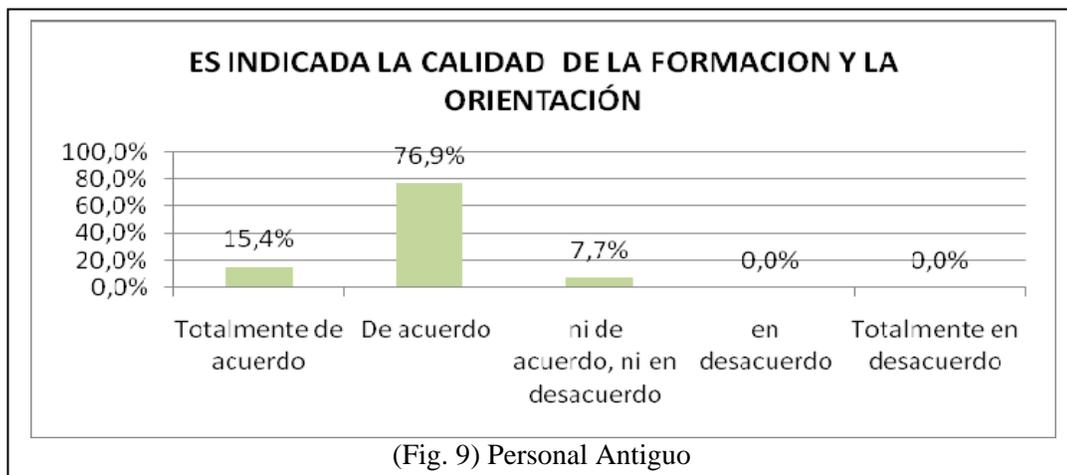
En esta pregunta el 53.8% de las personas encuestadas consideran que los empleados saben cuales son las habilidades claves para su puesto de trabajo, seguido del 30.8% que afirman que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y en igual porcentaje del 7.7% se encuentran los ítems “Totalmente de acuerdo” “Totalmente en desacuerdo”. (Fig. 7)



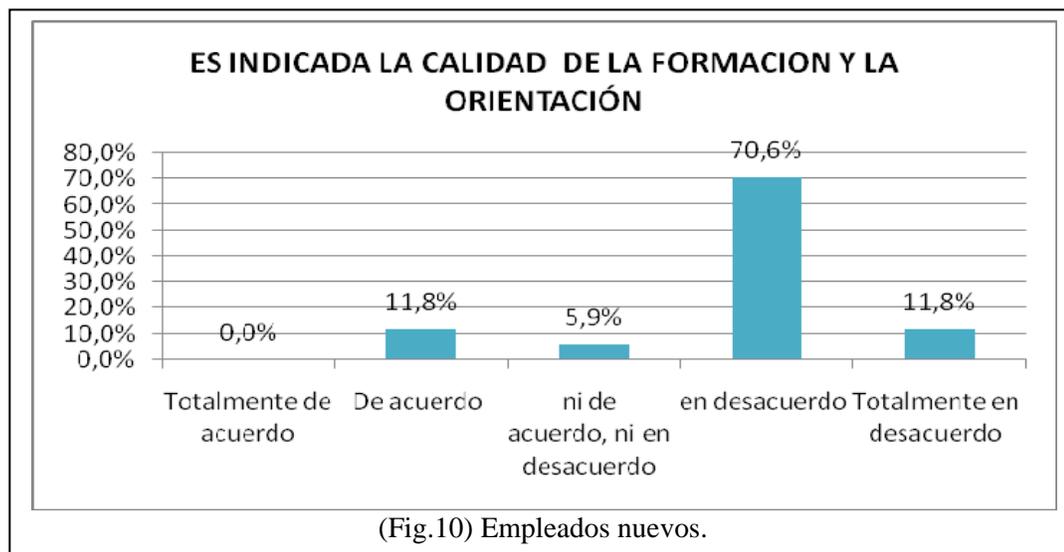
En este ítem el 41.2% de los empleados están totalmente en desacuerdo por que no conocen las habilidades claves para desempeñar su trabajo, el 17.6% se encuentran de acuerdo, un 41.2% se encuentran totalmente en desacuerdo. (Fig. 8)

Se identifica en el personal antiguo si saben cuales son las habilidades claves para su puesto de trabajo a diferencia de los empleados nuevos que no tiene claras las habilidades necesarias para su puesto de trabajo.

5. ¿La calidad de la formación y orientación recibida para su puesto de trabajo es la más indicada?



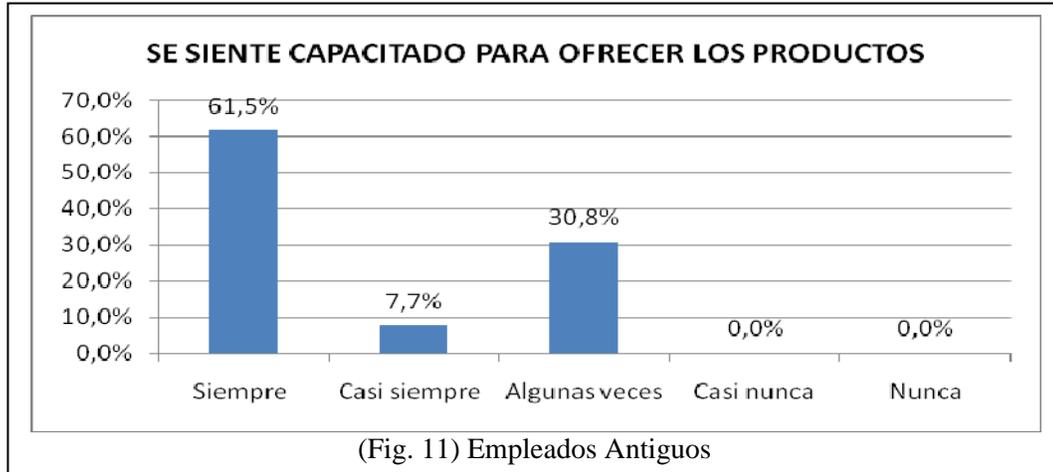
Se observa en la figura que el 76.9% de la población encuestada esta de acuerdo con la calidad de formación y orientación y esta es la más indicada. (Fig. 9)



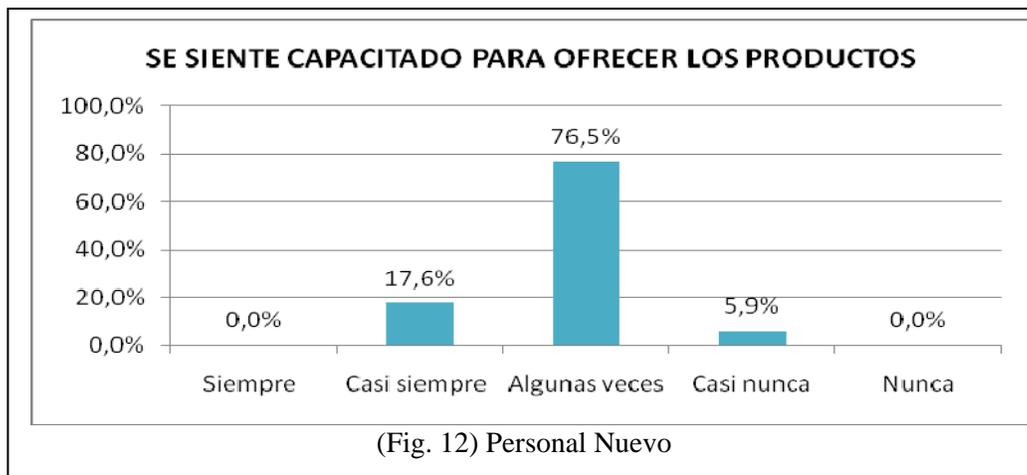
El 70.6% de las personas encuestadas están en desacuerdo con la calidad de la formación y orientación para su puesto de trabajo en igual porcentaje se observan los ítems de acuerdo y totalmente en desacuerdo y el 5.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Fig. 10)

Se evidencia que el personal nuevo se encuentra insatisfecho con la calidad de la formación y la orientación para su puesto de trabajo (70.6%) a comparación del personal antiguo que con un porcentaje de 76.9 se encuentra de acuerdo con la calidad de su formación y orientación.

6. ¿Se siente usted seguro en el momento que ofrece a sus clientes asesoría para la compra de un producto?



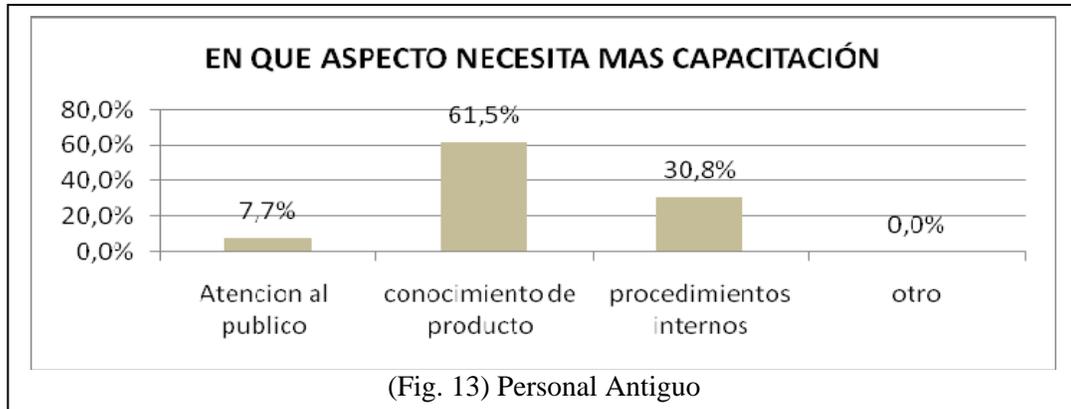
A través de esta pregunta se puede establecer que el 61.5% de los empleados antiguos se sienten en capacidad de asesorar a los clientes, en el 30.8%. algunas veces, el 7.7% casi siempre y el 0% casi nunca-nunca. (Fig. 11) En el desarrollo de la segunda etapa, la población que se investigó fue de 100 funcionarios, la muestra del 30%, de los cuales 17 corresponden a personal nuevo y 13 al personal antiguo.



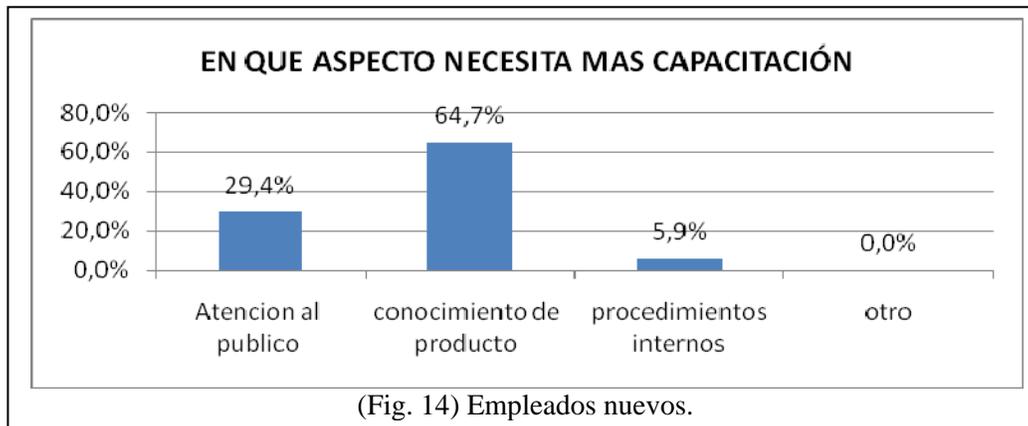
Se identifica que el 76.5% de los encuestados algunas veces se sienten en la capacidad de asesorar al cliente en el momento de la compra, seguido del 17.6 % casi siempre, 5.9% casi nunca, siempre y nunca con el 0%. (Fig. 12)

Se observa que los empleados antiguos en un 61.5% están “siempre” seguros de ofrecer asesoría al momento de la compra y los empleados nuevos en un 76.5% en algunas ocasiones se sienten seguros de ofrecer la asesoría de los productos que ofrece.

7. ¿En que aspecto siente que necesita mas formación?



Se identifica que el 61.5% de los empleados antiguos necesitan mas formación en el conocimiento de los productos. (Fig. 13)



Se analiza que el 64% de la población encuestada necesita más formación en conocimiento de producto y el 29.4% consideran que necesitan formación en atención al publico, y el 5.9 % procedimientos internos, para así prestar un mejor servicio. (Fig. 14)

Se observa tanto los empleados nuevos como antiguos necesitan más capacitación en conocimiento de producto. De igual forma los empleados nuevos necesitan más capacitación en atención al cliente.

4.3 Cuarta Etapa

Para finalizar la ejecución del proyecto y como conclusión de la cuarta etapa se muestra una propuesta de capacitación para los funcionarios de Homecenter Soacha, basada en las normas técnicas colombianas NTC-ISO 10015 gestión de la calidad. Directrices para la formación. En las que se tendrá en cuenta las Directrices Para La Formación, el Seguimiento y Mejora Del Proceso De Formación.

4.3.1 Directrices Para La Formación

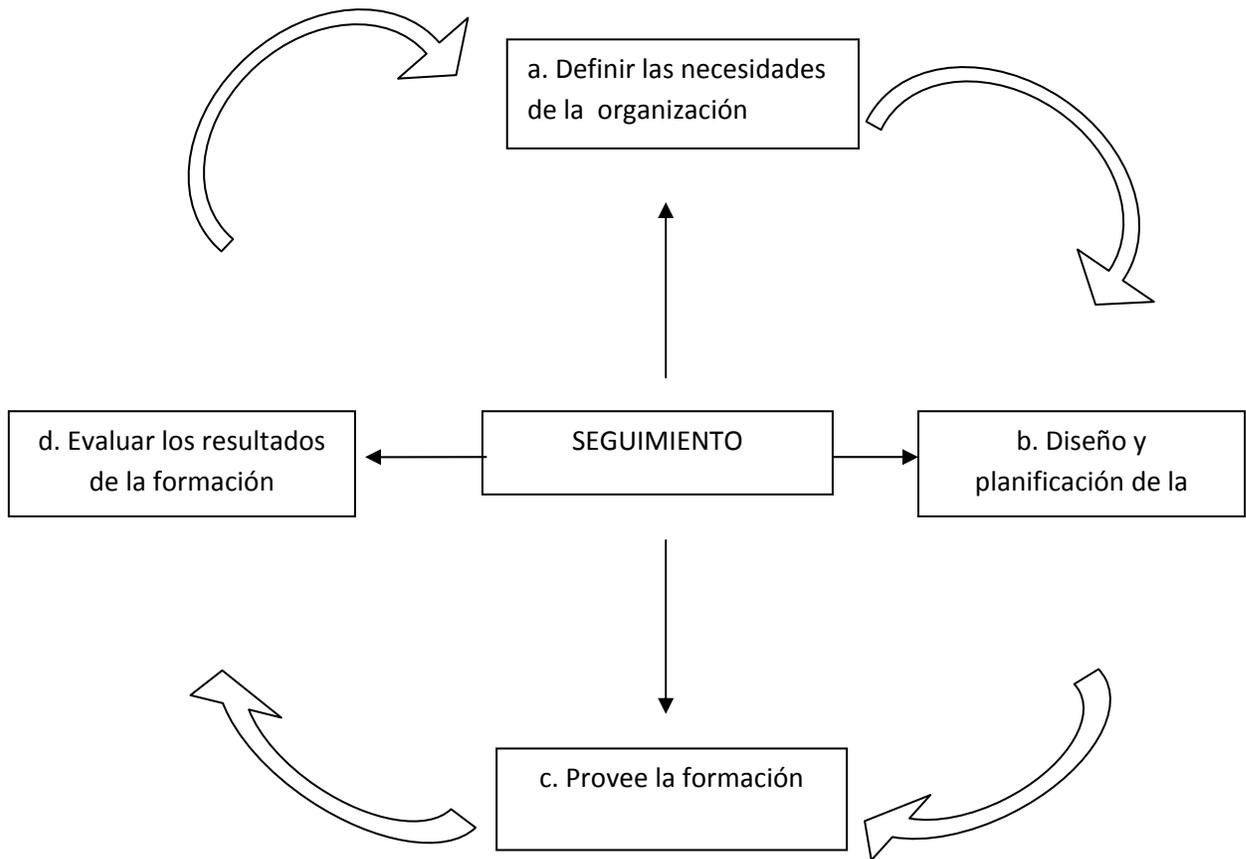
- Formación: Proceso De Cuatro Etapas

La dirección debe implementar dentro de su formación cuatro etapas que le ayudaran a mejorar los procesos de competencia y formación de sus funcionarios:

- a) Definición de las necesidades de formación
- b) Diseño y planificación de la formación
- c) Proveer la formación;
- d) Evaluación del resultado de formación

El resultado de una etapa suministrara entradas para la siguiente.

Este proceso se ilustra en la Figura 15.



(Fig. 15) Ciclo de formación

a) Definir de las Necesidades de Formación

Como primera alternativa en el proceso de formación se debe, realizar un análisis de las necesidades de la organización y registrar todos los temas relacionados con la competencia.

La organización deberá:

Definir la competencia necesaria para cada labor el cual afecte la calidad del producto.

Evaluar la competencia del personal que va a realizar la labor.

Desarrollar planes para mejorar cualquier vacío existente relativo a la competencia.

Los propósitos de esta etapa son:

- Definir los vacíos entre la competencia existente y la competencia exigida.
 - Definir las necesidades de formación de los empleados cuya competencia actual no corresponden con la competencia exigida para las labores.
 - Documentar las necesidades específicas de la formación.
-
- Definición de las necesidades de la organización

En este proceso se debe considerar:

Las políticas de calidad de la organización.

Las políticas de formación de la organización

Los requisitos de gestión de calidad de la organización.

La gestión de los recursos de la organización.

El diseño del proceso de la organización.

- Definición y análisis de los requisitos de la competencia

En este proceso es importante la documentación de los requisitos y se debe:

Revisar periódicamente.

Revisar cuando se asignen trabajos especiales o específicos.

Evaluar el desempeño de los mismos.

Para definir las necesidades de la organización en cuanto a las metas estratégicas, los objetivos de calidad y la competencia del personal se puede tener fuentes internas y externas como:

- Cambios tecnológicos;
- Cambios en la organización que afectan a los procesos de trabajo o tienen impacto en la naturaleza de los productos suministrados por la organización;
- Datos registrados de procesos de formación actuales y anteriores;
- Apreciación de la organización acerca de la competencia del personal para realizar labores específicas;
- Rotación del personal o registros de variación transitoria que involucran a personal temporal;
- Necesidad de certificación interna o externa para el desempeño de labores específicas;
- Solicitudes de los empleados identificando oportunidades de desarrollo personal que contribuyan a los objetivos de la organización;
- El resultado de revisiones del proceso y acciones correctivas debido a reclamos del cliente o informe de no conformidades;
- Legislación, reglamentación, normas e instrucciones que afectan a la organización, sus actividades y recursos; e
- Investigación de mercado identificando o anticipando nuevos requisitos del cliente.

- Revisión de la competencia

Se debe realizar una revisión de documentos que indiquen la competencia exigida para cada proceso y del los registro que incluyan lista de la competencia de cada empleado.

Los métodos utilizados para revisar la competencia incluyen lo siguiente;

- Cuestionarios;
- Entrevistas con empleados, supervisores, directivos;
- Observaciones de campo;
- Discusiones en grupos; y
- Entradas provenientes de sujetos expertos en la materia.

Esta revisión se relaciona con los requisitos de la labor y el desempeño de la misma.

- Definición de los vacíos en la competencia

En este paso deben comparar la competencia existente con la exigida para definir y registrar los vacíos de la competencia.

- Identificación de las soluciones para llevar los vacíos en la competencia

Las soluciones para completar los vacíos en la competencia se deben encontrar a través de:

- La formación;
- El rediseño de los procesos;

- El reclutamiento del personal totalmente formado;
 - La contratación externa;
 - La mejora de recursos;
 - La rotación del trabajo;
 - La modificación de los procesos de trabajo.
- Definición de la especificación para la necesidades de formación

En este proceso se debe seleccionar la mejor formación la cual llene los vacíos de la competencia, especifique y documente las necesidades de formación.

La especificación para las necesidades de formación debe documentar los objetivos y los resultados esperados de la formación por parte de la organización.

La entrada para la especificación de las necesidades de la formación debe ser suministrada por la lista de requisitos para la competencia que se encuentran en la definición y análisis de los requisitos de la competencia, los resultados de la formación previa, los vacíos actuales en la competencia y las solicitudes de acción correctiva.

La definición de las especificaciones para las necesidades de formación debe ser parte de la especificación del plan de formación y deberá incluir un registro de los objetivos de la organización, los cuales se consideran entradas para el diseño y planificación de la formación y para el seguimiento del proceso de la formación.

b) Diseño Y Planificación De La Formación

Esta etapa de diseño y planificación proporciona la base para la especificación del plan de formación.

Esta etapa incluye:

- Diseño y planificación de acciones que se deban realizar para tratar los vacíos en la competencia identificados en la definición de los vacíos de la competencia; y
- Definición de criterios para la evaluación de los resultados de la formación y para hacer el seguimiento del proceso de formación. Los cuales se definen en la etapa cuatro, en el seguimiento y mejora del proceso de formación.
- Definición de las restricciones

En este proceso se debe determinar y hacer una lista de los elementos que restringen el proceso de formación.

Estos pueden ser:

- Los requisitos regulativos impuestos por la ley;
- Los requisitos de la política impuestos por la organización, incluyendo aquellos relacionados con los recursos humanos;
- Las consideraciones financieras;
- Los requisitos de programación y tiempo;

- La disponibilidad, motivación y capacidad de los individuos que van a recibir la formación;
- Los factores como la disponibilidad de recursos y de proveedores de formación honorables;
- La restricción de cualquier otro recurso disponible.

La lista de restricciones se debe usar:

En la selección de métodos de formación y criterio para la selección;

En la selección de un proveedor del servicio de formación; y

Para el desarrollo de las especificaciones del plan de formación.

- Métodos de formación y criterios para la selección

Se debe hacer una lista de métodos potenciales de formación que satisfagan las necesidades de las mismas.

El tipo apropiado de formación dependen de los recursos, restricciones y objetivos listados.

Los métodos de formación deben incluir:

- Cursos;
- talleres internos y externos;
- Pasantías (apprenticeships);
- Entrenamiento y asesorías en el sitio de trabajo;

- Autoformación, y
- Aprendizaje a distancia.

La organización debe definir y documentar los criterios para la selección de los métodos apropiados, o la combinación de métodos para la formación del personal.

Estos criterios pueden incluir los siguientes:

- Fecha;
 - Ubicación;
 - Instalaciones;
 - Costos;
 - Objetivos de la formación;
 - Grupos objetivos de personas que reciben la formación
 - Duración de la formación y secuencia de implementación;
 - Formas de valoración (assesment);
 - Evaluación; y
 - Certificación.
- Especificación del plan de formación

La organización debe establecer una especificación del plan de formación, para negociar con un proveedor potencial de formación (interno y/ó externo), las disposiciones de los procesos de formación específicos. Esta es apropiada para establecer una comprensión clara de las necesidades, los requisitos y los objetivos de la formación dentro de la organización.

Aquí se define que la persona que recibe la formación logre el resultado esperado por la organización.

Los objetivos de la formación se deben basar en la competencia esperada desarrollada en la especificación para las necesidades de la formación, con el propósito de asegurar la presentación efectiva del servicio de formación y crear una comunicación clara y abierta.

Las especificaciones deben considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos y requisitos de la organización;
- Especificación para las necesidades de la formación;
- Objetivos de la formación;
- Personas que reciben la formación (grupos objetivos o personal objetivo);
- Métodos de formación y bosquejos del contenido;
- Programación de requisitos tales como duración, fechas, y eventos especiales;
- Requisitos para los recursos tales como materiales y personal para la formación;
- Requisitos financieros;
- Criterios y métodos de desarrollos para la evaluación de los resultados de la formación para medir los siguientes aspectos:
 - ✓ Satisfacción de quien recibe la formación;
 - ✓ Adquisición de conocimiento, habilidades de quien recibe la información;
 - ✓ comportamientos de quien recibe la formación;
 - ✓ Desempeño en el sitio de trabajo de quien recibe la formación;
 - ✓ Satisfacción de los jefes de quien recibe la formación;
 - ✓ Impacto en la organización de quien recibe la formación;

- ✓ Procedimientos para el seguimiento y mejora del proceso de formación
Selección de un proveedor del servicio de formación.

c) Proveer la formación

Es responsabilidad del proveedor del servicio de formación llevar a cabo todas las actividades especificadas para la prestación de dichos servicios en la especificación del plan de formación.

Sin embargo, la función de la organización que apoya y facilita la formación, así como el suministro de los recursos necesarios para asegurar los servicios del proveedor del servicio de formación. Debe incluir:

- Apoyo tanto a quien recibe como a quien proporciona la información; y
- Hacer el seguimiento a la calidad del servicio de la formación.

Quien proporciona la formación es la persona que aplica el método de formación.

La organización puede apoyar al proveedor del servicio de formación en el seguimiento del suministro de la información.

El éxito de esta actividad se ve afectado por la eficacia de las interacciones entre la organización, el proveedor del servicio de formación y quien lo recibe.

El propósito de esta etapa es proporcionar orientación acerca de la forma en que la organización puede llevar a cabo estas actividades.

- Proveer apoyo

➤ Apoyo en la preformación

Incluye las siguientes actividades:

- ✓ Instruir al proveedor del servicio de formación con información pertinente a la definición de las necesidades de formación;
- ✓ Instruir a quien recibe la información acerca de la naturaleza de la misma;
- ✓ Instruir a quien recibe la información acerca de los vacíos en la competencia que esta pretende llenar; y
- ✓ Permitir el contacto de quien proporciona y quien recibe la información.

➤ Apoyo a la formación

El apoyo a la formación debe incluir las siguientes actividades:

- ✓ Proveer herramientas, equipo, documentación, software o instalaciones pertinentes para quien recibe y/o para quien proporciona la información;
- ✓ Proveer oportunidades adecuadas y pertinentes para que quien recibe la formación aplique la competencia que ésta desarrollando; y
- ✓ Dar retroalimentación acerca del desempeño de la labor a solicitud de quien proporciona y/o quien recibe la formación.

- Apoyo al terminar la formación

El apoyo al terminar la información puede incluir actividades como:

- ✓ Recibir la información de retroalimentación por parte de quien recibe la información;
- ✓ Recibir la información de retroalimentación por parte de quien proporciona la información; y
- ✓ Suministrar información de retroalimentación a los directores y al personal involucrado en el proceso de formación.

d) Evaluación de resultados de la formación

El propósito de la evaluación es confirmar que se han cumplido los objetivos tanto de la organización como de la formación, es decir que la información ha sido efectiva.

La entrada para la evaluación de los resultados de la formación es:

- Las especificaciones de las necesidades de formación;
- El plan de formación; y
- Los registros de la entrega del servicio de formación.

Con frecuencia, los resultados de la formación no se pueden analizar ni validar totalmente hasta que no se observe y pruebe en el área de trabajo a quien ha recibido la formación.

La dirección de la organización deberá asegurar que se realice una evaluación en un periodo determinado después de realizar la formación para verificar el nivel de la competencia alcanzado.

La evaluación se debe llevar tanto a corto y a largo plazo.

- A corto plazo se debe obtener la información de retroalimentación por parte de quien recibe la información, acerca de:
 - ✓ los métodos de formación;
 - ✓ los recursos utilizados;
 - ✓ el conocimiento adquirido; y
 - ✓ Las habilidades logradas como resultado de la misma.

- A largo plazo se debe evaluar:
 - ✓ El desempeño en el trabajo; y
 - ✓ Las mejoras en la productividad.

La evaluación debe ser realizada con base en criterios establecidos en la especificación del plan de formación.

El proceso de evaluación de los resultados de la formación debe incluir la recolección de datos y la preparación de un informe de evaluación, esta establece una entrada al proceso de seguimiento.

- Recolección de datos y preparación de un informe de evaluación.

El informe de evaluación debe incluir los siguientes aspectos:

- ✓ Especificaciones para las necesidades de formación;
- ✓ Criterios de evaluación;
- ✓ Descripción de fuentes, métodos y programas de evaluación;
- ✓ Análisis de los datos recolectados e interpretación de los resultados;
- ✓ Revisión de los costos de la formación; y
- ✓ Conclusiones y recomendaciones para la mejora.

La terminación de la formación se debe documentar en los registros de la formación.

4.3.2 Seguimiento y mejora del proceso de formación

El propósito principal del seguimiento es asegurar que el proceso de formación, como parte del sistema de calidad de la organización, se gestione e implemente según lo exigido para proveer evidencia objetiva de que el proceso cumple efectivamente los requisitos de formación de la organización.

El seguimiento implica la revisión del proceso completo de formación en cada una de las cuatro etapas (Fig. 15).

El seguimiento debe ser realizado por personal competente de acuerdo con los procedimientos documentados de la organización.

Los métodos para el seguimiento podrán incluir:

- ✓ Consulta;
- ✓ Observación; y
- ✓ Recolección de datos.

Durante la etapa de especificación del plan de formación se debe decidir cual método usar.

- Validación del proceso de formación

Las entradas para el seguimiento pueden incluir todos los registros de todas las etapas del proceso de formación.

Con estos registros se puede realizar una revisión de las diferentes etapas para detectar no conformidades, con el propósito de tomar acciones preventivas y correctivas al proceso de formación.

Estas entradas se pueden recolectar progresivamente para proporcionar la base para la validación del proceso de formación y para hacer recomendaciones para la mejora.

Los registros de la competencia del personal se deben actualizar de modo que reflejen la calificación adicional.

Si los procedimientos no se siguen y se cumplen los requisitos, entonces es necesaria una acción correctiva para mejorar el proceso de formación o desarrollar una solución apropiada no relacionada con la formación.

En general, la revisión del proceso de formación debe identificar cualquier oportunidad adicional para mejorar la eficacia de cualquier etapa del proceso de formación.

Se debe conservar registros apropiados de las diversas actividades de evaluación y seguimiento realizadas, de los resultados obtenidos y de las acciones planificadas.

5. CONCLUSIONES

El personal no cuenta con un programa de capacitación adecuado porque el proceso se realiza en el punto de venta y de cara al cliente.

De acuerdo al trabajo de campo el personal requiere capacitación y formación en conocimiento del producto y atención al público por que en Homecenter Soacha la formación del personal esta a cargo de un tutor “funcionario” el cual no cuenta con la formación adecuada para desempeñar esta función.

En Homecenter Soacha no hay un seguimiento ni un proceso de evaluación para detectar las falencias en el proceso de inducción al personal contratado por la organización.

Se presenta una propuesta de capacitación al cliente basada en la norma técnica colombiana NTC-ISO 10015 gestión de la calidad. Directrices para la formación, con la cual se garantiza una mejora en el proceso de formación del personal y a su vez completa satisfacción del cliente al momento de recibir un servicio.

6. RECOMENDACIONES

Es responsabilidad de la organización decidir si el proceso de capacitación y formación del personal lo realiza un ente interno y/ó externo.

La organización debe definir y documentar los criterios para la selección de los métodos apropiados para la capacitación y formación del personal.

La participación apropiada del personal capacitado en el proceso de formación es de vital importancia por que le da mayor sentido de pertenencia al proceso y hace que asuman mayor responsabilidad para asegurar su éxito.

El seguimiento y mejora del proceso de formación es una herramienta de mucho valor para incrementar la eficacia del proceso de formación.

Se debe realizar trazabilidad de la formación continuamente para no generar vacíos en el proceso.

Se deben documentar todos los procesos de formación.

Se debe incluir a todos los departamentos en los procesos de capacitación para asegurar la calidad del servicio en forma integral.

Es responsabilidad de la organización la adquisición de productos y servicios relacionados con cualquiera de las cuatro etapas del proceso de formación y su seguimiento

Se deberá orientar el análisis de los vacíos entre la competencia existente y la exigida, para determinar si los vacíos se pueden completar a través de la formación o si son necesarias otras acciones

Se aconseja que en el seguimiento y mejora del proceso de formación el personal sea independiente de las funciones en las cuales esta directamente involucrado.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, K. 1991. La excelencia en el servicio. Legis S.A. Colombia. 205 p.
- BLONDA 2009. Control de gestión. El Cid Editor. Argentina. 29 p.
- BUCKLEY, R. 2007. *La formación: teoría y práctica*. Ediciones Díaz de Santos. España. 289 p.
- COLUNGA, D. C. 1995. Calidad en el servicio. Panorama. México. 106 p.
- CHRUDEN, SHERMAN, 1987. Administración de Personal. South-Western Publishing. 220 p.
- DAURA, R. 2004. *El ciclo del éxito o el valor de conocer los procesos*. Ediciones Deusto. España. 213 p.
- DEMING, W. E. 2008. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos. España. 393 p.
- DESATNICK, L. R. 1989. Como conservar su clientela. Editorial Legis, S. A. Colombia. 306 p.
- DÍAZ- MONJIOTTI, E. 2003. Economía y desarrollo. p 120-136. En: Cuestas-M., A. (ed.). La gestión de Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la empresa cubana actual. Volumen I. Editorial Universitaria. Habana. Cuba. 141 p.
- FERNANDEZ, R. M. 1980. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Díaz de Santos.

FONTALVO, H. T. 2007. Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Corporación para la gestión del conocimiento. .Colombia. 175 p.

GÓMEZ, E. I. 2005. *Como conservar más clientes. (La amabilidad es la clave)*. Ilustrados. Perú. 19 p.

GUAJARDO, G. E. 1996. Administración de la calidad total. Pax México. México. 171 p.

JURAN, J. M. 1987. Manual de control de calidad. Reverte. Barcelona. España. 150 p.

MÉNDEZ, R. J. 2005. *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Ilustrados. Perú. 43 p.

MIRANDA, M. J. Gestión de proyectos. MM Editores.

MOORE, A. W. 1985. Manual de operaciones para sistemas de ares protegidas. FAO. 110 P.

NAVA C., V.; JIMENEZ V., A.; CORRIE, C. 2005. Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua. ISO 9000: 2000. Limusa.

NORMA TÉCNICAS COLOMBIANAS NTC-ISO 10015 2003. Gestión de la calidad. Directrices para la formación.

PEEL, M. 1991. El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia. Deusto. España. 156 p.

PERALTA, S, W. 2005. *Estrategia de servicio al cliente*. Ilustrados. Perú. 25 p.

PEREZ DE VELAZCO, J. 2002. Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. Esic. 298 p.

PEREZ V., P.; MUNERA V., F. 2007. Reflexiones para implementar un sistema de calidad (ISO 9001:2000). Educc, Bogotá, Colombia. 121 p.

REYES, P. A. 2000. Administración de personal. Limusa. México. 90 p.

RINCON, de P. H. 2005. Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones entre estos tres conceptos. Actualidad Contable Faces. Venezuela. 62 p.

RODRÍGUEZ, V. J. 2007. *Administración moderna de personal. Ecafsa Thomson Learning. 426 p.*

RODRÍGUEZ, V. J. 2002. Como elaborar y usar los manuales administrativos. *Ecafsa Thomson Learning. 179 p.*

SHAW, J. C. 1997. El cliente quiere calidad. Hispanoamericana S.A. México. 236p.

SHAW, J. C. 2007. Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Ediciones Díaz de Santos. España. 273 p.

WALTON M., M.; DEMING, E. 2004. El método Deming en la Práctica. Norma, Bogotá, Colombia. 382 p.

WAYNE R., M.; NOE R., M. 1997. Administración de Recursos Humanos. México.

ANEXO A.
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL DESARROLLO PROFESIONAL EN
HOMECENTER

Por favor, dedique un momento para realizar esta pequeña encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para conocer mejor sus necesidades de formación.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la formación que recibió usted en el periodo de inducción para su puesto de trabajo por parte de Homecenter?
 - a. ___ Completamente satisfecho
 - b. ___ Satisfecho
 - c. ___ Insatisfecho
 - d. ___ Completamente insatisfecho

2. ¿Los empleados comparten sus conocimientos con el personal nuevo que se encuentra en capacitación con la mejor disposición?
 - a. ___ Siempre
 - b. ___ Casi siempre
 - c. ___ Algunas veces
 - d. ___ Casi nunca
 - e. ___ Nunca

3. ¿Considera que los empleados saben en que consiste la filosofía de desarrollo profesional de Homecenter?
 - a. ___ Totalmente de acuerdo
 - b. ___ De acuerdo
 - c. ___ ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ___ en desacuerdo
 - e. ___ Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera que los empleados saben cuáles son las habilidades claves que va a necesitar en su puesto de trabajo?

- a. ___ Totalmente de acuerdo
- b. ___ De acuerdo
- c. ___ ni de acuerdo ni en desacuerdo
- e. ___ en desacuerdo
- f. ___ Totalmente en desacuerdo

5. ¿La calidad de la formación y orientación recibida para su puesto de trabajo es la más indicada?

- a. ___ Totalmente de acuerdo
- b. ___ De acuerdo
- c. ___ ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. ___ en desacuerdo
- e. ___ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Se siente usted seguro en el momento que ofrece a sus clientes asesoría para la compra de un producto?

- a. ___ Siempre
- b. ___ Casi siempre
- c. ___ Algunas veces
- d. ___ Casi nunca
- e. ___ Nunca

7. ¿En qué aspecto siente que necesita más formación?

- a. ___ Atención al público
- b. ___ Conocimiento de producto
- c. ___ Procedimientos internos
- d. ___ otro, ¿cual? _____

Anexo encuesta personal antiguo

PREGUNTA	OPCIONES	ENCUESTA									PERSONAL ANTIGUO				total	PARTICIPACION
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA FORMACIÓN	completamente satisfecho		1				1								2	15,4%
	Satisfecho	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	11	84,6%
	Insatisfecho														0	0,0%
	Completamente insatisfecho														0	0,0%
COMPARTE CONOCIMIENTOS CON EL PERSONAL NUEVO	Siempre		1			1	1			1		1	1	1	7	53,8%
	Casi siempre			1							1				2	15,4%
	Algunas veces	1			1			1	1						4	30,8%
	Casi nunca														0	0,0%
	Nunca														0	0,0%
CONOCEN LA FILOSOFIA DE DESARROLLO PROFESIONAL	Totalmente de acuerdo										1		1	1	3	23,1%
	De acuerdo	1	1			1	1	1		1					6	46,2%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo								1						1	7,7%
	en desacuerdo			1	1							1			3	23,1%
	Totalmente en desacuerdo														0	0,0%
CONOCE SUS HABILIDADES CLAVES EN SU PUESTO DE TRABAJO	Totalmente de acuerdo								1						1	7,7%
	De acuerdo	1	1			1		1		1		1	1	1	7	53,8%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo			1			1	1				1			4	30,8%
	en desacuerdo														0	0,0%
	Totalmente en desacuerdo				1										1	7,7%

Anexo Personal Nuevo

PREGUNTA	OPCIONES	ENCUESTAS														total	%			
		S						PERSONAL NUEVO												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			15	16	17
COMPARTE CONOCIMIENTOS CON EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA FORMACIÓN PERSONAL NUEVO	completament e satisfecho																		0	0,0%
	Satisfecho												1						1	5,9%
	Insatisfecho	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1				12	70,6%
	Completament e insatisfecho								1							1	1	1	4	23,5%
	Siempre																		0	0,0%
	Casi siempre						1				1	1			1				4	23,5%
	Algunas veces	1	1	1	1	1		1	1	1			1	1		1	1	1	13	76,5%
	Casi nunca																		0	0,0%
	Nunca																		0	0,0%
CONOCEN LA FILOSOFIA DE DESARROLLO PROFESIONAL	Totalmente de acuerdo																		0	0,0%
	De acuerdo																		0	0,0%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo				1	1	1	1				1		1	1				7	41,2%
	en desacuerdo	1	1	1					1	1	1		1			1	1	1	10	58,8%

	Totalmente en desacuerdo																			0	0,0%	
CONOCE SUS HABILIDADES CLAVES EN SU PUESTO DE TRABAJO	Totalmente de acuerdo																				0	0,0%
	De acuerdo																				3	17,6 %
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1	1	1	1															7	41,2 %
	en desacuerdo																				0	0,0%
	Totalmente en desacuerdo																				7	41,2 %
ES INDICADA LA CALIDAD DE LA FORMACION Y LA ORIENTACIÓN	Totalmente de acuerdo																				0	0,0%
	De acuerdo																				2	11,8 %
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo																				1	5,9%
	en desacuerdo	1	1	1																	12	70,6 %
	Totalmente en desacuerdo																				2	11,8 %
SE SIENTE CAPACITADO PARA OFRECER LOS PRODUCTOS	Siempre																				0	0,0%
	Casi siempre																				3	17,6 %
	Algunas veces	1	1																		13	76,5 %

