



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación Previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

TEMA:

**EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU
INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CADENA RADIAL
PANAMERICANA DEL CANTÓN QUERO**

AUTORA: SOFIA LORENA VILLACRES ORTEGA

TUTOR: Ing. MBA. Héctor Ruíz

AMBATO – ECUADOR

2011

Ing. MBA. Héctor Ruíz

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, noviembre del 2011

Ing. MBA HÉCTOR RUÍZ
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, SOFIA LORENA VILLACRES ORTEGA, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

SOFIA LORENA VILLACRES ORTEGA,

C.I. 180402600-1

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. José Logroño

f).....

Ing. José Proaño

Ambato, noviembre del 2011

DEDICATORIA

El esfuerzo de la culminación de mi carrera se lo dedico a Dios, a mi familia y de manera especial a mi madre, quien ha sido mi pilar y ejemplo de superación al brindarme su apoyo incondicional.

SOFÍA VILLACRES

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme en sus aulas y así poder contribuir al desarrollo de la sociedad.

De forma especial agradezco al In. Héctor Ruiz, por el aporte de sus valiosos conocimientos a la culminación de la presente investigación.

Agradezco a la Cadena Radial Panamericana, por abrirme las puertas y contribuir con la información necesaria para la realización del presente trabajo.

SOFÍA VILLACRES

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	3
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del problema	4
1.2.5. Preguntas directrices	4
1.2.6 Delimitación del problema:	4
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	6

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	7
2.2 Fundamentación filosófica	9
2.3 Fundamentación legal	10
2.4 Categorías fundamentales	12
2.5 Fundamentación Teórica	13
Gestión Administrativa	13
Administración de recurso humano	13
El Entrenamiento y desarrollo del personal	14
Ciclo del Entrenamiento	14
Etapas del Entrenamiento	15
Propósito e Importancia del Entrenamiento	15
Tipos de Entrenamiento	16
El entrenamiento como agente del cambio	17
Entrenamiento enfocado al rendimiento	18
Entrenamiento para el desarrollo de personas	19
Entrenamiento para la adaptación a la cultura	20
Clases de planes de entrenamiento en las organizaciones	21
Modalidades de entrenamiento en las organizaciones	22
Modalidades clásicas de entrenamiento	23
Formación presencial	23
Definición de la modalidad y formas de desarrollo.	23
Formación a distancia	25
Definición de la modalidad	25
Principios reguladores	26
El principio del aprendizaje abierto	26
El principio del aprendizaje adulto	26
El principio de la tecnología pedagógica	27
Mercado	27

Comercialización	28
Servicio al cliente	29
Necesidades del cliente	29
Componentes de la calidad en el servicio al cliente	30
Importancia de la calidad en el servicio al cliente	31
Calidad en el producto y calidad en el servicio	31
Ámbitos y áreas del servicio	32
Categorías de clientes	32
Definir a los clientes	33
La calidad en el servicio al cliente	33
Componentes de la calidad en el servicio al cliente	34
Monitoreo del servicio	35
La calidad en el servicio al cliente	35
Gestiones de la innovación de servicios	35
2.6. Hipótesis	36
2.6.1 Identificación de Variables	37
2.6.1.1 Variable Independiente	37
2.6.1.2 Variable Dependiente	37

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	38
3.2 Métodos de investigación	39
3.2.1 Investigación bibliográfica	39
3.2.2 Investigación de campo	39
3.3 Nivel o tipo de investigación	39
3.3.1 Investigación Descriptiva	39
3.3.2 Investigación Explicativa	40
3.3.3 Asociación de variables	40
3.4 Población y muestra	41

3.5. Operacionalización de Variables	42
3.5.1 Variable Independiente Entrenamiento y desarrollo del personal	42
3.5.2 Variable Dependiente: Servicio al Cliente	43
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	44
3.7 Procesamiento y análisis de la información	44

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados	46
4.2 Interpretación de los Datos	46
4.3 Verificación de la Hipótesis	63
Conclusión	65

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	67

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos	69
6.1.1 Título de la propuesta:	69
6.1.2 Institución Ejecutora:	69
6.1.3 Beneficiarios:	70
6.1.4 Ubicación	70
6.1.5 Tiempo	70

6.1.6 Equipo Responsable: Gerente de la empresa	70
6.1.7 Costo	70
6.2 Antecedentes de la propuesta	70
6.3 Justificación	71
6.4 Objetivos	71
6.4.1 Objetivo General	71
6.5 Análisis de factibilidad	72
6.6 Fundamentación	72
6.7 Modelo operativo (Operacionalización)	80
6.8. Administración de la propuesta	90
6.9. Plan de monitoreo o evaluación de la propuesta	91
Bibliografía	92
Anexos	93

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 01 Superordenacion	12
Grafico N° 02 Subordenacion	12
Grafico N° 03 V.D. Servicio al cliente	13
Grafico N° 04 Ciclo del entrenamiento	15
Grafico N° 05 Evaluación del plan de formación	21
Grafico N° 06 Programas de entrenamiento	47
Grafico N° 07 Conocimientos del personal	48
Grafico N° 08 Información del personal	49
Grafico N° 09 Actitud del personal	50
Grafico N° 10 Área de innovación	51
Grafico N° 11 Calidad del servicio	52
Grafico N° 12 Beneficios de interés	53
Grafico N° 13 Venta de servicios	54
Grafico N° 14 Personal capacitado	55
Grafico N° 15 Problemas con los clientes	56
Grafico N° 16 Evaluación del rendimiento	57
Grafico N° 17 programa de entrenamiento	58
Grafico N° 18 Capacitar al personal	59
Grafico N° 19 Nivel de Competencias	60
Grafico N° 20 Cultura Empresarial	61
Grafico N° 21 Campana de Gauss	65

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población y muestra	41
Tabla N° 02 Programas de entrenamiento	47
Tabla N° 03 Conocimientos del personal	48
Tabla N° 04 Información del personal	49
Tabla N° 05 Actitud del personal	50
Tabla N° 06 Área de innovación	51

Tabla N° 07 Calidad del servicio	52
Tabla N° 08 Beneficios de interés	53
Tabla N° 09 Venta de servicios	54
Tabla N° 10 Personal capacitado	55
Tabla N° 11 Problemas con los clientes	56
Tabla N° 12 Evaluación del rendimiento	57
Tabla N° 13 Programa de entrenamiento	58
Tabla N° 14 Capacitar al personal	59
Tabla N° 15 Nivel de competencias	60
Tabla N° 16 Cultura empresarial	61
Tabla N° 17 Combinación de frecuencia	62
Tabla N° 18 Combinación de frecuencia II	62
Tabla N° 19 Frecuencia Observada	63
Tabla N° 20 Frecuencia Esperada	64
Tabla N° 21 Tabular del Che-cuadrado	65
Tabla N° 22 Presupuesto	89

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Gestión de la formación en las organizaciones	24
Cuadro N° 02 Componentes de la calidad del servicio	34
Cuadro N° 03 Variable Independiente entrenamiento y desarrollo del personal	42
Cuadro N° 04 Variable Dependiente Servicio al cliente	43
Cuadro N° 05 Modelo operativo	81
Cuadro N° 06 Plan de monitoreo o evaluación de la propuesta	91

RESUMEN EJECUTIVO

El manejo del personal representa en la empresa el establecimiento de estrategias que dinamicen el desarrollo de sus habilidades y destrezas, de tal manera que se debe generar programas de entrenamiento y capacitación que promuevan un alto desenvolvimiento de las funciones y responsabilidades para sí generar un excelente rendimiento, laboral, por tanto se debe establecer acciones empresariales que encaminen a generar un desarrollo organizacional sostenible. Entonces la empresa al establecer estas acciones potencializara las competencias para así proyectar una imagen de competitividad en el entorno y así acceder a una ventaja competitiva que genere innovación para fidelizar al cliente. El programa de capacitación por tanto pretende crear en el cliente interno un alto nivel de compromiso para que genere un servicio integral al cliente y este acceda a un sistema informativo completo para así satisfacer sus necesidades y por tanto incrementar la demanda y la inversión en el entorno comercial.

INTRODUCCIÓN

El manejo el capital humano determina la potencializacion de sus competencias, para lo cual es necesario el entrenamiento, el mismo que fortalezca sus destrezas y habilidades y este se proyecte en un servicio al cliente altamente competitivo para acceder a su fidelización.

La estructura de la investigación contempla los siguientes capítulos:

Capitulo I, esta constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis critico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capitulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capitulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capitulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capitulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capitulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual esta conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

El entrenamiento y desarrollo del personal y su incidencia en el servicio al cliente en la cadena radial panamericana del Cantón Quero

1.2. Planteamiento del problema

La ausencia de un plan de entrenamiento y desarrollo del personal no permite un adecuado servicio al cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero.

1.2.1 Contextualización

La comunicación ha experimentado un desarrollo progresivo en las últimas épocas, en donde el sistema de modernización ha obligado mejorar su nivel competitivo para hacer frente al desarrollo social, actualmente el mal manejo administrativo ha limitado el rendimiento comercial que no permite que se satisfagan las necesidades de los usuarios. La provincia se desenvuelve en un

medio de crecimiento social que determina la ampliación de un sistema de comunicación, pero el no contar con un sistema de entrenamiento y desarrollo del personal en este medio incide negativamente en la demanda y por ende en el servicio al cliente. Quero se caracteriza por ser un Cantón en el que se han desarrollado varias microempresas, una de ellas es la Cadena Radial Panamericana, pero el ineficiente servicio al cliente ha generado poca demanda de los servicios, debido que en el interior de las empresas no se ha presentado un sistema motivacional que promueva la adquisición de los servicios.

La cadena radial Panamericana se inició hace 53 años a través de la necesidad de un medio de comunicación que permita al Cantón informar de los eventos internos y externos, también su formato se caracteriza por brindar entretenimiento a la comunidad, de esta manera su funcionamiento ha sido empírico, pero la creciente competencia ha generado cambio de enfoque direccional, por tanto la entrenamiento y desarrollo del personal del personal se convierte en una necesidad que promoverá dinamismo y por ende desarrollo empresarial

1.2.2 Análisis crítico

Uno de los factores que determinan que el actual servicio al cliente no sea efectivo es que no existe visión para el cambio en la gestión administrativa, es decir no es proactiva para poder acceder a una mejor cobertura, también se ha evidenciado que no existe una eficiente distribución de tareas, se presenta poca responsabilidad en la asignación de funciones lo que genera en ocasiones conflictos en el personal, finalmente se observa que existe un insipiente presupuesto financiero, no se asignan debidamente los recursos a la correcta ejecución de actividades de entrenamiento, comercialización lo que impide sin lugar a dudas brindar un servicio al cliente competitivo.

1.2.3 Prognosis

Al no enfrentar la problemática presentada a través de un entrenamiento y desarrollo del personal que promueva un servicio al cliente con calidad ocasionará la disminución de la demanda de los servicios en la cadena radial limitando así el posicionamiento de la misma en el mercado y por ende su desarrollo organizacional.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la ausencia de un plan de entrenamiento y desarrollo del personal en el servicio al cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿La empresa cuenta con planes de entrenamiento y desarrollo del personal que promueva un compromiso en el personal?
- ¿Es necesario diseñar un plan de entrenamiento y desarrollo del personal que permita mejorar el servicio al cliente en la cadena radial?

1.2.6 Delimitación del problema:

Delimitación del contenido:

Campo:	Administración
Área:	Recursos Humanos
Aspecto:	Servicio al cliente
Delimitación Espacial:	Cadena Radial Panamericana
Delimitación Temporal:	Marzo-Julio 2009

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación pretende resolver el deficiente servicio al cliente, puesto que el no proporcionar la satisfacción integral del cliente minimizará la participación en el mercado, por tanto es importante establecer una gestión integral que promueva en el personal compromiso, trabajo en equipo y el mismo se vea reflejado en la satisfacción del usuario.

De esta manera la investigación se enfocará en la planeación del entrenamiento y desarrollo del personal para preparar al hombre en el ejercicio de una actividad en el mercado de trabajo, en donde el proceso educativo a corto plazo implica transmisión de conocimientos especializados para que la habilidad motora y el conocimiento técnico desarrollen aptitudes administrativas de progreso y desarrollo en beneficio de la empresa.

Por lo tanto el desarrollo del personal cubrirá una secuencia programada de eventos que expresan una responsabilidad en la tarea gerencial en todos los niveles del sistema organizacional, causando un efecto inmediato en el rendimiento de sus integrantes, implicando la misión, los objetivos, los recursos que influyen en el desenvolvimiento del entorno en el cual se sitúa la empresa, generando un mejoramiento continuo y consecuentemente competitividad.

La factibilidad radica en el momento en que cada uno de los miembros de la organización contribuya y apoyen el cambio a través de la promoción de información requerida para el estudio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la metodología del entrenamiento y desarrollo del personal para mejorar el Servicio al Cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar las tácticas operacionales del entrenamiento y desarrollo del personal por medio de la observación de los objetivos organizacionales y así establecer la relación en el medio ambiente externo en el que la empresa se desenvuelve.
- Diseñar un plan de entrenamiento y desarrollo del personal mediante el análisis de las necesidades del personal para la generación de cambios en el servicio al cliente y así generar la fidelización

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo del proceso de investigación se contará con el apoyo de libros previos al tema, de los cuales se tomará las principales conclusiones:

CÁRDENAS M (2005) Establecimiento de Ventajas Competitivas para mejorar el Servicio al Cliente en Farmacia La Salud del Cantón Patate. de la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, quien manifestó:

Conclusiones:

- De acuerdo con los datos obtenidos se concluye que existen un porcentaje considerable de clientes que manifiestan que la atención es muy buena, buena y regular. Hay un porcentaje significativo que señala que el personal no tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente.

MORALES J(2004) “*Formación de Capital Humano para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa Quito Motors C.A. Sucursal Ambato, 2003.*” De la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, quien llego a las siguientes conclusiones:

Conclusiones:

- El personal que labora en la empresa Quito Motors, en términos generales, no conoce a su institución, debido a que al momento de su ingreso no se les dio un programa adecuado de inducción, siendo un aspecto sumamente importante como cuál es su visión, misión y los objetivos que persigue la institución, obviamente este desconocimiento provoca dudas y desorientación, aspectos negativos que no permiten plantear objetivos personales, perdiendo de esta manera el interés por permanecer en la institución.
- Por otro lado la falta de entrenamiento ha llevado al personal a cometer errores y se han visto en la necesidad de realizar su trabajo en base a su intuición, que en ocasiones puede ser beneficioso pero siempre debe estar respaldado en políticas y normas claramente establecidas cuya difusión es de suma importancia. El personal que no es capacitado difícilmente tendrá un buen desempeño en la institución ya que no tiene bases en las cuales sustentarse y sus conocimientos generales no son suficientes para ser productivos eficientes.

LOPEZ Ana (2002) 2Calidad en el servicio de atención al cliente para los productos financieros ofrecidos en el Banco de Guayaquil sucursal Ambato.

Luego de realizar su trabajo ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La falta de capacitación desmotiva al empleado de la sucursal Ambato, que se lo ve reflejado en la mala atención al cliente.
- Existe una falta de información por parte de los empleados que permiten orientar a los clientes cuando realizan sus transacciones.

- Cuando hablamos de servicio de segmentación nos permite conocer la clase de clientes que buscan una excelente atención, y el grado de influencia que esta tiene sobre su decisión de apertura una cuenta en alguna institución financiera.
- Existe una percepción de mala atención por parte del cliente externo especialmente por la falta de cortesía del empleado y por la falta de rapidez en ejecutar sus transacciones.

ORBEA E (2005) entrenamiento del recurso humano como medio para mejorar el rendimiento laboral en la empresa Exrocob Cia Ltda de la ciudad de Latacunga, quien concluyo:

- La mayoría de personas que trabajan en la empresa si se encuentran contentas con el trabajo que realizan en su lugar de trabajo.
- El personal si conoce exactamente lo que tiene que hacer en su área de trabajo.
- Se concluye que el personal a veces recibe instrucciones claras de lo que debe realizar en su puesto de trabajo.
- La empresa no cancela oportunamente sus obligaciones al personal, lo que repercute en el desempeño laboral.
- La mayor parte de empleados no se encuentran contentos con la remuneración actual que la empresa les proporciona.

2.2 Fundamentación filosófica

Para la presente investigación utilizaremos el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

El actual servicio al cliente presenta falencias que no permite la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto el aporte de una propuesta de solución a través de un plan de entrenamiento que contribuya al cambio empresarial y que maneje las

herramientas de desarrollo organizacional permitirá la optimización del servicio y por ende mejorará la calidad del servicio.

Por que se encuentra directamente encaminado el sujeto de estudio, es decir se ha identificado el problema, así como el lugar de estudio, por lo tanto la relación cliente empresa se vuelve dinámica puesto que se establece un cambio constante en las necesidades a satisfacer.

De esta manera el hombre se vuelve proactivo puesto que al describir los problemas que quejan al cliente, a través de un estudio que ha permitido priorizar las necesidades para presentar propuestas de solución por medio de un plan de entrenamiento permitirá dinamizar las acciones del personal para hacer frente a la competitividad.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación se respalda en el código de trabajo, artículo 1 que dice lo siguiente:

CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO

Título Preliminar

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

La presente investigación se fundamenta en el artículo 4 y 5 de la ley del consumidor que en algunos de sus artículos dice:

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

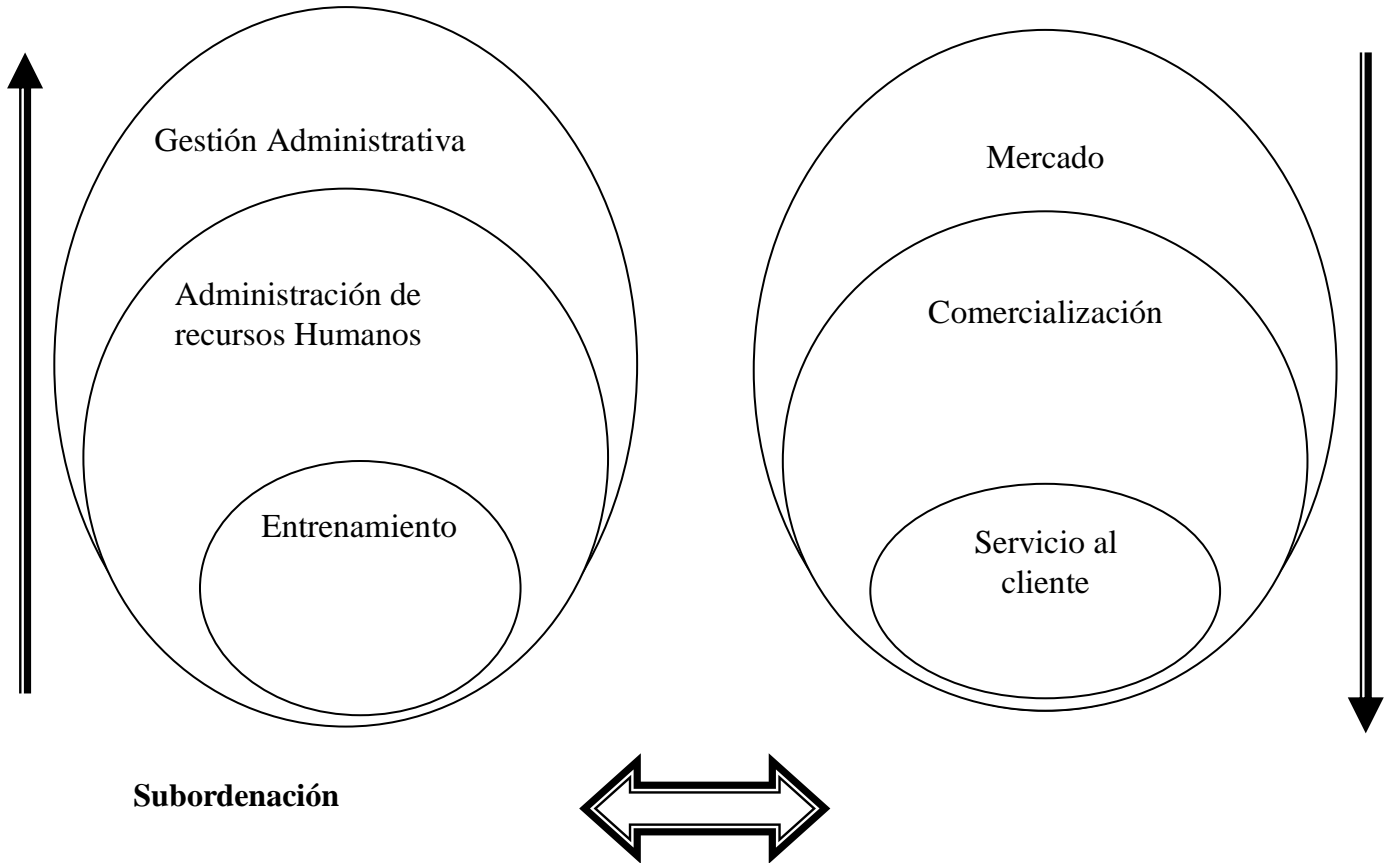
Art. 4. Derechos del consumidor

- Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y elegirlos con libertad.
- Derecho a la información adecuada, verás, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentarse.
- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias de mala calidad de bienes y servicios.
- Derecho a que las empresas o establecimientos se mantengan un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

2.4 Categorías fundamentales

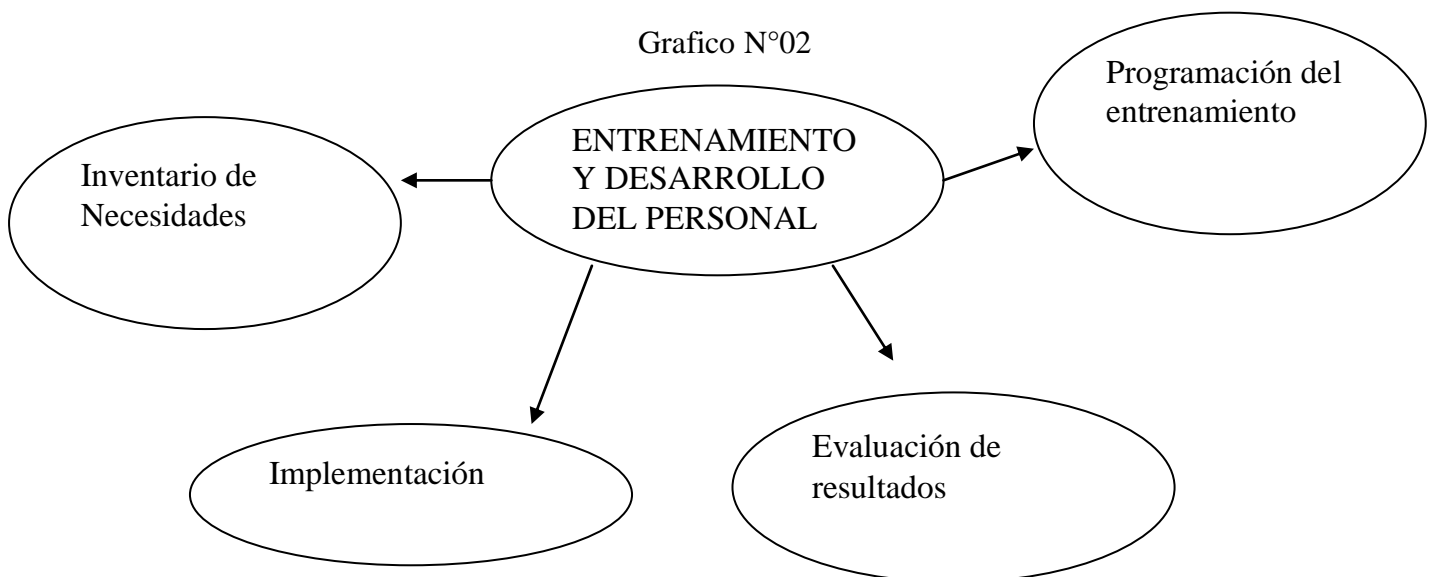
Superordinación

Grafico N°01



Variable independiente: Entrenamiento y desarrollo del personal

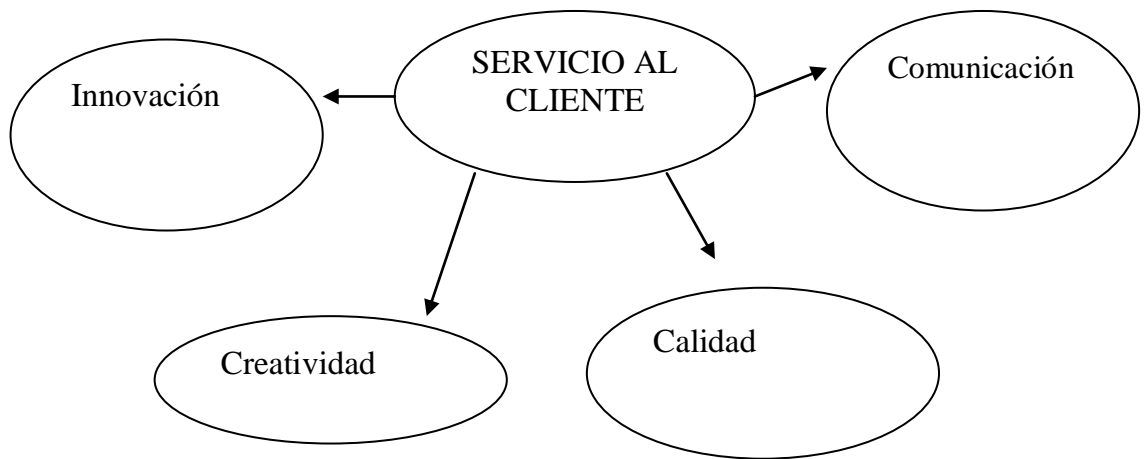
Grafico N°02



Pineda Pilar (2005 Pág.105)
Elaborado por: Sofía Villacres

Variable dependiente: Servicio al cliente

Grafico N°03



Pineda Pilar (2005 Pág.105)
Elaborado por: Sofía Villacres

2.5 Fundamentación Teórica

Gestión Administrativa

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. DÁVALOS ARCENTALES Nelson (1990: 27)

Administración de recurso humano

“La administración contribuye el modo de lograr que las cosas se hagan de mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos”. CHIAVENATO Adalberto (2001.Pág. 125).

El planeamiento de las necesidades de Personal generalmente se realiza en forma coordinada entre el Departamento de Personal y los demás departamentos que proveen la información de las vacantes que tendrán, así como las especificaciones de las habilidades de cada puesto

El Entrenamiento y desarrollo del personal

El entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. Chiavenato I (2001, p. 557).

El entrenamiento favorece al desarrollo del empleado y su versatilidad debe ser planeada administrado y aceptado como un proceso que nunca termina. Pigors P (1994, p. 297).

El entrenamiento es un medio para desarrollar las habilidades y nivelar las habilidades a través de la educación general.

Ciclo del Entrenamiento

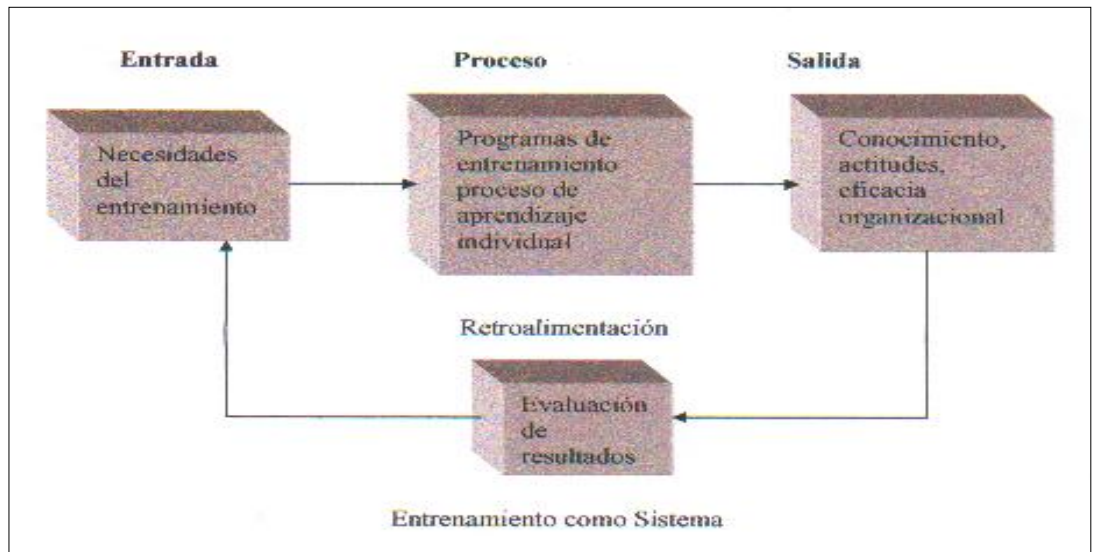
El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos.

El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. Chiavenato I (2001, p. 560).

El entrenamiento desarrolla aquellas actitudes y habilidades que los benefician así mismo y a la empresa, por lo tanto es un sistema de entrada, procesamiento y salida.

Ciclo del entrenamiento

Grafico N°04



Pineda Pilar (2005 Pág.110)
Elaborado por: Sofía Villacres

Etapas del Entrenamiento

El entrenamiento implica un proceso de cuatro etapas que son:

- Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)
- Programación del entrenamiento para atender las necesidades
- Implementación y ejecución
- Evaluación de resultados. Chiavenato I (200 1, p. 560).

Propósito e Importancia del Entrenamiento

El propósito principal del entrenamiento es desarrollar al máximo el potencial de los trabajadores para que puedan utilizar todas sus capacidades, el desarrollo del personal es el resultante del entrenamiento.

Además de responder a los intereses de la empresa ofrece también la oportunidad de satisfacer las necesidades naturales del ser humano por progresar lo cual se convierte en un recurso de motivación de los trabajadores. Castillo J (1993, p. 175).

La trascendencia del entrenamiento es que la empresa logra mejorar la productividad y a la vez realiza una labor social al promover el desarrollo integral de las personas y por ende de la sociedad.

Tipos de Entrenamiento

Para mayor claridad del tema se distinguen tres tipos de entrenamiento, de acuerdo a los aspectos que se pretenden mejorar en el personal, a continuación se presentan características de los tipos de entrenamiento:

- **Adiestramiento.**- Es de carácter práctico, destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas directamente en el trabajo, este tipo de entrenamiento hace énfasis en el hacer conceptualizado como un recurso de producción.
- **Capacitación.**- Mediante este tipo de entrenamiento se imparte conocimientos e ideas, requeridos para el desempeño para un puesto o un grupo de puestos, es de carácter teórica y está destinada a las personas que ocupan cargos calificados.
- **Formación.**- Esta fase del entrenamiento está orientada a la creación de valores y actitudes que permitan a las personas desenvolverse adecuadamente, tanto dentro como fuera del ambiente laboral.

Por lo tanto el entrenamiento persigue el desarrollo integral de los trabajadores a los cuales acepta con necesidades no sólo de mejorar destrezas y conocimientos sino también de adquirir una personalidad y hábitos de lealtad, honestidad, veracidad y cooperación. Castillo J (1993, p. 176).

El entrenamiento incluye no solo el mejoramiento de las destrezas sino la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes que habilitan al trabajador para un comportamiento integral dentro y fuera del entorno laboral.

El entrenamiento como agente del cambio

El entorno empresarial esta, en estos momentos, cada vez más globalizado por la tecnología y vivimos una era de adquisiciones, fusiones, alianzas estratégicas, etc. Hay un hecho absolutamente contrastado y se puede afirmar sin ningún tipo de error que lo único constante en las organizaciones actuales es el cambio y la capacidad de cambio de una organización es el factor clave para el óptimo desarrollo del negocio tanto en el corto como en el largo plazo. Por este motivo las organizaciones que tendrán éxito en el futuro, un futuro que es cada vez más presente serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales y sostenibles en el tiempo, para adaptarse a los retos que plantea el entorno.

A continuación esos factores englobados en cinco grupos.

1. Se perciben consecuencias negativas como resultado del cambio.

El temor a lo desconocido del empleado que tiene que cambiar hace que tenga la creencia a priori de que se verá afectado negativamente por el cambio, porque desencadena una multitud de temores a la pérdida de libertad o de estatus y a una disminución de las condiciones de trabajo y de responsabilidad.

2. Temor a trabajar más o de otro modo.

Los empleados pueden creer que el cambio ocasionara un incremento en la cantidad de trabajo y que modificara las funciones de su puesto, las tareas básicas, el desempeño de sus funciones descritas en las distintas descripciones de puestos de trabajo, etc.

3. Modificar los hábitos genera confusión.

El hábito es inherente al desarrollo del individuo en su entorno de trabajo y en su eficacia productiva. Cualquier proyecto de gestión del cambio sustancial y profundo en cualquier área de una organización significa que los empleados alteren los hábitos que han mantenido durante largos periodos de tiempo.

4. Comunicación incorrecta del cambio y sus consecuencias.

Es necesario, para una gestión correcta del proceso de cambio, una eficaz labor de comunicación. Los empleados de las organizaciones se preguntan: ¿Qué representa este cambio para la organización? Si voy a trabajar de forma diferente, ¿podré hacerlo? etc. Sin un plan de comunicación que vaya mas allá de un simple comunicado interno, el proceso de cambio generara reacciones negativas.

5. El cambio organizacional debe gestionarse globalmente.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, ha de contar con la participación activa de todo el personal de la organización. Pero si las personas no sienten la necesidad y no perciben el beneficio que ello le reporta bien directamente bien a través de la mejora de la organización, no se sentirá motivados para llevar a cabo el esfuerzo que todo cambio supone. Aquí es donde El entrenamiento puede y debe jugar un papel esencial. Es cierto que hay otros procesos de comunicación capaces de conseguir transmitir este tipo de mensajes: reuniones de discusión, boletines periódicos, convenciones etc. pero es difícil que compitan en eficacia con una labor de formación, con todo lo que esta aporta de enfoque, concentración, aporte de medios, etc. Pineda Pilar (2005 Pág.18)

Entrenamiento enfocado al rendimiento

Nadie discutirá a estas alturas que el cometido del formador de una empresa es contribuir al éxito de la misma. Y asimismo que la autentica mejora del rendimiento, la sostenible y continuada, es el resultado de todo un proceso de aprendizaje, no de acciones formativas aisladas. Se puede formular cuatro principios para asegurar que El entrenamiento está enfocada al rendimiento

- Primer principio. Hay que vincular El entrenamiento a los objetivos estratégicos de la empresa. Este principio no es más que volver a formular lo que hemos dicho anteriormente sobre el despliegue de la estrategia, esta vez desde el punto de vista del responsable de la formación. Es necesario que las acciones formativas y sus resultados estén relacionados de una forma clara y explícita con las necesidades de la empresa y sus objetivos estratégicos.
- Segundo principio. Centrarse en el cliente la calidad de un servicio o de un producto no proviene de lo que usted incluye en él, sino de lo que el cliente consigue de él (Peter Drucker).
- Tercer principio. El entrenamiento es parte del sistema. Un sistema es una red de elementos que funcionan de forma interdependiente para producir algún resultado sinérgico, es decir superior al que sería la suma de los resultados de cada componente del sistema actuado independientemente.
- Cuarto principio. Medición del proceso. Este principio se basa en una definición amplia del concepto de medición. Se trata de averiguar en qué medida se está alcanzando los objetivos propuestos. Pineda Pilar (2005 Pág.31)

Entrenamiento para el desarrollo de personas

Nunca podemos olvidar el que El entrenamiento trabaja con personas. Los conocimientos y habilidades que se desarrollan se depositan en las personas. Y los comportamientos y actitudes que se pretenden modificar con El entrenamiento son los de las personas.

Esto establece de entrada unos objetivos que cualquier acción de entrenamiento debe plantearse. Vamos a citar de nuevo a Colom, Sarramona y Vázquez (Estrategias de entrenamiento en la empresa, 1994) cuando enumeran una serie de objetivos específicos que tienen que ver con las personas

- Conocer y dominar el propio puesto de trabajo

- Poseer un dominio extensivo de tal puesto de abarque la polivalencia y multivalencia en la función.
- Estar capacitado para el diagnóstico y análisis de los problemas profesionales.
- Aprender a tomar decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contextos de riesgos e incertidumbres.
- Utilizar adecuadamente los materiales, técnicas, etc., propios de la profesión o trabajo concreto.
- Tomar conciencia de los cambios científicos que hacen necesaria una transferencia de conocimientos tecnológicos.
- Predisponer favorablemente a la innovación como actitud básica para El entrenamiento permanente.
- Conocer y participar en la cultura de la empresa así como los valores de la comunidad en que está inserta.
- Aprender a descubrir y valorar los problemas humanos dentro de las empresas en términos cooperativos de comunicación y de responsabilidad solidaria. Pineda Pilar (2005 Pág.32)

Entrenamiento para la adaptación a la cultura

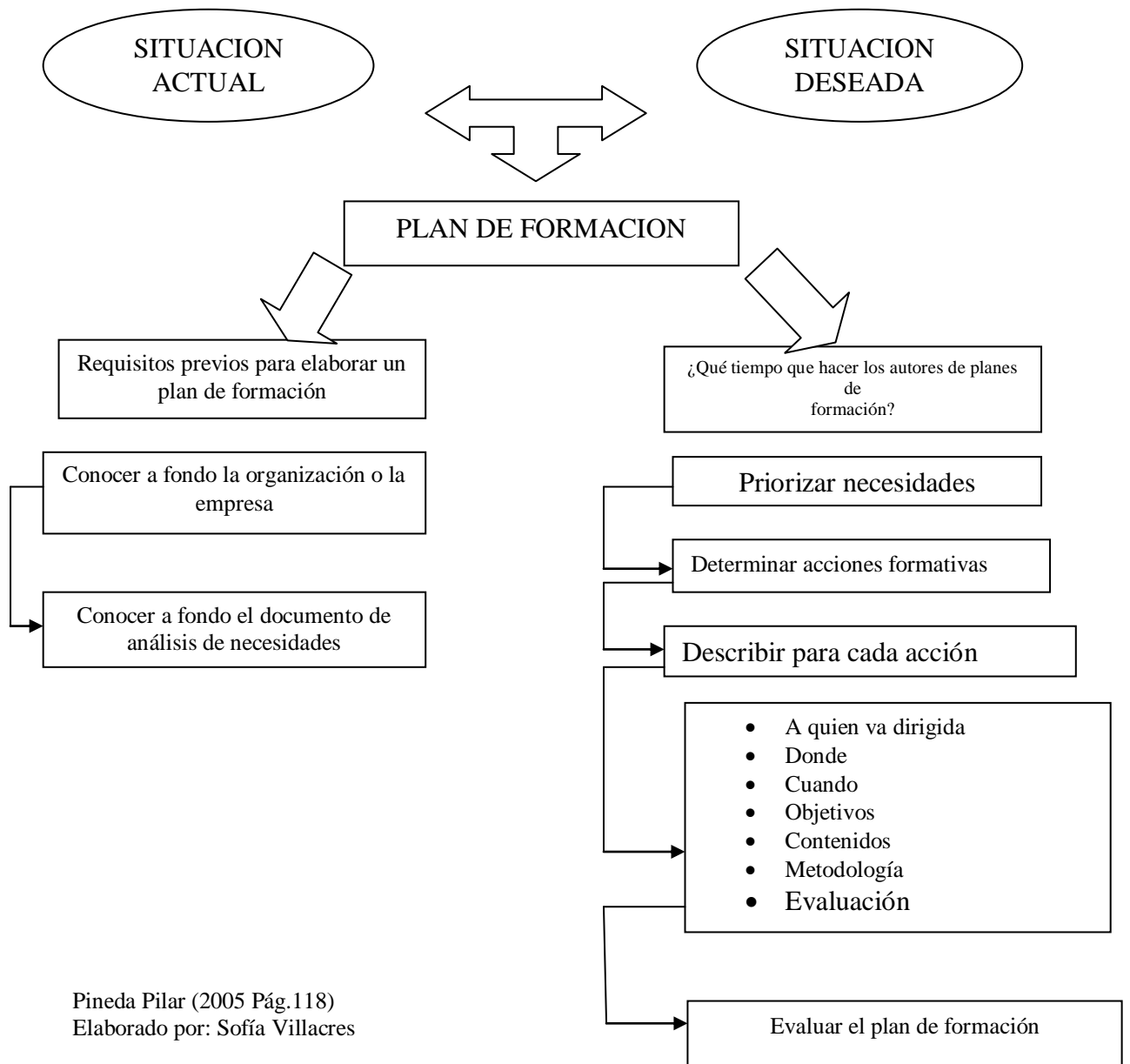
La cultura de una organización está constituida por el conjunto de valores que comparte. La cultura de una empresa es fruto de su historia y de cómo se ha enfrentado en el pasado a los problemas que le ha planteado el medio en el que actúa. Probablemente el elemento fundamental en la creación de la cultura sea el comportamiento de la persona o equipo que la fundó y los sucesivos líderes que la empresa haya tenido. Pero la cultura puede moldearse, transmitirse y en alguna medida modificarse. El entrenamiento juega un papel fundamental en estos procesos. No el único desde luego, y quizás no el más importante, pero sí imprescindible. Pineda Pilar (2005 Pág.33)

Clases de planes de entrenamiento en las organizaciones

Con las distintas clases de planes de entrenamiento de las organizaciones se forma un espectro amplio que va desde aquellos planes de entrenamiento que responde a una necesidad puntual de un solo miembro de la organización hasta aquel plan de entrenamiento que abarca a todos los miembros de una multinacional o aquel otro que diseña para un colectivo profesional Pineda Pilar (2005 Pág.81)

ELAVORACION DEL PLAN DE FORMACION

Grafico N°05



Pineda Pilar (2005 Pág.118)
Elaborado por: Sofía Villacres

Modalidades de entrenamiento en las organizaciones

Existen diferentes modalidades formativas en función de dos criterios básicos: el agente y el lugar de impartición de la formación. Siguiendo estos criterios se pueden establecer tres grandes tipologías.

- **Formación interna:** se refiere a todas aquellas acciones formativas que tiene lugar dentro de la organización. Puede desarrollarse de dos maneras diferentes.
 - 1 Formación en el puesto de trabajo: que es la modalidad más común y más antigua, su forma más simple es la del aprendizaje por observación aunque su realización más efectiva requiere un mayor rigor en la planificación y un enfoque formativo más sistemático. Nos referimos a un entrenamiento reactivo o que responde a una necesidad de cualificación inmediata.
 - 2 Formación fuera del puesto de trabajo: que consiste en la actividad formativa desarrollada a través de cursos largos y cortos, seminarios, conferencias, encuentros, etc., a realizar dentro de la organización. Dichos programas pueden ser de adaptación al puesto, de reciclaje, de promoción, de perfeccionamiento o de desarrollo de la competencia (dos tipos de entrenamiento proactivo o anticipador al cambio).
- **Formación externa:** hace referencia a todas aquellas actividades formativas organizadas por agentes externos y llevadas a cabo y afuera de la organización. Existe una gran oferta de acciones formativas externas y una variada gama de posibilidades de elección que se adecua a todas las necesidades y exigencias (ya sean reactivas o proactivas). Las organizaciones suelen utilizar el entrenamiento externo cuando para la efectividad del aprendizaje les conviene enviar a los participantes a formarse fuera. Pero hay que ser cauteloso, pues este tipo de entrenamiento si no se hace a la medida de las necesidades del cliente, se convierte en una trampa, al no proporcionar más que actividades de entrenamiento estándar de escasa validez laboral.

- **Formación combinada:** permite desarrollar según necesidades e intereses, las dos alternativas anteriores procurando conseguir una estructura sistemática e integrada de modalidades de entrenamiento mas adaptada a la realidad empresarial actual y más acorde con las posibilidades formativas y tecnológicas de la sociedad de la información y el conocimiento. Contemplaría actuaciones reactivas y proactivas complementarias y dentro de una estrategia coherente de desarrollo. Pineda Pilar (2005 Pág.116)

Modalidades clásicas de entrenamiento

Vamos a realizar a continuación una presentación de las modalidades formativas más comunes, ordenadas según su mayor o menor utilización por parte de la organización.

Formación presencial

Definición de la modalidad y formas de desarrollo.

Aunque existen diferentes modalidades formativas, la más conocida es aquella que se desarrolla presencialmente, en grupos reducidos de participantes que se reúnen con un enfoque común de aprendizaje y que puede adoptar una de las siguientes formas. Plantearemos seguidamente una clasificación personal. Pineda Pilar (2005 Pág.117)

GESTION DE LA FORMACION EN LAS ORGANIZACIONES

Cuadro N°01

Localización	Ventajas	Inconvenientes
Formación interna En el puesto de trabajo	<p>Existe mayor sensación de utilidad, por que se imparte en condiciones de Trabajos reales.</p> <p>Proporciona a los participantes un entrenamiento integral en los procesos, políticas y estilos de la empresa</p> <p>Es más fácil su organización, ya que todo lo necesario se encuentra en el propio centro de trabajo.</p> <p>Existe un mayor poder de implicación pues el formando se automotiva al comprador sus rápidos progresos.</p> <p>Las garantías de transferencias de los aprendizajes son mayores</p>	<p>Se confunde el ambiente de entrenamiento con el ambiente de trabajo.</p> <p>Sensación de vigilancia.</p> <p>Requiere un plan individual de entrenamiento riguroso y adaptado a cada participante y puesto de trabajo.</p> <p>El costo puede llegar a ser bastante alto si cada participante dispone de un formato y un tutor para el solo.</p>
Formación interna fuera del puesto de trabajo (presencial y/o a distancia).	<p>El personal no ha de desplazarse.</p> <p>Se imparte en el lugar de trabajo.</p> <p>En general los costos son menores.</p> <p>Es más fácil confeccionar los horarios y combinarlos (tanto en entrenamiento presencial como a distancia).</p>	<p>No cambia el ambiente.</p> <p>No hay intercambio con otros auditorios.</p> <p>Interrupciones por urgencias de trabajo más o menos justificadas.</p> <p>Los costos pueden dispararse.</p> <p>Falta de medios pedagógicos adecuados.</p> <p>Tanto como si es presencial como si es a distancia se requiere una gran rigurosidad en la planificación y en el desarrollo.</p>
Formación externa: Residencia/centro de entrenamiento (presencial o a distancia)	<p>Desconocimiento del trabajo habitual.</p> <p>Posibilidades de combinar El entrenamiento con</p>	<p>Exige entrenamiento en régimen continuo.</p> <p>Los métodos pedagógicos tiene que ser dinámicos.</p>

	<p>actividades sociales. Incremento de la cohesión del grupo. Locales bien adaptados pedagógicamente. Posibilidad de intercambio de experiencias con grupos de otras empresas que también se están formando. Comodidad del instructor. Clima de estudio.</p>	<p>El transporte y alojamiento han de ser costosos. Hay dificultad de combinar El entrenamiento con el trabajo. La actividad formativa en su conjunto resulta cara. Impresión de escuela-disciplina que puede provocar rechazo Adaptación a las exigencias del establecimiento y no del grupo. No siempre responde a las expectativas.</p>
Formación combinada interna/externa presencial/a distancia	<p>Permite tener una visión de las diferentes posibilidades de entrenamiento en una actividad formativa. Favorece el desarrollo de modalidades a distancia y presenciales complementarias. Introduce un concepto más integral y sistemático de El entrenamiento dentro de la organización.</p>	<p>Es una idea que todavía no ha cuajado del todo en el tejido empresarial español. Requiere infraestructura interna de entrenamiento recursos propios y una buena red de comunicación interna. Es bastante costosa y difícil de llevar a la práctica por su complejidad.</p>

Pineda Pilar (2005 Pág.118)
Elaborado por: Sofía Villacres

Formación a distancia

Definición de la modalidad

El entrenamiento a distancia se define como una modalidad de enseñanza donde las tareas docentes acontecen en un ámbito distinto de las dicentes, de modo que estas resultan, respecto de las primeras, diferidas en el tiempo en el espacio o en ambas dimensiones al mismo tiempo. Supone no obstante, un proceso bidireccional y una responsabilidad y seguimiento por parte del profesor-tutor y es en realidad un control de los resultados obtenidos y de los mensajes emitidos y

recibidos dentro de un ámbito comunicativo preciso. Asimismo, exige un gran rigor en la planificación y evaluación del proceso formativo y una infraestructura administrativa de mayor volumen.

Pineda Pilar (2005 Pág. 126)

Principios reguladores

El diseño desarrollo y evaluación de una modalidad formativa de estas características en las empresas se apoya de al menos en cinco principios globales,

El principio del aprendizaje abierto

Este principio se basa en la libertad de ejecución del aprendizaje con independencia espacio-temporal en la adquisición del mismo. Esta libertad se encuentra acompañada por la personalización en el proceso de adquisición del conocimiento. Si bien se imparte preferentemente a distancia, tiene componentes presenciales variables (la figura de un tutor como elemento de apoyo o las esporádicas reuniones grupales en equipos reducidos y homogéneos).

El principio del aprendizaje adulto

El entrenamiento en el ámbito laboral debe tener presente siempre la singularidad de los procesos de aprendizaje la individualización del conocimiento y la movilización del adulto sus intereses y preocupaciones. Toda acción formativa debe partir de los saberes y experiencias previos, de la información que posee el trabajador y de los motivos, expectativas, etc. ligados al programa de entrenamiento en el que participa.

Pineda Pilar (2005 Pág.127)

El principio de la tecnología pedagógica

El principio de la tecnología pedagógica requiere el control de los procesos a través de los cuales los hombres de empresa construyen y reconstruyen continuamente su conocimiento. Ello exige el desarrollo de sendas tecnológicas pedagógicas de diagnóstico, intervención y evaluación, cuyas características organizativas más relevantes se precisan seguidamente.

1. Diagnóstico de las necesidades a cubrir con el programa: determinación de los déficits notorios para la realización efectiva de ciertas tareas laborales.
2. Análisis de los recursos disponibles: constatación de condicionamientos económicos, personales, temporales y funcionales de cualquier tipo.
3. Identificación de las características del grupo destinatario: personales (edad, sexo, ubicación, tiempo disponible para estudiar. Etc.); nivel del conocimiento y hábitos de estudio, experiencia previa y actitudes sobre el auto estudio y la enseñanza a distancia.
4. Planificación previa acorde con la naturaleza del programa: adaptación del diseño formativo a los requerimientos planteados inicialmente,
5. Autosuficiencia: concreción de las instrucciones precisas para garantizar al receptor la consecución de los resultados previstos.
6. Estructuras de los aprendizajes: apuesta por unos saberes significativos, contruidos a partir de organizaciones lógicas de las informaciones.
7. Selección de los medios instructivos: concreción de aquellos que favorezcan el dialogo y faciliten el aprendizaje. Pineda Pilar (2005 Pág.128)

Mercado

El mercado depende del número de personas que muestren una necesidad, tengan recursos, que interesen a la otra parte y estén deseando intercambiar estos recursos por lo que ellos desean. Cultural S.A. (1999, p.13).

En términos generales, mercado es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen. Lo importante, para que pueda hablarse de un mercado, es que los diversos actores que intervienen en el mismo estén lo suficientemente relacionados como para que cada transacción afecte y esté afectada por todas las demás. En otras palabras, que exista la información suficiente como para conocer los precios y volúmenes transados y los mecanismos prácticos para incorporarse al mercado, ya sea vendiendo o comprando mercancías, en respuesta a tal información.

Comercialización

La comercialización o marketing es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Stanton W (1989, p. 6).

En términos generales, los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diverso tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos.

Servicio al cliente

Servicio se refiere a entes intangibles que no se ven, ni se tocan sino que mas bien son expectativas de satisfacción, muchas veces imprevisibles en sus resultados. ACOSTA Alberto (1997:37).

Servicio el cliente se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad. PICAZO Luís (1996:69)

Servicio es la liga entre el productivo y el consumidor final, o sea, que permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente.

Necesidades del cliente

Para poder servir al cliente, debemos conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad. Toso Kelo (2003, p.10).

- **Necesidad de ser comprendido.-** Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.
- **Necesidad de ser bien recibido.-** Ninguna persona que este trabajando con usted y se sienta como extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.
- **Necesidad de sentirse importante.-** El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier

cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- **Necesidad de comodidad.-** Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades. Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental de la empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente. Toso Kelo (2003, p. 11)

Componentes de la calidad en el servicio al cliente

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.
- **Accesibilidad.-** Las empresas de servicio especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y pueden recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes cumple las expectativas.
- **Respuesta.-** Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.
- **Seguridad.-** Los consumidores deben percibir que los servicios que se les presta carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.
- **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 el; en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.
Toso

- **Tangibilidad.-** 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 gente. Toso Kelo (2003, p. 13).

Importancia de la calidad en el servicio al cliente

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño de la productividad y en las utilidades de la organización. La calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no solo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposita el cliente en el producto o servicio; por consiguiente un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen. Toso Kelo (2003, p.14)

Calidad en el producto y calidad en el servicio

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la calidad. Seguramente porque cualquiera otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad.

El concepto de calidad ha dado como resultado obtener productos de alta calidad y en ella se ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:

- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

Ámbitos y áreas del servicio

Todo lo que la gente compra se reduce a dos cosas:

- Lo que le hace sentirse bien, y
- Soluciones a sus problemas

Todo tipo de negocio sea pequeño, mediano o grande tiene que enfocarse a brindar un producto cien por ciento y un servicio cien por ciento, y por ende los sujetos pueden estar abiertos a la doble perspectiva:

- Servir a todos los clientes en general.
- Ofrecer un servicio a la sociedad o la comunidad. Picazo L (2001. Pág. 21).

Es muy importante basarse en este aspecto, ya que es el más importante en nuestro contorno el cual rige en la calidad del producto y servicio.

Categorías de clientes

Según la ingeniería de servicios tenemos tres tipos de clientes:

- **Cliente Interno.-** El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la ingeniería de servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.
- **Cliente Externo.-** Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.
- **Consumidor Final.-** Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto se éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se

ofrezca o sea el servicio de apoyo. En esta última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa. Picazo L (2001. Pág. 149).

Las categorías de clientes son importantes ya que se pueden tener un estudio más claro de cada uno de ellos, el cual ayudara a la empresa a tener una lealtad al producto.

Definir a los clientes

En los momentos actuales de cambio que estamos observando en los mercados, en los estilos de vida de la gente, así como en lo económico y tecnológico, la definición de los clientes frecuentemente implica un replanteamiento de lo que la empresa ha estado haciendo en el mercado, en función de los resultados que ha obtenido.

Las definición de los clientes se refiere a cuestionar si los actuales son los que deben seguir siendo, o bien si tendrá que identificar y llegar a otros que convengan más a la empresa porque en ellos existan oportunidades. Picazo L (2001. p.151).

La calidad en el servicio al cliente

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que también un servicio satisfice sus necesidades. Kelo Toso (2003, p. 11).

Consiste en todas aquellas actividades que la empresa puede hacer para mejorar nuestro servicio al cliente y así satisfacer todas las expectativas que tiene sobre la empresa, a su vez sobrepasarlas.

Componentes de la calidad en el servicio al cliente

Se puede calificar la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

COMPONENTES DE CALIDAD DEL SERVICIO

Cuadro N° 02

Confiabilidad	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.
Respuesta	Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.
Seguridad	Los consumidores deben percibir que los servicios que se le presta 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, y conocer a fondo sus necesidades personales.
Tangibilidad	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.

Fuente: Kelo Toso

Elaborado por: La autora

Monitoreo del servicio

El sistema de monitoreo para fines de los servicios estaría conformado por las fases propias de dicho proceso de control:

1. Establecer la norma como estándar como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
2. Medir las realizaciones, es decir la calidad del servicio que se proporciona.
3. Comparar las realizaciones con la norma o estándar de referencia.
4. Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones. Cobra M (2001, p. 134).

La calidad en el servicio al cliente

Para Kelo Toso (2003, p. 11) “.De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.”

Se determina entonces que la calidad del servicio debe consistir en la satisfacción total de las necesidades del cliente.

Gestiones de la innovación de servicios

Existen siete Acciones clave de innovación en la ingeniería de servicios, para crear valor y mejorar el servicio:

- a) Reducir el tiempo para atender al cliente, principalmente en aquellas fases, formular pedidos, cobranza, entrega de mercadería, atender quejas, pedir información, etc., que sean críticas para ofrecer servicios de calidad. Reducir el tiempo que consume el cliente en la empresa, puede llegar a ser una fuerte ventaja competitiva si se sabe explorar.

- b) Destacar la atención y cortesía, en las relaciones entre el cliente y el personal de la empresa. La práctica de buenas relaciones humanas es la mejor forma de acercar al cliente en una relación personal para que eleve su nivel de compras.
- c) Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos, relacionados con el servicio al cliente, de manera que le proyecten ideas de dinamismo, seguridad y confianza, además de los atributos de identidad propios de la empresa, La funcionalidad y velocidad en los procedimientos relacionados con el cliente generalmente llevan a diferenciar a una empresa por la calidad de sus servicios.
- d) Proporcionar la más precisa y clara información, en aquellos puntos de empresa comprendidos dentro del ciclo del servicio que faciliten las operaciones al cliente, además de que proyecten signos favorables e identidad de la empresa.
- e) Ofrecer la mayor conveniencia al cliente, para que realice sus operaciones con la empresa, en cuanto a citas, convenios, demostraciones, formulación de pedidos, entregas, información complementaria sobre el producto, garantía, quejas y otros. Dirigir estas acciones con efectividad es hacer que el cliente perciba a la empresa con un alto nivel de convivencia, lo que también conduce a la diferenciación y posicionamiento de la organización y productos.
- f) Dar mayor funcionalidad, en el uso, transporte, empaque y servicio. Recordemos que dar al cliente lo que siempre se le ha dado es, de hecho, darle menos ahora que el pasado. Picazo L (2001, p. 220).
- g) Proporcionar atención, información y servicio posventa, en una forma única y superior a lo que hace la competencia. Tomemos en cuenta que lo que no se proporcione al cliente, tarde o temprano se lo proporcionará algún competidor.

2.6. Hipótesis

El establecimiento de un plan anual de entrenamiento y desarrollo del Recurso humano permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero.

2.6.1 Identificación de Variables

2.6.1.1 Variable Independiente

Entrenamiento y desarrollo del personal

2.6.1.2 Variable Dependiente

Servicio al cliente

CAPITULO III

3 METODOLOGIA

3.1 Enfoque

Para Valderrama S (2001) “El desarrollo de la presente investigación el enfoque que se ha elegido es el cuanti-culitativo, ya que el tema cumple con lo siguiente:

- Parte de un problema bien definido
- Se puntualizan claramente los objetivos
- Se plantea la hipótesis para su posterior comprobación
- Se utiliza técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección de la información.
- Se estructura adecuadamente los instrumentos para la recolección de la información”.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas estudio de factibilidad y mercado, con lo cual se fundamenta el marco teórico.

En la presente investigación la modalidad bibliográfica se sustentará en la recopilación de información en libros conforme a los enfoques y teorías de las variables de estudio.

3.2.2 Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

En esta investigación se tomará contacto directo con el personal, para obtener información acerca de las necesidades de entrenamiento, por tanto la recolección será de forma directa a través de la aplicación de la encuesta.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Miden o

evalúan con la precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del “Fenómeno a Investigar”. Roberto Hernández Sampieri (1998:60)

El nivel descriptivo permitirá conocer la actual situación y los particulares eventos que se presentan en el entrenamiento de la empresa, de esta manera el personal detallará las falencias y las necesidades de cambio para mejorar el servicio al cliente.

3.3.2 Investigación Explicativa

Según Valderrama S (2001:56) “Va más allá de la explicación de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Esta dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.

De esta manera se expondrá las causas que impiden tener un adecuado proceso de entrenamiento del personal y su incidencia en el servicio al cliente de la empresa.

3.3.3 Asociación de variables

Este tipo de investigación permite interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio.

En la investigación la asociación de variables se representa en la relación de factores de la variable Independiente: entrenamiento y desarrollo del personal de recurso humano en la Variable Dependiente: Servicio al cliente.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La investigación será realizando en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero. La población involucrada en el problema objeto de estudio son personal administrativo y operativo, así como clientes externos:

Población y muestra

Tabla N° 01

Detalle	Cantidad
Cientes	132
Total:	132

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 132}{(132 - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{33}{(0.08) + 0.25}$$

$$n = \frac{33}{0.33}$$

$$n = 100$$

De esta manera la muestra para la investigación fueron 100 personas, a quienes se les aplico el formulario de encuestas.

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1 Variable Independiente: Entrenamiento y desarrollo del personal Cuadro N°03

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El formación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla implica necesariamente estos tres aspectos.</p>	<p>Proceso educativo</p> <p>Adquisición de conocimientos</p> <p>Desarrollo de habilidades</p>	<p>Formación profesional Desarrollo profesional</p> <p>Permanente Temporal</p> <p>Actitudes Aptitudes</p>	<p>¿Considera Ud que es necesario que la empresa elabore programas de entrenamiento para una mejor atención?</p> <p>¿Cómo califica los conocimientos del personal que lo atiende?</p> <p>¿La información que le transmite el personal es?</p> <p>¿Cómo es la actitud del personal frente a sus requerimientos?</p>	<p>Encuesta dirigida a los clientes de la Cadena Radial Panamericana</p>

Fuente: Luis Herrera y otros

3.5.2 Variable Dependiente: Servicio al Cliente Cuadro N°04

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La innovación tiene como insumo principal las ideas mismas que provienen de la imaginación creativa del individuo. Por lo tanto, para que una organización mantenga una elevada capacidad innovadora tiene que cultivar la práctica de la creatividad entre su personal entre su capacitación, misma que está estrechamente relacionada con el modelo de la organización inteligente	Innovación	Cambio administrativo Cambios tecnológicos	¿Qué área considera ud que la empresa necesita de innovación? ¿Considera que para mejorar la calidad del servicio es necesario de? ¿De los siguientes beneficios identifique el que a ud más le interesaría? ¿Cree ud que es necesario modificar el proceso de venta de los servicios? ¿Cree ud que el personal de la empresa esta debidamente capacitado?	Encuesta dirigida a los clientes de la Cadena Radial Panamericana
	Creatividad	Liderazgo Iniciativa Valor agregado	¿Cuál es la actitud del personal frente a un eventual problema con los clientes?	
	Capacitación	Actitudes Aptitudes		

Fuente: Luis Herrera y otros

Elaborado por: Sofía Villacres

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

En la recolección de la información del presente trabajo utilizaré la técnica de la Encuesta.

La encuesta es una técnica que al igual que la observación y la entrevista, está destinada a recopilar información: de ahí que no se debe ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

Según SIERRA BRAVO, Restituto. (1993). La encuesta **“consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”**. (Pág. 267).

La encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de preguntar o interrogar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el CUESTIONARIO.

Cuestionario “no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra”.

Por lo tanto en la investigación el diseño de la encuesta se basa en conocer las necesidades específicas del personal asegurando la validez y la confiabilidad de los resultados.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

El proceso de información contemplara los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.
- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

De la información obtenida mediante la investigación de campo se recolecto información primaria, verificando errores, los mismos que fueron aplicados a todos los empleados de la empresa, se analiza los resultados de cada pregunta.

4.2 Interpretación de los Datos

Si la interpretación de los datos, se toma en cuenta la opción más relevante de los empleados lo que permite realizar un diagnostico confiable sobre el manejo y funcionamiento de la empresa.

Pregunta N° 01

¿Considera usted que la empresa programas de entrenamiento para una mejor atención?

Programas de entrenamiento

Tabla N° 02

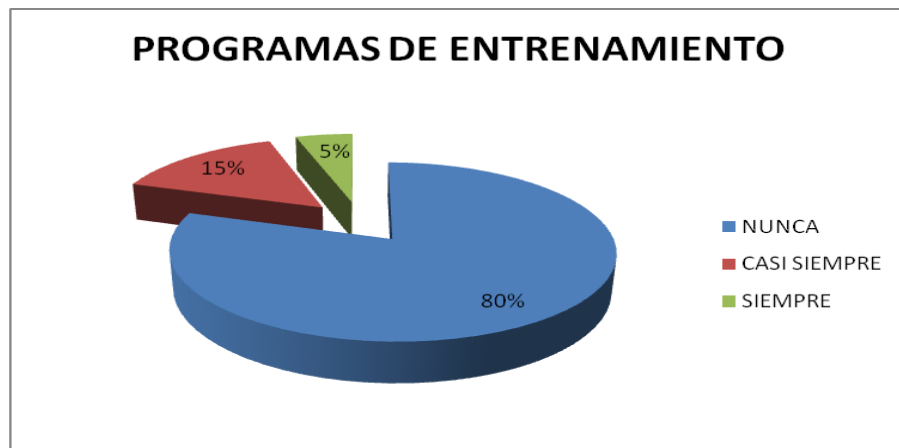
x	f	%
NUNCA	80	80
CASI SIEMPRE	15	15
SIEMPRE	5	5
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Programas de entrenamiento

Grafico N° 06



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 5% consideran que Siempre es necesario que la empresa elabore programas para mejorar la atención y para el 15% consideran que Casi Siempre es necesario, y el 80% restante consideran que Nunca

Se evidencia que la gran mayoría de personas Nunca consideran necesario que la empresa elabore programas para una mejor atención. Por esto la empresa debe implementar nuevos programas de entrenamiento al personal para mejorar la atención al cliente y de esta forma también aumentar sus ventas.

Pregunta N° 02

¿Cómo califica los conocimientos del personal que lo atiende en el área del servicio al cliente?

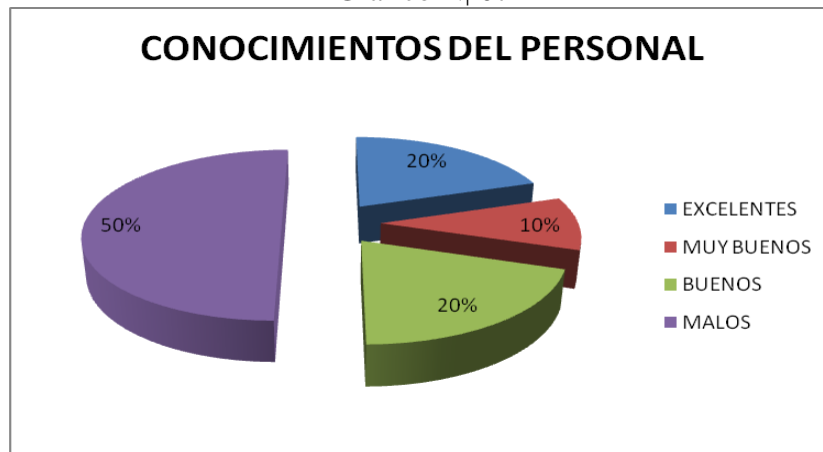
Conocimientos del personal
Tabla N° 03

x	f	%
EXCELENTES	20	20
MUY BUENOS	10	10
BUENOS	20	20
MALOS	50	50
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Conocimientos del personal
Grafico N| 07



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 20% califica los conocimientos del personal como Excelente, el 10% lo califica Muy Bueno, un 20% lo califica como Bueno y el 50% restante lo califican como Malo.

Se evidencia que la gran mayoría manifiesta que los conocimientos del personal que atiende es malo, por eso la empresa debe instruir mas al personal para que el servicio que brinden sea excelente

Pregunta N° 03

¿La información que le transmite el personal es?

Información del personal

Tabla N° 04

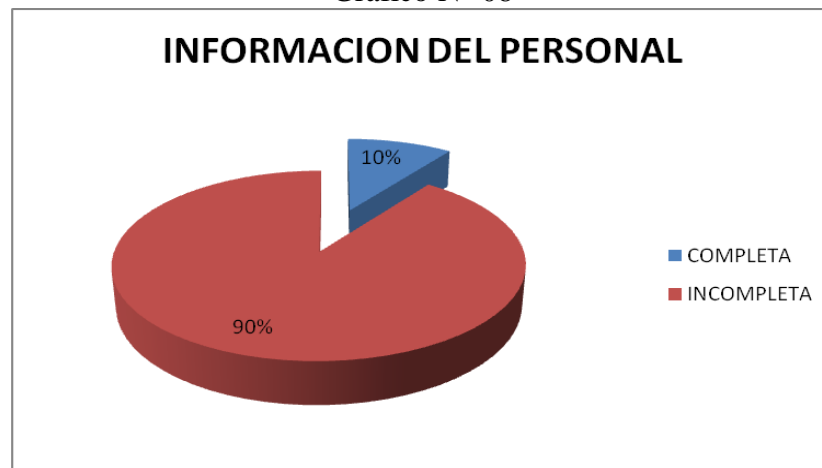
x	f	%
COMPLETA	10	10
INCOMPLETA	90	90
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Información del personal

Grafico N° 08



Análisis e interpretación

Para el 10% de encuestados la información que le transmite el personal es Completa, y para el 90% restante es Incompleta la información del personal.

Se evidencia que la gran mayoría de personas manifiestan que la información que les brinda el personal es incompleta, por ello la empresa debe de capacitar mejor a su personal para que de esta manera ellos puedan brindar la información que los clientes requieren para que tengan un mejor servicio

Pregunta N° 04

¿Cómo es la actitud del personal frente a sus requerimientos?

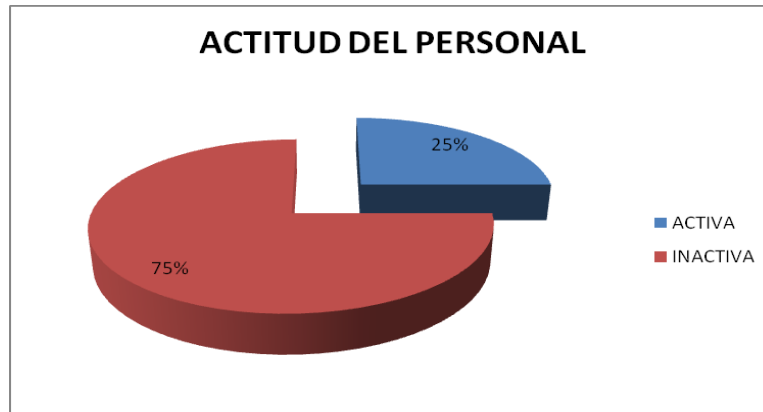
Actitud del personal
Tabla N° 05

x	f	%
ACTIVA	25	25
INACTIVA	75	75
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Actitud del personal
Grafico N° 09



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 25% de encuestados manifiestan que la actitud del personal en los requerimientos es Activa, y para el 75% manifiestan que la actitud es Inactiva.

La gran mayoría de encuestados manifiestan que la actitud del personal frente a los requerimientos es inactiva. La empresa debe de crear un departamento especial que maneje los requerimientos de los clientes para que ellos se sientan satisfechos al momento de hacerlos

Pregunta N° 05

¿Qué área considera usted que la empresa necesita de innovación?

Área de innovación

Tabla N° 06

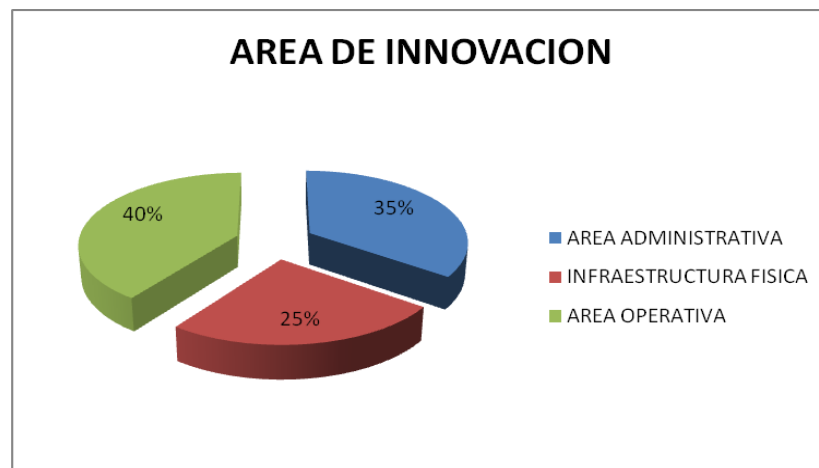
x	f	%
AREA ADMINISTRATIVA	35	35
INFRAESTRUCTURA FISICA	25	25
AREA OPERATIVA	40	40
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Área de innovación

Grafico N° 10



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 35% consideran que el área de la empresa que necesita innovación es el Área de Administración, el 25% consideran que la Infraestructura Física y el 40% consideran que necesita innovación el Área de Operativa.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados consideran que la empresa debe innovar la área operativa es por ello que la empresa debe de pensar en cambiar sus procesos para que de esta manera el personal ejerza sus actividades de forma eficiente y el cliente satisfaga sus requerimientos

Pregunta N° 06

¿Considera que para mejorar la calidad del servicio es necesario dé?

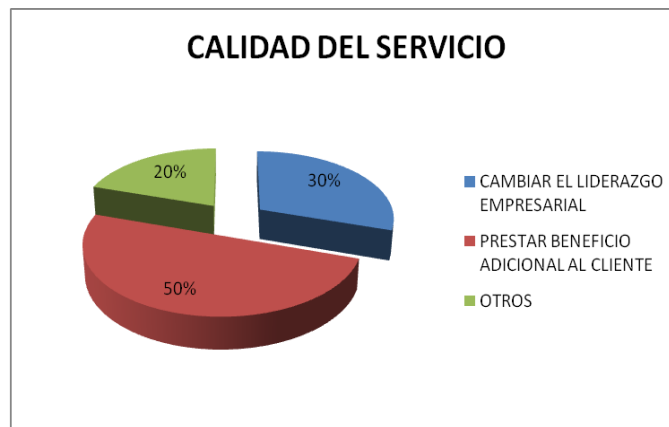
Calidad del servicio
Tabla N° 07

x	f	%
CAMBIAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL	30	30
PRESTAR BENEFICIO ADICIONAL AL CLIENTE	50	50
OTROS	20	20
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Calidad del servicio
Grafico N° 11



Análisis e interpretación

Para el total de encuestados el 30% consideran que para mejorar la calidad del servicio es necesario de Cambiar el liderazgo empresarial, el 50% consideran que es necesario prestar beneficio adicional al cliente, y otro 20% consideran que otros cambios son necesarios

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados manifiestan que para mejorar la calidad del servicio es necesario prestar beneficio adicional al cliente es por ello que la empresa debe de cambiar su modelo empresarial que se basa en la unidad de propósito que hace que todos los miembros actúen en consonancia con el líder, un líder, que ha de ser ejemplo en el cumplimiento de las normas; y una organización eficaz, hecho que requiere sistemas de control, la asignación eficaz de recursos y la contratación de personal eficiente.

Pregunta N° 07

¿De los siguientes beneficios identifique el que a usted más le interesaría?

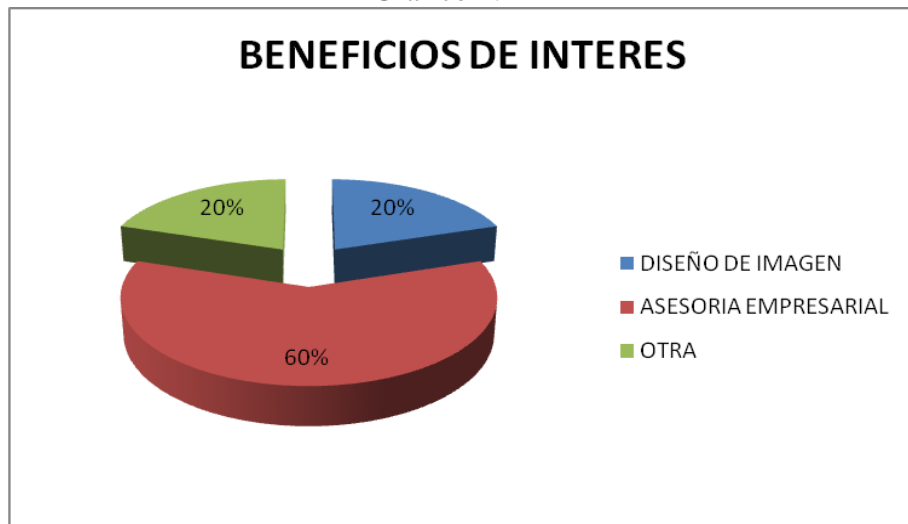
Beneficios de interés
Tabla N° 08

x	f	%
DISEÑO DE IMAGEN	20	20
ASESORIA EMPRESARIAL	60	60
OTRA	20	20
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Beneficios de interés
Grafico N° 12



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 20% le interesa el beneficio del Diseño de imagen, a el 20% le interesaría la Asesoría empresarial, y un 60% le interesan otros beneficios.

La gran mayoría de personas encuestadas le interesaría otros servicios complementarios que permitan satisfacer sus necesidades y así poder comunicar en el mercado eficientemente sus productos y servicios

Pregunta N° 08

¿Cómo califica el proceso de venta de los servicios?

Venta de servicios

Tabla N° 09

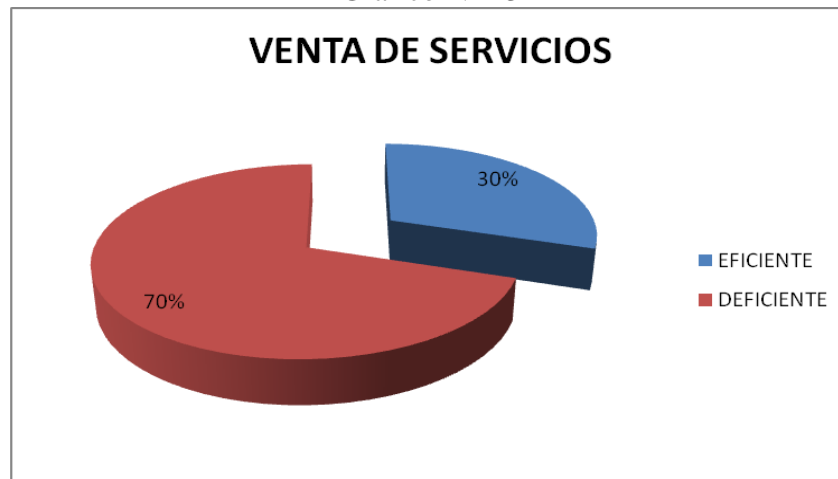
x	f	%
EFICIENTE	30	30
DEFICIENTE	70	70
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Venta de servicios

Grafico N° 13



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 30% califica el proceso de venta de servicios como Eficiente y el 70% lo califica como deficiente

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados manifiestan que el proceso de ventas es deficiente. es por ello que la empresa debe preocuparse más por captar más el interés del cliente porque este se puede ir cuando un gestor comercial deficiente hace una gestión deficiente y por ello la empresa debe de instruir mejor a sus vendedores para gestionar eficazmente la entrevista de ventas, y manejar los deseos y argumentar de manera adaptada al interlocutor y de esta forma realice un venta segura y una buena fidelizacion como objetivo último de la venta.

Pregunta N° 09

¿Cree usted que el personal de la empresa está debidamente capacitado?

Personal capacitado

Tabla N° 10

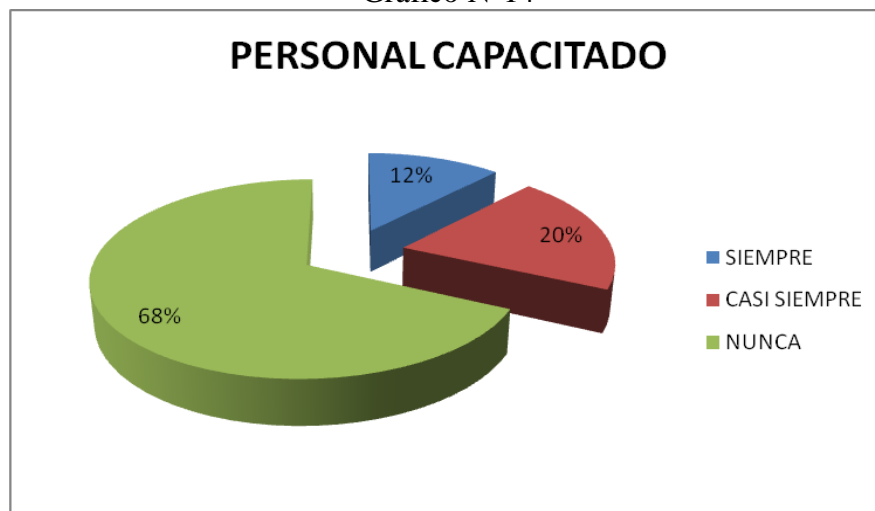
x	f	%
SIEMPRE	12	12
CASI SIEMPRE	20	20
NUNCA	68	68
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Personal capacitado

Grafico N°14



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 12 % creen que el personal de la empresa Siempre está capacitado, y para el 20% creen que el personal casi siempre está debidamente capacitado. y para el 68% restante creen que nunca está capacitado

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados creen que el personal nunca está debidamente capacitado es por ello que la empresa debe al momento de incorporar personal debe de realizarle las respectivas pruebas para saber si está capacitado para el cargo o no y también de realizar cursos dentro de la empresa de capacitación para los empleados y así mantenerlos al margen de los clientes

Pregunta N° 10

¿Cuál es la actitud del personal frente a un eventual problema con los clientes?

Problemas con los clientes

Tabla N° 11

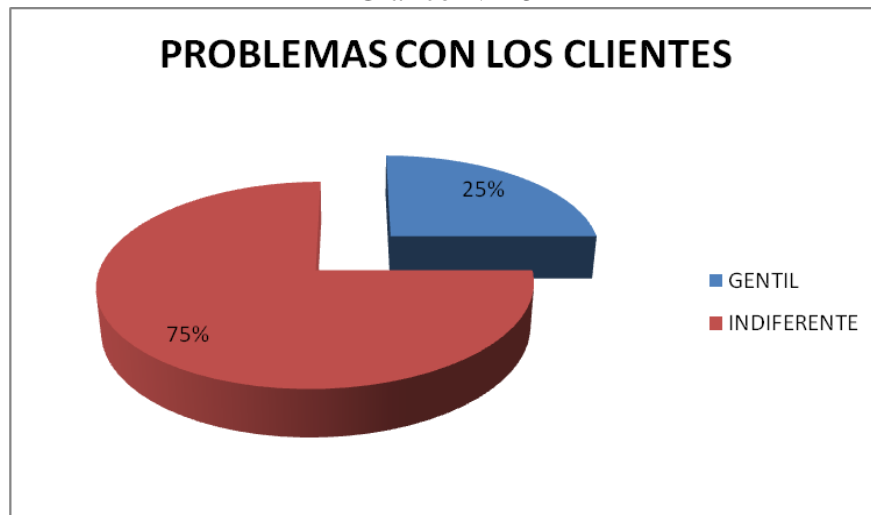
x	f	%
GENTIL	25	25
INDIFERENTE	75	75
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Problemas con los clientes

Grafico N° 15



Análisis e interpretación

Para el total de encuestados un 25% manifiestan que la actitud del personal frente a un problema con los clientes es Gentil y para un 75% creen que la actitud es Indiferente.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados manifiestan que la actitud del personal frente a un problema con los clientes es indiferente, por esto la empresa debe de capacitar a su personal para que maneje de manera eficaz los problemas que se puedan presentar con los clientes y así poder darle más confianza a los cliente con la empresa.

Pregunta N°11

¿Cree usted que la evaluación del rendimiento con lleva a?

Evaluación del rendimiento

Tabla N° 12

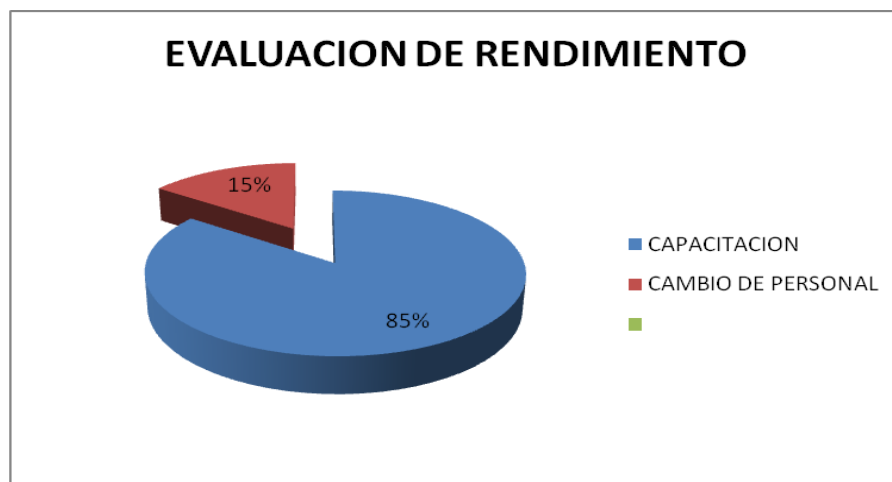
x	f	%
CAPACITACION	85	85
CAMBIO DE PERSONAL	15	15
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Evaluación del rendimiento

Grafico N° 16



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 85% creen que la evaluación con lleva a Capacitación y el 15% lleva al cambio de personal.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados manifiestan que la evaluación de rendimiento con llevan a la capacitación por que se a detectado múltiples falencias en la atención al cliente de esta manera se debe fomentar planes de capacitación con una mayor frecuencia en la empresa.

Pregunta N° 12

¿Cuál debe ser el contenido del programa de entrenamiento del personal?

Programa de entrenamiento

Tabla N° 13

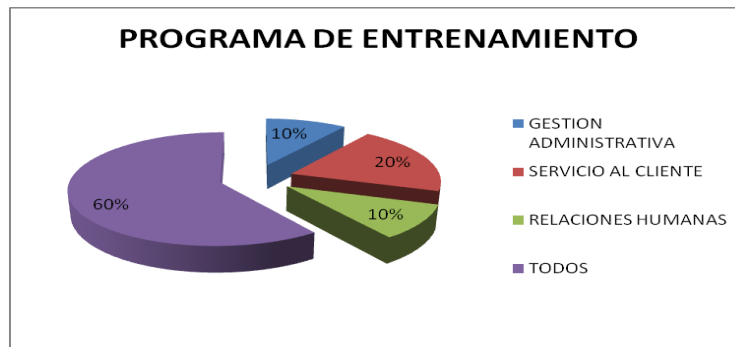
x	f	%
GESTION ADMINISTRATIVA	10	10
SERVICIO AL CLIENTE	20	20
RELACIONES HUMANAS	10	10
TODOS	60	60
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Programa de entrenamiento

Grafico N° 17



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 10% creen que el contenido del programa de entrenamiento debe ser Gestión Administrativa, el 20% cree que debe ser Servicio al cliente, el 10% cree que debe ser Relaciones humanas y el 60% dicen que debe ser todas.

Se evidencia que el total de encuestados manifiestan que el contenido del programa de entrenamiento del persona debe cubrir todos los departamentos es por ello que la empresa debe de contratar personal capacitado para realizar dicho entrenamiento al personal

Pregunta N° 13

¿Considera que al capacitar al personal se mejoraran?

Capacitar al personal

Tabla N°14

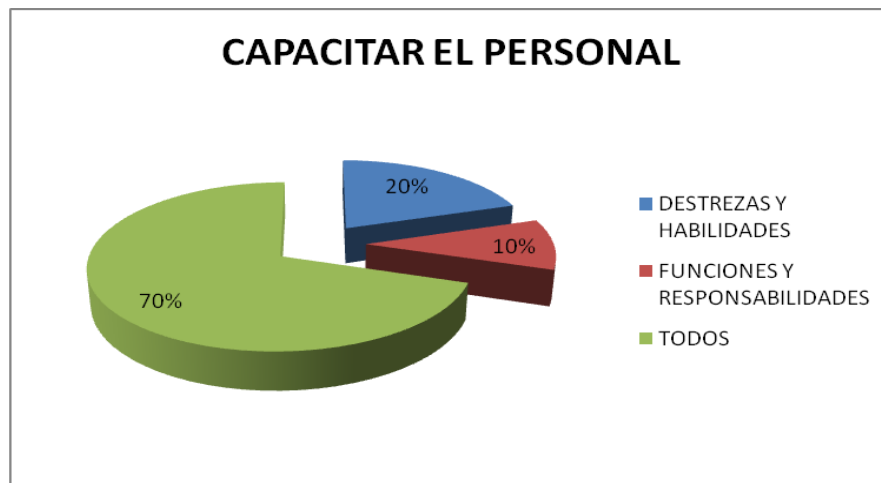
x	f	%
DESTREZAS Y HABILIDADES	20	20
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	10	10
TODOS	70	70
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Capacitar al personal

Gráfico N°18



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 20% consideran que se mejoraran con la capacitación las Destrezas y Habilidades y el 10% que las Funciones y Responsabilidades y el 70% consideran que se mejoraran todos

Se determinan que la gran mayoría de encuestados consideran que al capacitar al personal se mejoraran todas las áreas de la empresa logrando así mejorar el posicionamiento del mercado

Pregunta N° 14

¿Cree usted que el nivel de competencias del personal con la capacitación mejorara?

Nivel de competencias

Tabla N° 15

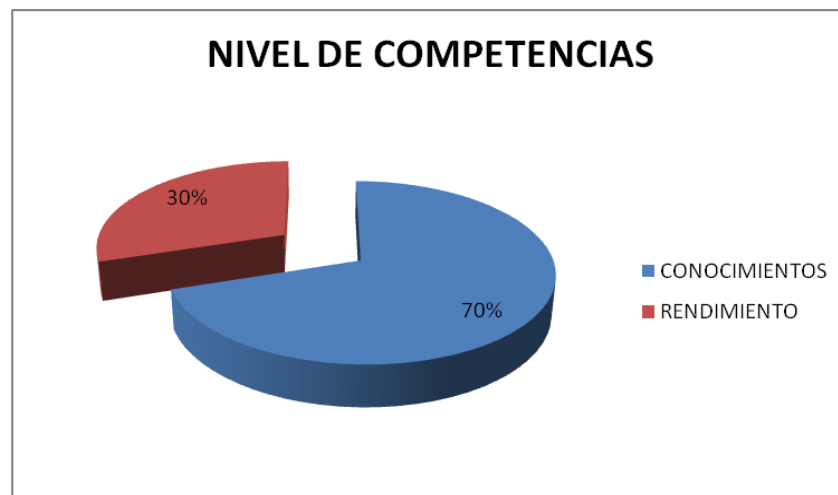
x	f	%
CONOCIMIENTOS	70	70
RENDIMIENTO	30	30
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Nivel de competencias

Grafico N°19



Análisis e interpretación

Para el total de encuestados el 70% creen que el personal con la capacitación mejoraran los conocimientos y un 30% creen que mejoraran el rendimiento.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados manifiestan que con la capacitación el personal mejoraran sus conocimientos por esto la empresa debe aprovechar estos conocimientos para que la empresa también aumente su producción y así mismo también sus ventas

Pregunta N° 15

15.-Cree ud que la empresa debe crear una cultura empresarial al cliente en base a los siguientes factores:?

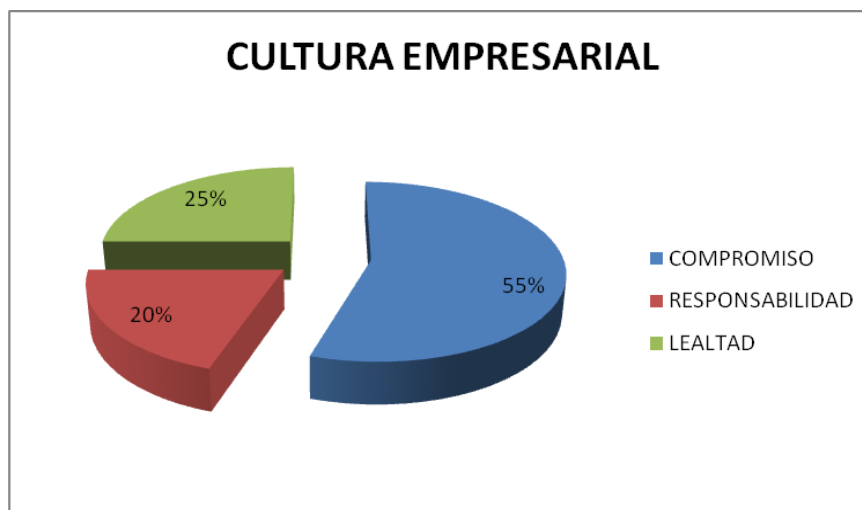
Cultura Empresarial
Tabla N° 16

x	f	%
COMPROMISO	55	55
RESPONSABILIDAD	20	20
LEALTAD	25	25
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Cultura Empresarial
Grafico N° 20



Análisis e interpretación

Los resultados evidencian que la mayoría de encuestados indican que el factor importante para la cultura es el compromiso.

se manifiesta por parte de un grupo mayoritario de los encuestados, que el factor importante en la cultura empresarial es el compromiso, ya que al generar esto tanto la empresa como el cliente podrán desarrollar actividades comerciales con la más alta confiabilidad.

4.3 Verificación de la Hipótesis

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, las cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas. Para lo cual se aplica el método del ch- cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

Combinación de frecuencia

¿Considera usted que es necesario que la empresa elabore programas de entrenamiento para una mejor atención?

Combinación de frecuencia

Tabla N° 17

x	f	%
NUNCA	80	80
CASI SIEMPRE	15	15
SIEMPRE	5	5
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por Sofía Villacres

¿Cree usted que es necesario modificar el proceso de venta de los servicios?

Combinación de frecuencia II

Tabla N° 18

x	f	%
CONOCIMIENTOS	70	70
RENDIMIENTO	30	30
TOTAL	100	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por Sofía Villacres

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 19

ENTRENAMIENTO			
SERVICIO AL CLIENTE	CONOCIMIENTO	RENDIMIENTO	TOTAL
NUNCA	56	24	80
CASI SIEMPRE	11	5	15
SIEMPRE	4	2	5
TOTAL	70	30	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por Sofía Villacres

Modelo Lógico

Ho = El establecimiento de un plan anual de entrenamiento y desarrollo del Recurso humano NO permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero.

H1= El establecimiento de un plan anual de entrenamiento y desarrollo del Recurso humano SI permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1.*$$

$$GL = 1$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada – frecuencias esperadas

O-E² = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E²/E = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Frecuencias Esperadas

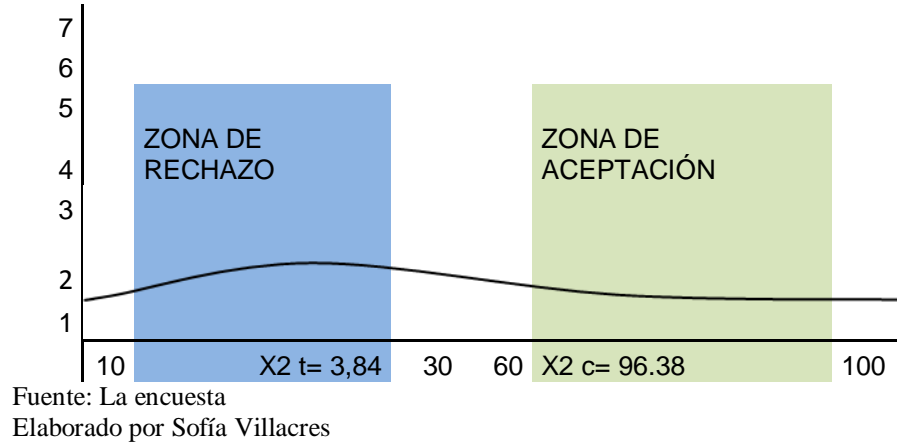
Tabla N° 20

O	E	O-E	(O-E) ²	O-E) ² /E
56	56,0	0,0	0	-
11	24,0	-13,0	169	7,04
4	10,5	-6,5	42,25	4,02
24	4,5	19,5	380,25	84,50
5	3,5	1,5	2,25	0,64
2	1,5	0,5	0,25	0,17
TOTAL				96,38

Fuente: La encuesta
Elaborado por Sofía Villacres

CAMPANA DE GAUSS

Grafico N° 21



Conclusión

El valor de $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 659$ por tanto es aceptada la hipótesis alterna que indica que el establecimiento de un plan anual de entrenamiento y desarrollo del Recurso Humano SI permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero.

Tabular del che-cuadrado

Tabla N° 21

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70

Fuente: La encuesta
Elaborado por Sofía Villacres

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa no elabora programas de capacitación con frecuencia, lo cual limita el desarrollo de habilidades y destrezas del personal, afectando esto al servicio que se proporciona.
- Se manifiesta que los conocimientos del personal son buenos, es decir transmiten información básica, no existe una comunicación integral de los servicios, lo cual afecta la demanda de los servicios por parte del cliente.
- La información transmitida de los servicios que la emisora proporciona son incompletos, es decir no se informa eficientemente al potencial cliente de los atributos de los servicios.
- Se indica que la actitud del personal que lo atiende frente a los requerimientos es inactiva, es decir no existe la amabilidad y la pro actividad necesaria para dar la información necesaria al cliente.

- Para los clientes no existe en la empresa servicios bajo un sistema innovador, el mismo que satisfaga sus necesidades y por tanto incrementar su demanda.
- En la empresa no existe un alto sentido de liderazgo que permita al cliente percibir la calidad de los servicios, lo cual influye en su decisión para adquirirlos.
- Los clientes indican que la empresa no proporciona un diseño de imagen que les permita posicionar eficientemente su publicidad en el medio.
- Se determina que el servicio debe ser mejorado, ya que el procedimiento de atención presenta múltiples falencias, lo cual genera insatisfacción.
- La información debela, que no existe la suficiente capacitación por parte de la empresa para generar un servicio altamente competitivo.
- La actitud del personal frente a un problema con los clientes es indiferente, no existe la suficiente confianza y apertura para proporcionar la información necesaria.

5.2 Recomendaciones

- La empresa debe establecer programas de capacitación permanente con la finalidad de mejorar el nivel competitivo y así proyectar al cliente una buena imagen.
- El personal deben conocer de forma integrar cada uno de los atributos de los servicios para que el cliente satisfaga sus requerimientos.
- La empresa debe entregar información completa al cliente con cada uno de sus servicios para de esta manera posicionar la imagen empresarial como referente de calidad.
- El personal debe capacitarse ene relaciones humanas de tal manera que gente pro actividad frente a las necesidades del usuario.

- Se debe generar servicios innovadores para así obtener una ventaja competitiva en el medio y generar una mayor rentabilidad organizacional.
- Se debe en la empresa potencializar la gestión empresarial a partir de un liderazgo transformador que permita un alto desarrollo organizacional.
- La empresa como parte del valor agregado que va a colocar en el mercado debe establecer un diseño de imagen a las personas o empresas y así generar un servicio integral.
- El servicio debe ser mejorado en cada uno de sus procesos con la finalidad de generar en el cliente fidelización.
- La empresa debe establecer un programa de capacitación permanente como parte de la motivación al personal de tal manera que el rendimiento laboral sea maximizado.
- El personal debe cambiar su comportamiento frente a las necesidades del usuario para si se desarrolle una alta demanda de los servicios.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Diseño de un plan de entrenamiento para mejorar el nivel e competencias en la CADENA RADIAL PANAMERICANA DEL CANTÓN QUERO.

6.1.2 Institución Ejecutora:

CADENA RADIAL PANAMERICANA DEL CANTÓN QUERO.

6.1.3 Beneficiarios:

Los potenciales beneficiarios de la propuesta son en primera instancia el personal debido a que el mejoramiento de sus habilidades y destrezas proyectara un nivel de competencias eficiente para así satisfacer las necesidades de los clientes y por tanto acceder a una mejor cobertura en el mercado.

6.1.4 Ubicación

CANTÓN QUERO.

6.1.5 Tiempo

Inicio: Agosto 2011

Fin: Noviembre 2011

6.1.6 Equipo Responsable: Gerente de la empresa

6.1.7 Costo

El costo de la propuesta es de \$2750 dólares

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se determina que en la empresa no existe un plan de capacitación que permita potencializar el nivel del personal, el mismo que permita acceder a un mejor posicionamiento en el entorno, por tanto no existe satisfacción en las necesidades del cliente proyectando una mala imagen empresarial en el entorno, lo cual le conlleva a minimizar la inversión efectuada.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El capital humano es actualmente una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega dentro de las empresas para concretar el logro de los objetivos. Esto plantea la necesidad de ser analizado y gestionado con técnicas más efectivas, en este punto la capacitación determina el alto desarrollo del perfil competitivo para así posicionar a la empresa como referente de calidad a través de la proyección de un servicio de calidad.

De esta manera la capacitación es una herramienta estratégica e indispensable para enfrentar nuevos desafíos que impone el medio. Esto impulsará a nivel de excelencia las competencias individuales y colectivas, de acuerdo a las necesidades operativas del mercado para así garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer hacia lo que debe hacer.

Por tanto dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano deben ser integrados a una gestión altamente estandarizada bajo modelos de eficiencia para que la empresa a través de la satisfacción del personal genere aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo para así mejorar el desempeño, lograr la satisfacción del trabajador y obtener una percepción positiva para minimizar la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización y por ende la fidelización del cliente.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Estructurar un plan de capacitación que permita mejorar el nivel competitivo del personal en la CADENA RADIAL PANAMERICANA DEL CANTÓN QUERO.

Objetivos Específicos

- Establecer un análisis situacional del nivel de competencias del personal en la empresa.
- Determinar la técnica de capacitación del personal para mejorar el rendimiento laboral en la empresa.
- Estructurar los programas de capacitación que permitan mejorar el servicio al cliente y acceder a la fidelización en el entorno.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta es factible debido a que se cuenta con el apoyo de los directivos y el personal para acceder a la capacitación y el mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal con el fin de acceder a nuevos mercados y fortalecer la imagen empresarial en los ya existentes.

6.6 FUNDAMENTACION

Capacitación y desarrollo

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. DESSLER, Gary, (2004,p.56).

Objetivos de la capacitación y desarrollo

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. DESSLER, Gary, (2004, p. 59).

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede desarrollar los siguientes comportamientos:

- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse
- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios
- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. DESSLER, Gary, (2004,p.65).

Finalidad de la capacitación

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes. Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo. DESSLER, Gary, (2004,p.66).

Importancia de la capacitación

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

El proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación. SILICEO, Alfonso (2005,p.78).

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades

necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación. SILICEO, Alfonso (2005,p.78).

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean

violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo. SILICEO, Alfonso (2005,p.87).

Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse. WERTHER, William.(2003, pág 54)

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función. SILICEO, Alfonso (2005,p.100).

FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales. La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases. Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

6.7 Modelo operativo (Operacionalización)

El modelo operativo de la propuesta se sustenta en la siguientes fases:

Modelo operativo

Cuadro N° 05

I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
II. JUSTIFICACIÓN
III. ALCANCE
IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION
V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION
VI. METAS
VII. ESTRATEGIAS
VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION
IX. ACCIONES A DESARROLLAR
X RECURSOS
XI PRESUPUESTO

Fuente: La empresa

Elaborado por: Sofía Villacres

PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el personal administrativo y operativo de la cadena radial panamericana del Cantón Quero.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la

eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la cadena radial agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el II Semestre del ejercicio 2012 de S/. 1500.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Cadena radial panamericana del Cantón Quero es una empresa de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios en comunicación.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de comunicación.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal de la Cadena radial panamericana del Cantón Quero

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional

VI. METAS

Capacitar al 100% del personal administrativo y operativo de la Cadena radial panamericana del Cantón Quero.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear serán:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

La empresa establecerá los siguientes tipos de capacitación:

- **Capacitación Inductiva.-** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección de personal, lo que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- **Capacitación Preventiva.-** Es aquella que estará orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- **Capacitación Correctiva.-** Está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de

necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación

- Capacitación para el Desarrollo de Carrera.- Se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación.- Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento en el medio de comunicación.
- Actualización.- Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos de las actividades comunicativas.
- Especialización.- Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades.
- Perfeccionamiento.- Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Planeamiento Estratégico

Administración y organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento del clima laboral

CONTABILIDAD:

Auditoria y Normas de Control

Control Patrimonial

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL ÁMBITO LABORAL.

- Relaciones humanas y resultados.
- Las relaciones humanas como una habilidad.
- Cómo generar compromiso en los colaboradores.
- Estableciendo acuerdos de manera efectiva.
- Motivación de su equipo de trabajo
- Manejo de hechos y opiniones
- Conversaciones y emociones
- Conversaciones paralelas
- Generando una comunicación efectiva

SERVICIO AL CLIENTE

- Mercadeo y Servicio.
- La Cultura del Servicio.
- La Imagen de la Organización.
- Cambiando la Cultura de la Organización.
- ¿Qué es Satisfacción del Cliente?
- Los Clientes Descontentos.
- Creando Oportunidades de Servir.
- Modelo Cliente-Servidor y la Organización.
- Comunicación Positiva y el Servicio. Brechas en la Calidad del Servicio.
- Beneficios de dar buen Servicio. Planificación y Desarrollo de un Programa de Calidad en el Servicio.
- Controles y Seguimiento al cliente

X RECURSOS

- **HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

- **MATERIALES**

1. **INFRAESTRUCTURA.**- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
2. **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.**- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
3. **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.**- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc

XI PRESUPUESTO

Tabla N° 22

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA	
Diagnostico situacional	550,00
diseño de los programas de capacitación	1.500,00
Equipo de Oficina	450,00
Sub total	2.500,00
Imprevistos	250,00
TOTAL	2.750,00

Fuente: La empresa
Elaborado por: Sofia Villacres

PROPUESTA DE SEMINARIOS, TALLERES Y CAPACITACION GERENCIAL SEMINARIO – TALLER

LIDERAZGO EMPRESARIAL

OBJETIVO

Dotar a los participantes de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias positivas de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y al logro de la Visión y Misión Empresarial.

DIRIGIDO A:

Funcionarios, Profesionales, Jefes y colaboradores de la Cadena radial panamericana del Cantón Quero. , que de alguna manera, su labor involucre mejorar las interrelaciones entre colaboradores, clientes, proveedores así como mejorar la imagen institucional

CONTENIDO:

- El Plan Estratégico de la empresa: análisis FODA, Visión, Misión, Planeamiento en incertidumbre, Cultura Organizacional.
- Desarrollo del trabajo en Equipos: Feedback, Cultura Organizacional, Liderazgo Empresarial, Calidad Total (TQM), Administración del Cambio, Reingeniería de Procesos.
- Evaluación del Potencial Humano: Potencial Intelectual, Moral, Motivación, Liderazgo, iniciativa, Inteligencia Emocional.

METODOLOGÍA:

Se conformarán Equipos de Alto desempeño para desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico de la Institución. El seminario taller es dinámico con participación activa de los participantes y de los equipos que se conformen. Se proyectarán transparencias y se entregará bibliografía a todos los participantes. De igual manera Se entregará certificado de participación y compromiso

RECURSOS NECESARIOS:

- Proyector de transparencias
- Pizarra acrílica con plumones
- Aula con mesas para treinta (6) participantes

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta se lo efectuara bajo los siguientes parámetros:

- Los atributos personales o cualquier talento que pertenezca al ámbito del puesto de trabajo ya sean adquiridos por formación y que definen lo que la persona es (frente a lo que hace) tales como: talento, motivación, comunicación, capacidades cognitivas, valores, inteligencia emocional u otros como conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), que aún no siendo

típicamente rasgos son incluidos por la mayoría de los autores bajo esta categoría.

- Las aptitudes demostradas (hacer) conforman las conductas observables como respuesta a los estímulos en un entorno real. Se trata de primar aquello que hace una persona (frente a lo que es). Se trata de destrezas y habilidades aplicadas.
- La capacidad demostrada para resolver problemas en cualquier contexto; esa capacidad para asumir presencias e incertidumbres derivadas de cualquier entorno en el tiempo (competencias requeridas, disponibles y potenciales). Aspecto que a nuestro entender parece difícil de adquirir, gestionar y de aplicar.

6.9. PLAN DE MONITOREO O EVALUACION DE LA PROPUESTA

La evaluación de la propuesta estará monitoreada a través de la siguiente tabla:

Cuadro N° 06

Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Cadena radial panamericana del Cantón Quero.
Porqué evaluar?	Cumplir objetivos
Para qué evaluar?	Cumplir la propuesta planteada
Qué evaluar?	Objetivos específicos planteados en la propuesta
Quién evalúa?	Investigador y responsables de la Empresa
Cuando evaluar?	Una vez ejecutada la propuesta
Cómo evaluar?	Con encuestas a los clientes externos
Con qué evaluar?	Con los recursos propios de la Empresa

Fuente: Investigación propia
Elaborado Por: La autora

Bibliografía

- AGUILAR Ruth M (1.996.) Método de la investigación científica Universidad Técnica Particular de Loja – Ecuador.
- BATEMAN, T. (2001). Administración una Ventaja Competitiva. Editorial Mac Graw-Hill. México.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá Colombia.
- DESSLER, Gary, (2004) Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México.
- HERRERA, L. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Editorial Diemerino. Quito Ecuador.
- MUCHINSKY, P. (2000). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Editorial Thompson. Madrid España.
- PICAZO, L. (1991). *Ingeniería de servicios*. 2da Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- SILICEO, Alfonso (2005) Capacitación y desarrollo de personal. México.
- TOSO, K. (2003). *Atención al Cliente*. 1ra Edición Editorial Business E.I.R.L. Lima.
- WERTHER, William.(2003) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, México.

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA SOBRE EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL
PERSONAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CADENA RADIAL
PANAMERICANA DEL CANTÓN QUERO.

OBJETIVO:

Identificar el contexto actual del desarrollo de programas de entrenamiento para establecer un proceso idóneo de inventario de necesidades que permita conocer las verdaderas falencias que tiene el recurso humano en el desarrollo de sus actividades.

INSTRUCCIONES:

Distinguido colaborador la Cadena Radial Panamericana del Cantón Quero, ha establecido la necesidad de estructurar programas de entrenamiento, con la finalidad de mejorar el servicio al cliente y así obtener competitividad.

Contenido:

1.- ¿Considera usted que es necesario que la empresa elabore programas de entrenamiento para una mejor atención?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

2.- ¿Cómo califica los conocimientos del personal que lo atiende?

EXCELENTES ()

MUY BUENOS ()

BUENOS ()

MALOS ()

3.- ¿La información que le transmite el personal es?

COMPLETA ()

INCOMPLETA ()

4.- ¿Cómo es la actitud del personal frente a sus requerimientos?

ACTIVA ()

INACTIVA ()

5.- ¿Qué área considera usted que la empresa necesita de innovación?

AREA ADMINISTRATIVA ()

INFRAESTRUCTURA FISICA ()

AREA OPERATIVA ()

6.-¿Considera que para mejorar la calidad del servicio es necesario dé?

CAMBIAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL ()

PRESTAR BENEFICIO ADICIONAL AL CLIENTE ()

OTROS ()

7.-¿De los siguientes beneficios identifique el que a usted más le interesaría?

DISEÑO DE IMAGEN ()

ASESORIA EMPRESARIAL ()

OTRA ()

8.-¿Cómo califica el proceso de venta de los servicios?

EFICIENTE ()

DEFICIENTE ()

9.-¿Cree usted que el personal de la empresa está debidamente capacitado?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

10.-¿Cuál es la actitud del personal frente a un eventual problema con los clientes?

GENTIL ()

INDIFERENTE ()

11.-¿Cree usted que la evaluación del rendimiento con lleva a?

CAPACITACION ()

CAMBIO DE PERSONAL ()

12.-¿Cuál debe ser el contenido del programa de entrenamiento del personal?

GESTION ADMINISTRATIVA ()

SERVICIO AL CLIENTE ()

RELACIONES HUMANAS ()

TODOS ()

13.-¿Considera que al capacitar al personal se mejoraran?

DESTREZAS Y HABILIDADES ()

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ()

TODOS ()

14.-¿Cree usted que el nivel de competencias del personal con la capacitación mejorara?

CONOCIMIENTOS ()

RENDIMIENTO ()

15.-Cree ud que la empresa debe crear una cultura empresarial al cliente en base a los siguientes factores:?

COMPROMISO ()

RESPONSABILIDAD ()

LEALTAD ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN