



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-Managua**



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-Carazo**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: Administración de Empresas**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:** Formación, Capacitación y Desarrollo del capital humano en las organizaciones de la Región Sur Oriental.

**Sub tema:** Formación, Capacitación y Desarrollo del capital humano en el Centro de Atención al Cliente Claro de la ciudad de Jinotepe, departamento de Carazo, en el segundo semestre del año 2013.

**Autoras:**

Br. Herrera Villanueva María Lilliam

Br. Sandoval Hernández Verónica Alexandra

**No. Carnet:**

09-09663-5

09-09035-4

**Tutor:**

Msc. Raúl Alberto Medrano Chávez

Jinotepe, Carazo, Nicaragua

2013



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-Managua**



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-Carazo**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: Administración de Empresas**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:** Formación, Capacitación y Desarrollo del capital humano en las organizaciones de la Región Sur Oriental.

**Sub tema:** Formación, Capacitación y Desarrollo del capital humano en el Centro de Atención al Cliente Claro de la ciudad de Jinotepe, departamento de Carazo, en el segundo semestre del año 2013.

**Autoras:**

Br. Herrera Villanueva María Lilliam

Br. Sandoval Hernández Verónica Alexandra

**No. Carnet:**

09-09663-5

09-09035-4

**Tutor:**

Msc. Raúl Alberto Medrano Chávez

Jinotepe, Carazo, Nicaragua

2013



## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos .....	ii
Valoración Docente.....	iii
Resumen .....	iv
1. Introducción del Tema y Subtema.....	1
2. Justificación.....	2
3. Objetivos: .....	3
4. Desarrollo .....	4
4.1. Descripción de la Organización.....	4
4.1.1. Estructura Organizacional .....	6
4.1.2. Descripción de Cargos.....	7
4.1.3. Composición del Capital Humano.....	19
4.2. Detección de necesidades de capacitación.....	21
4.2.1. Diagnostico del Personal .....	21
4.2.2. Análisis Tecnológico .....	26
4.2.3. Análisis Económico-Productivo .....	35
4.3. Desarrollo del Plan de Capacitación al capital humano. ....	39
4.3.1. Diseño del Plan de capacitación .....	40
4.3.2. Cronograma de la capacitación.....	41
4.4. Ejecución de la Capacitación .....	42
4.4.1. Sistema de evaluación y seguimiento de la capacitación.....	42
5. Conclusiones .....	45
6. Bibliografía.....	46
7. Anexos.....	47
Anexo N° 1: Cuestionario aplicado al personal del CAC Claro de Jinotepe	
Anexo N° 2: Nota de Campo	
Anexo N° 3: Evaluación de desempeño personal CAC Claro Jinotepe	
Anexo N° 4: Tablas de Frecuencia de los resultados de la evaluación de desempeño	
Anexo N°5: Calculo de días y horas trabajadas	

**Anexo N°6: Desarrollo del contenido del programa de capacitación**

**Anexo N°7: Estudio de caso realizado en la capacitación**

**Anexo N°8: Fotografías de la ejecución de la capacitación**

**Anexo N°9: Muestra de diapositivas utilizadas en la capacitación**

**Anexo N°10: Listado de asistencia a la capacitación**

**Anexo N°11: Juego del ¿Por qué no?**

**Anexo N°12: Trivia sobre la imagen profesional**

**Anexo N°13: Cronograma de trabajo**

**Anexo N°14: Carta de Valoración de la capacitación del Jefe de CAC  
Claro Jinotepe**

## **Dedicatoria**

*Dedico seminario de graduación a mi abuelito Enrique José Herrera Montalván, que donde sea que se encuentre se que estará muy orgulloso de verme culminar esta etapa de mi preparación profesional. Eres un ejemplo de vida, siempre te llevaré en mi mente y corazón.*

*Br. María Lilliam Herrera Villanueva*

*A Dios: Nuestro padre creador, ya que sin el esto no habría sido posible.*

*A mi familia: Pilar fundamental de mi vida y especialmente a mis padres José Antonio Sandoval y Martha Isabel Hernández Aguirre por contar siempre con su apoyo incondicional en mi formación personal y profesional.*

*Br. Verónica Alexandra Sandoval Hernández*

## **Agradecimientos**

*Agradecemos a:*

*A Dios, por tantas bendiciones en nuestras vidas y guiarnos en el camino que hemos trazado para nosotras.*

*A nuestra familia, por su amor y apoyo incondicional en el logro de este sueño, y por impulsarnos a ser mejor cada día.*

*A nuestros profesores, por compartir sus conocimientos, su tiempo y dedicación. En especial al profesor Raúl Medrano por su tutoría en la realización de este trabajo para que resultara de la manera más exitosa.*

*Al señor José Ulises Rodríguez Cajina y demás personal del Centro de Atención al Cliente Claro de Jínotepe, por su gran colaboración en la realización de este trabajo.*

*Br. María Lilliam Herrera Villanueva*

*Br. Verónica Alexandra Sandoval Hernández*

## Valoración Docente

## **Resumen**

El trabajo investigativo contiene aspectos sobre la formación, capacitación y desarrollo del capital humano del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe; donde se incluyen el desarrollo de la organización, detección de necesidades de capacitación y una propuesta de un programa de capacitación.

En el aspecto de desarrollo se describen Misión, Visión, Políticas y Valores, los cuales el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe ya tenía definidos. Se incluye además la descripción de la estructura del Centro, su organigrama y la descripción de los seis diferentes cargos existentes diseñadas por el equipo investigativo. Comprende también, la composición del capital humano del centro de atención, exponiendo los niveles de escolaridad, experiencia laboral previa, antigüedad en el cargo y capacitaciones recibidas de cada empleado.

En el componente de detección de necesidades de capacitación en un primer lugar se incluye un diagnóstico del personal, donde se expone el índice de fluctuación, índice de rotación, índice de ausentismo y la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores del área de ventas y de posventas mediante un formato diseñado por el equipo investigador. A continuación se describe un análisis tecnológico de la empresa, incluyendo la caracterización del equipamiento tecnológico, los niveles de complejidad, especialización del flujo tecnológico y el nivel de automatización de las operaciones que se realizan en el centro de atención. Finalmente, se aborda un análisis económico productivo, el cual abarca la productividad del trabajo, el rendimiento de los activos, los costos de producción y la rentabilidad, todos expuestos de manera cualitativa.

La propuesta de programa de capacitación comprende una introducción de la temática a capacitar, los objetivos del programa, la definición del contenido sobre el cual va a realizarse la capacitación, la metodología sobre la cual se va a desarrollar la capacitación, la especificación de los recursos y personal a capacitar

y el cronograma estableciendo el tiempo para la capacitación.

En el apartado de ejecución de la capacitación, se incluye una descripción sobre la realización de la capacitación en el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, la exposición de las limitantes de la capacitación, además se aborda el impacto que tuvo la capacitación desde la perspectiva del personal del CAC, del tutor del seminario y de los miembros del equipo capacitador.

## **1. Introducción del Tema y Subtema**

Para el año 2013 el Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo de la UNAN Managua, dicta como seminario de graduación para la carrera de Administración de empresas la formación, capacitación y desarrollo del capital humano de la región sur oriental.

Se considera la temática ya que la capacitación es una oportunidad que tienen las empresas para incrementar el desempeño y productividad de su capital humano, ya que busca cualificar a las personas, desarrollar sus competencias y evidenciar el talento de cada colaborador. La capacitación debe entenderse como una inversión y no como un gasto; es un compromiso mutuo, tanto de la empresa como del colaborador para fortalecer conocimientos requeridos, las habilidades necesarias y las actitudes que permitan construir una organización donde valga la pena trabajar.

De manera específica, el trabajo se realiza en el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, una tienda de la empresa de Claro Nicaragua, donde se comercializan productos y servicios de telecomunicaciones, donde la formación, capacitación y desarrollo del capital humano se da de manera informal y dispersa, ya que no se tienen diseñados planes específicos de capacitación; por lo tanto no se le brinda al capital humano la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para el aumento de sus competencias y el desempeño exitoso de sus funciones.

El presente trabajo contiene la descripción del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, la detección de necesidades de capacitación en base a un diagnóstico de personal, un análisis tecnológico y un análisis económico productivo. Finalmente se incluye el diseño de un plan de capacitación al capital humano y el resultado de la ejecución del mismo.

## **2. Justificación**

El presente trabajo se realiza en base a una metodología establecida por los tutores de Seminario de Graduación de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM-Carazo; este está compuesto por las etapas de: descripción de la empresa, diagnóstico de personal, análisis tecnológico, diseño de un programa de capacitación y la ejecución del mismo.

El trabajo propuesto busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos relacionados con la formación, capacitación y el desarrollo del capital humano la realización de un diagnóstico de necesidades para el diseño y ejecución de un plan de capacitación al personal.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se acude al empleo de técnicas como el cuestionario, la entrevista y la observación directa, a través de las cuales se obtiene la información necesaria para el estudio.

Al desarrollar este trabajo el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe contara con un programa de Capacitación que mediante su ejecución les permitirá a sus trabajadores adquirir y fortalecer sus conocimientos para brindar una atención eficaz y eficiente a sus clientes.

Por otra parte, los estudiantes de quinto año de la Carrera de Administración de Empresas cumplirán con uno de los requisitos principales para optar por el título de licenciatura.

Este trabajo servirá de base para el diseño futuro de planes de capacitación o para la ejecución misma de capacitaciones a los trabajadores del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe.

### **3. Objetivos:**

#### **General:**

Contribuir en la formación, capacitación y desarrollo del capital humano, en el Centro de Atención al Cliente, de la empresa Claro, ubicada en el municipio de Jinotepe, departamento de Carazo, durante en el segundo semestre del año 2013.

#### **Específicos:**

- Describir los aspectos generales del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe considerando su misión, visión, objetivos y estructura organizacional para la definición del porqué de la empresa y su base.
- Determinar las necesidades de capacitación del capital humano del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe mediante un diagnóstico de personal, un análisis tecnológico y un análisis económico-productivo para la estructuración y desarrollo de un programa de capacitación.
- Diseñar un plan de capacitación al capital humano del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, definiendo temática, objetivos, contenido, metodología y recursos para la satisfacción de las necesidades de capacitación identificadas en el Centro de Atención al Cliente- Claro de Jinotepe.
- Ejecutar el plan de capacitación al capital humano satisfaciendo las necesidades identificadas en el Centro de Atención al Cliente- Claro Jinotepe.

## **4. Desarrollo**

Claro Nicaragua es una marca de servicios de telecomunicaciones que pertenece a la empresa mexicana “América Móvil”. La marca fue lanzada en Nicaragua en 2006 como un proceso de agrupación de las marcas PCS Digital, Alo y Enitel (Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones) que operaban en el país. Contando con una buena cobertura, opera una red GSM 1900 con cobertura extendida y una UMTS 850 MHz con cobertura en gran parte del país.

En las principales ciudades se encuentran los Centros de Atención al Cliente, en los que se ofrecen los diferentes equipos y servicios que comercializa la empresa, además de brindar atención a consultas y soluciones técnicas.

### **4.1. Descripción de la Organización**

#### **Misión:**

Ofrecer a las personas naturales y jurídicas productos y servicios de telecomunicaciones con rapidez, eficiencia y a precios competitivos, para que se encuentren más y mejores conectados enriqueciendo su experiencia de vida.

#### **Visión:**

Mantenernos como la empresa líder en Telecomunicaciones en el mercado Nicaragüense, expandiendo nuestra gama de productos y servicios en todos los mercados.

**Políticas:**

- Cumplir con los horarios de la jornada laboral según contrato y registrarlo debidamente en el control de acceso.
- Se considera falta grave presentarse con aliento alcohólico, bajo los efectos del alcohol y/o consumir drogas o alcohol durante la jornada laboral.
  
- Resguardar la información confidencial de la empresa.
- Portar en un lugar visible el carnet de identificación de la empresa.
- Cuidar y utilizar eficientemente los equipos.
- No comer ni beber en su lugar de trabajo.
- No aceptar obsequios y/o gratificaciones que puedan crear compromiso.
- Proteger los intereses de la empresa y sus integrantes.

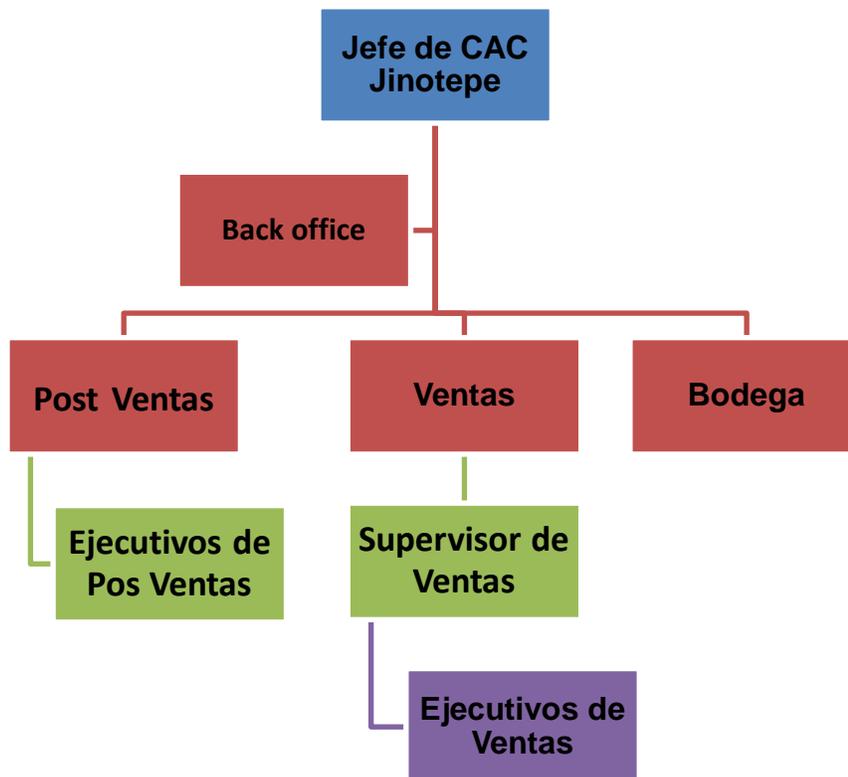
**Valores:**

- Excelencia operacional.
- Innovación y creatividad.
- Servicio y atención al cliente de calidad.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.

#### 4.1.1. Estructura Organizacional

El Centro de Atención al Cliente claro cuenta con tres departamentos donde se incluyen post-ventas, ventas y bodega; además de una unidad de asesoría técnica denominada Back Office.

El Centro cuenta con subcontrataciones de un cajero de BANCENTRO LAFISE, un grupo de seguridad de la compañía ULTRANIC, y dos afanadoras de SERLISA quienes están bajo el mando del jefe del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe.



Fuente: Equipo Investigativo

#### 4.1.2. Descripción de Cargos

<b>NOMBRE DEL CARGO: Jefe de CAC</b>	
<b>NÚMERO DE PUESTOS: 1</b>	
<b>Posición del Cargo en el organigrama</b>	
<b>Subordinación:</b>	Gerente de Atención al Cliente
<b>Supervisión:</b>	Ejecutivos de Ventas, Post Ventas y Bodegas
<b>Comunicación Colateral:</b>	Gerencia de Atención al Cliente, Gerentes Departamentales
<b>Funciones del Cargo</b>	
<b>Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar la función administrativa, operativa y logística de los Centros de Atención al Cliente departamental y municipal.</li><li>• Coordinar ventas y contratos de servicios para negocios.</li><li>• Gestión de trámites de quejas y consultas.</li><li>• Verificar documentación y del cliente y validación crediticia.</li><li>• Supervisar la comercialización de productos y servicios.</li><li>• Brindar excelencia de acuerdo con estándares de servicio.</li><li>• Asegurar el procesamiento eficiente y exacto de ventas de la tienda y de las transacciones y devoluciones.</li><li>• Supervisar las operaciones de atención al público, responder según sea necesario.</li><li>• Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes.</li><li>• Proporcionar entrenamiento a sus colegas en tareas de operación y reforzar los estándares operativos.</li></ul>	

### **Funciones Secundarias**

- Asistir a congresos de coordinación de centros de atención.
- Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada
- Desempeñar otros deberes relacionados según sean asignados (por ejemplo, administrador de llaves)
- Trabajo en días libres para el cumplimiento de metas de ventas.
- Manejo adecuado de los equipos y herramientas asignados para el desempeño de sus funciones.

### **Requisitos para optar por el Cargo**

- Estudios Universitarios en Administración de Empresas, Mercadotecnia o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en servicio al cliente.
- Sólidas aptitudes interpersonales y de comunicación
- Experiencia en ventas al menudeo.

Fuente: Equipo Investigativo

<b>NOMBRE DEL CARGO: Responsable de Back Office</b>	
<b>NÚMERO DE PUESTOS: 1</b>	
<b>Posición del Cargo en el organigrama</b>	
<b>Subordinación:</b>	Gerente de Atención al Cliente
<b>Supervisión:</b>	Ejecutivos de Ventas, Post Ventas
<b>Comunicación Colateral:</b>	Gerencia de Atención al Cliente, Gerentes Departamentales
<b>Funciones del Cargo</b>	
<b>Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar a ejecutivos de ventas y posventas sobre las promociones de recargas.</li><li>• Dar soporte sobre activación y facturación sobre todas las líneas de productos-servicios.</li><li>• Facilitar información sobre sistemas del departamento.</li><li>• Realizar verificaciones de clientes en sistemas.</li><li>• Dar solución a inquietudes e inconvenientes de los servicios que se ofrecen.</li><li>• Mantener los sistemas informáticos y de comunicación en un estado de operación óptimos.</li><li>• Brindar asesoría al resto del personal sobre el manejo de los sistemas.</li><li>• Analizar las necesidades del CAC para la que labora para determinar las estrategias a seguir para la implementación de cambios en la informática</li><li>• Enfocar los resultados de la ingeniería informática a los objetivos específicos de la corporación</li><li>• Control de calidad de todos los trámites que realizan los ejecutivos de ventas y de posventas.</li><li>• Seguimiento y retroalimentación de cada proceso que se realiza en tienda por ejecutivos de ventas y posventas.</li></ul>	

### **Funciones Secundarias**

- Asesorar a los ejecutivos de atención al cliente sobre el funcionamiento de los servicios.
- Realizar de manera periódica etapas de mantenimiento preventivo
- Establecer estrategias para la resolución de problemas y contingencias de emergencias informáticas.
- Establecer las prioridades en el mantenimiento de sistemas informáticos para las diferentes áreas administrativas y de producción
- Manejo adecuado de los equipos y herramientas asignados para el desempeño de sus funciones.
- Llevar un estricto control de la papelería recibida, de seguimiento y rechazada de no proceder.
- Verificar que se cumplan todos los requerimientos de contratación de ventas, de retención y cancelaciones de servicios

### **Requisitos para optar por el Cargo**

- Ser ingeniero en sistemas e informática
- Experiencia en cargos relacionados
- Tener dominio absoluto sobre sistemas de información y comunicación
- Atender amablemente a los ejecutivos de ventas y ejecutivos de atención al cliente.

Fuente: Equipo Investigativo

<b>NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Atención al Cliente</b>	
<b>NÚMERO DE PUESTOS: 6</b>	
<b>Posición del Cargo en el organigrama</b>	
<b>Subordinación:</b>	Jefe de CAC
<b>Supervisión:</b>	
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe de CAC, Bodega, Ejecutivos de ventas
<b>Funciones del Cargo</b>	
<b>Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar educación al cliente y ayudar a resolver cualquier problema que se le presente al cliente, presentando una impresión positiva de la compañía al mismo tiempo.</li><li>• Atender amablemente al cliente tratándolo con exclusividad, es decir llamándolo por su nombre para hacerlo sentir como un invitado.</li><li>• Realizar trámites de posventas tales como: cancelaciones, retenciones, validaciones y renovaciones de contratos, garantía de aparatos, traslados de servicios, modificaciones de planes y cualquier trámite que el cliente solicite.</li><li>• Estar actualizados sobre promociones, políticas y procedimientos establecidos para informar al cliente de las promociones vigentes.</li><li>• Registro eficiente y exacto de ventas de la tienda</li><li>• Atender consultas sobre la Empresa.</li><li>• Realizar los cambios en el sistema de nombres de los usuarios y/o cambio de domicilio</li><li>• Informar al cliente del Resultado de su reclamo.</li><li>• Dar seguimiento al cliente con todos sus requerimientos de ventas.</li><li>• Estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.</li><li>• Mantener una relación adecuada con los clientes y entenderlos.</li><li>• Ofrecer servicios o productos adicionales a sus clientes después de resolver sus problemas</li></ul>	

### **Funciones Secundarias**

- Mantener contacto con los clientes para consultar la funcionalidad de los servicios recién contratados.
- Realizar cobros a los clientes morosos.
- Informar a los clientes algún cambio en su servicio.
- Verificar la instalación de servicios.
- Manejo adecuado de los equipos y herramientas asignados para el desempeño de sus funciones.
- Llevar una agenda de teléfono con los contactos claves.

### **Requisitos para optar por el Cargo**

- Tener buena presentación.
- Habilidad de trabajo bajo presión.
- Tener conocimientos sobre ventas.
- Experiencia en cargos relacionados.
- Sólidas aptitudes interpersonales y de comunicación.
- Habilidad para la comunicación oral y escrita
- Liderazgo y habilidad de negociación
- Agilidad, iniciativa y creatividad para brindar asesoramiento.

Fuente: Equipo Investigativo

<b>NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de Ventas</b>	
<b>NÚMERO DE PUESTOS: 1</b>	
<b>Posición del Cargo en el organigrama</b>	
<b>Subordinación:</b>	Jefe de CAC
<b>Supervisión:</b>	Ejecutivos de Ventas
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe de CAC, Bodega, Ejecutivos de atención al cliente
<b>Funciones del Cargo</b>	
<b>Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.</li><li>• Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados</li><li>• Debe supervisar la actitud personal de los vendedores, así como sus estados de ánimo, su presencia, etc.</li><li>• Orientar cualquier desviación sobre lo establecido</li><li>• Redactar informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas.</li><li>• Comunicar campañas promocionales a los ejecutivos de ventas.</li><li>• Prepara pronósticos de ventas</li></ul>	
<b>Funciones Secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender a los clientes con amabilidad y respeto al momento de brindarle cualquier información.</li><li>• Realizar o asistir a reuniones con su jefe.</li><li>• Reunirse con su equipo de ventas en fechas preestablecidas.</li><li>• Dar y recibir información de parte de los ejecutivos de ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado.</li><li>• Propiciar reuniones con cada uno de los ejecutivos de ventas.</li></ul>	

### **Requisitos para optar por el Cargo**

- Tener buena presentación.
- Habilidad de trabajo bajo presión.
- Tener conocimientos sobre ventas.
- Experiencia en cargos relacionados.
- Sólidas aptitudes interpersonales y de comunicación.
- Habilidad para la comunicación oral y escrita
- Liderazgo y habilidad de negociación
- Agilidad, iniciativa y creatividad.
- Tener buena presentación

Fuente: Equipo Investigativo

<b>NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Ventas</b>	
<b>NÚMERO DE PUESTOS: 6</b>	
<b>Posición del Cargo en el organigrama</b>	
<b>Subordinación:</b>	Jefe de CAC
<b>Supervisión:</b>	
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe de CAC, Bodega, Ejecutivos de atención al cliente
<b>Funciones del Cargo</b>	
<b>Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevar un informe mensual en donde muestre las ventas realizadas en el mes, estado de crédito de sus clientes, lista de nuevos clientes captados, e información relevante que sirva de retroalimentación para la empresa</li><li>• Regirse fielmente a las normas, políticas y reglamento de la empresa y el Departamento de Ventas.</li><li>• Atender a los clientes con amabilidad y respecto al momento de brindarle cualquier información.</li><li>• Tratar al cliente con exclusividad es decir llamarlo por su nombre, haciéndolo sentir como un invitado.</li><li>• Brindar a los clientes información correcta y actualizada con respecto a las promociones vigentes</li><li>• Dar respuesta inmediata al cliente no hacerlo esperar.</li><li>• Aclarar todas las dudas que el cliente presente con respecto a las ventas</li><li>• Verificar en sistemas a clientes.</li><li>• Realizar ventas de todas las líneas de negocio.</li><li>• Verificar que los requisitos que el cliente presente sean legibles.</li><li>• Llenar contratos, facturar y entregar equipos por ventas.</li></ul>	

### **Funciones Secundarias**

- Mantener contacto con los clientes para consultar la funcionalidad de los servicios recién contratados.
- Realizar cobros a los clientes morosos.
- Informar a los clientes algún cambio en su servicio.
- Verificar la instalación de servicios.
- Manejo adecuado de los equipos y herramientas asignados para el desempeño de sus funciones.
- Estar siempre actualizado con la información de las promociones vigentes.

### **Requisitos para optar por el Cargo**

- Tener buena presentación.
- Habilidad de trabajo bajo presión.
- Tener conocimientos sobre ventas.
- Experiencia en cargos relacionados.
- Sólidas aptitudes interpersonales y de comunicación.
- Habilidad para la comunicación oral y escrita
- Liderazgo y habilidad de negociación
- Agilidad, iniciativa y creatividad. Tener buena presentación

Fuente: Equipo Investigativo

<b>NOMBRE DEL CARGO: Responsable de Bodega</b>	
<b>NÚMERO DE PUESTOS: 1</b>	
<b>Posición del Cargo en el organigrama</b>	
<b>Subordinación:</b>	Jefe de CAC
<b>Supervisión:</b>	Jefe de CAC
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe de CAC, Caja, Ejecutivos de atención al cliente, Ejecutivos de Ventas
<b>Funciones del Cargo</b>	
<b>Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar ordenes de pedidos</li><li>• Abastecer a los distribuidores de la zona con los equipos necesarios, y analizar el movimiento de bodega para solicitar adecuadamente el requerimiento de producto.</li><li>• Llevar control y registro en forma ordenada mediante archivos de los procesos y procedimientos tales como. Inventarios, requisición de productos, ingresos y egresos de productos tanto como teléfonos dañados garantías y de promocionales.</li><li>• Almacenar el producto en las condiciones óptimas.</li><li>• Lleva control de entradas y salidas de inventario.</li><li>• Tener conocimiento de las existencias en bodega de los artículos y localización exacta en la bodega.</li><li>• Velar por la eficiencia de la descarga de equipos.</li><li>• Verificar que las ordenes de embarque, ordenes de despacho, facturas y cualquier otro documento esté debidamente autorizado.</li><li>• Verificar la adecuada rotación de los equipos</li><li>• Realizar inventario por lotes de bodega todos días y por serie 1 vez al mes, llevando estricto control y registro de ellos.</li><li>• Velar que en el área de bodega no ingrese personal no autorizado.</li></ul>	

**Requisitos para optar por el Cargo**

- Conocimientos en contabilidad, administración, computación
- Habilidad de trabajo bajo presión.
- Tener conocimientos manejo de inventario
- Experiencia en cargos relacionados.
- Buena presentación

Fuente: Equipo Investigativo

### 4.1.3. Composición del Capital Humano

Nº	Cargo	Nivel de Escolaridad	Técnico o título Universitario	Años en el cargo	Experiencia Laboral Previa	Tipo de Reclutamiento	Evaluación Recibida	Proceso de Selección	Capacitación Durante	Evaluación de desempeño	Nivel de manejo de equipos y sistemas
1	Ejecutivo de Ventas	Técnico		2 meses	-	Externo	Entrevista		Uso de sistemas	Mensual	Regular
2	Ejecutivo de Ventas	Profesional		3 meses	Ventas	Externo	Entrevista		-		Regular
3	Ejecutivo de Ventas	Universitario		3 meses	-	Externo	Entrevista Prueba de conocimiento.	Afinidad	Uso de sistemas	Mensual	Regular
4	Ejecutivo de Ventas	Universitario		2 años	Ventas	Externo	Entrevista	Afinidad	-	Mensual	Bueno
5	Ejecutivo de Ventas	Profesional	Lic. En Economía	4 años	Cartera Cobro	Externo	Entrevista		Televisión DTH	Mensual	Muy bueno
6	Ejecutivo de Ventas	Universitario		3 años	-	Externo	Entrevista	Afinidad			Bueno
7	Ejecutivo de Ventas	Profesional	Lic. En Turismo	1 mes	Ejecutivo Ventas	Interno	Evaluación, de desempeño.		-	Semanal	Muy bueno
8	Ejecutivo de Posventa	Profesional	Lic. En contabilidad.	15 años	-	Externo	Práctica Profesional	Afinidad		Mensual	Excelente
9	Ejecutivo de Posventa	Profesional	Lic. En contabilidad	7 años	-	Externo	Entrevista Prueba de conocimiento.	Afinidad	Servicio de excelencia	-	Muy bueno
10	Ejecutivo de	Universitario		1año4 meses	Cajero	Externo	Entrevista Prueba de		Políticas de servicio		Bueno

	posventa						conocimiento.				
11	Ejecutivo de posventa	Profesional	Lic. En Admón.	6 años	Atención al cliente	Externo	Prueba de conocimiento. Entrevista	Afinidad	Servicio de excelencia Política de ventas	-	Excelente
12	Ejecutivo de posventa	Profesional	Lic. En Admón.	10 años	-	Externo	Prueba de conocimiento. Entrevista				Excelente
13	Ejecutivo de posventa	Técnico		15 años	-	Interno	Evaluación, de desempeño.			-	Bueno
14	Jefe de CAC	Universitario		4 años		Externo	Prueba de conocimiento. Entrevista		Servicio de excelencia		Excelente
15	Bodeguero	Universitario		2 años		Externo	Prueba de conocimiento. Entrevista				Excelente
16	Ejecutivo de BackOffice	Universitario		12 años		Externo	Entrevista		Manejo de sistemas		Excelente

Tabla N° 1: Composición del Capital Humano Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe  
Fuente: Equipo Investigativo

## **4.2. Detección de necesidades de capacitación**

### **4.2.1. Diagnostico del Personal**

#### **4.2.1.1. Índice de Fluctuación**

En el centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, es poco común que se presenten traslados, relevos o promociones de su personal; ya que la empresa generalmente acude a candidatos externos, que aporten una nueva perspectiva al trabajo dentro del centro.

Durante el último periodo de un año en lo que fue Agosto del 2012 a Agosto del 2013 se ha realizado en el Centro de atención al Cliente de Claro de Jinotepe solamente una promoción de un ejecutivo de Ventas al cargo de Supervisor de Ventas, como consecuencia de la baja del mismo.

✓ Índice de Fluctuación=  $1 / 16 = 6\%$  anual

El índice de fluctuación en el Centro de Atención al Cliente en el último año fue de 6% el cual señala que las oportunidades de ascenso son bajas, generando falta de motivación e identificación con los objetivos de la empresa por parte de los empleados.

#### **4.2.1.2. Índice de Rotación**

La rotación del personal de Centro de atención al Cliente de Claro es baja en los ejecutivos de pos ventas, ya que este personal se caracteriza por mostrar una alta antigüedad en sus cargos, presentándose un estancamiento y envejecimiento en el personal de esta área.

Los ejecutivos de ventas son los que presentan mayor rotación, las principales causas de baja de este personal son por motivos personales o por decisión de la empresa. En el último año se registraron 3 desvinculaciones y 3 admisiones del personal de esta área.

✓ Índice de Rotación=  $((3+3) / 2) / 16 = 19\%$  anual

El índice de rotación en el Centro de Atención al Cliente en el periodo de Agosto 2012 a Agosto de 2013 es bajo a nivel general, sin embargo específicamente en el área de ventas es bastante alto (50% anual), por lo que se presenta demasiada fluidez y la empresa se puede ver perjudicada por falta de estabilidad.

#### **4.2.1.3. Índice de Ausentismo**

En lo que respecta al ausentismo en el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe las principales causas por las que el personal se ausenta son por enfermedad, embarazo y maternidad o permisos justificados, por lo tanto se calcula un ausentismo previsible y justificado,

✓ Índice de Ausentismo =  $7 / 303 = 2.31\%$  anual

El índice de ausentismo en el Centro de Atención al Cliente Claro en el periodo de Agosto de 2012 a Agosto de 2013 basado en el cálculo de horas trabajadas (ver anexo no. 3) es bajo, lo que indica que el personal responsable por lo tanto se da el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa.

#### **4.2.1.4. Evaluación de Desempeño**

Se diseñó un formato de evaluación de desempeño mediante el método de puntuación gráfica, que posteriormente fue aprobado por el Jefe de C.A.C. en el que se evalúa el desempeño de los trabajadores desde diferentes ámbitos y se calificó en una escala de: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Necesita Mejorar, e Insatisfecho.

El primer factor evaluado fue atención al cliente, en la que se encontró un déficit un poco alto, ya que ninguno de los ejecutivos recibió una calificación excelente, el 17% de muy bueno y un 33% de bueno. Por otra parte un 50% de los ejecutivos necesita mejorar en cuanto a la atención que brinda.

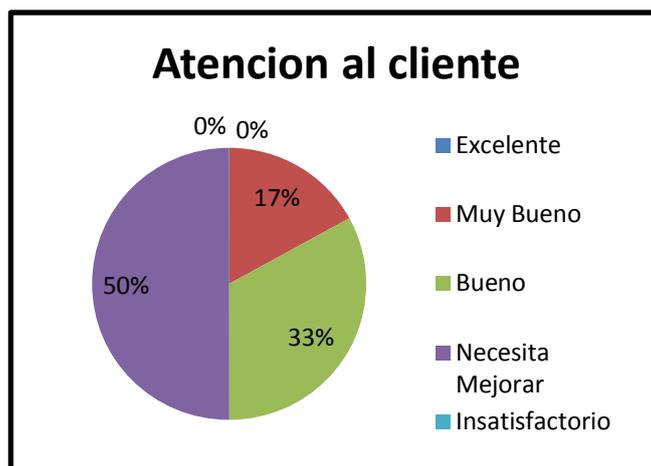


Gráfico N°1: Evaluación del desempeño en atención Al cliente  
Fuente: Equipo Investigativo

Este resultado se ha visto reflejado en las constantes quejas y sugerencias que recibe el C.A.C en lo relacionado al trato que reciben por parte de los ejecutivos.

Por lo tanto, es necesario que el personal de Ventas y Post Ventas de C.A.C. Claro de Jinotepe, reciba capacitaciones relacionadas con la atención al cliente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

En cuanto a calidad, se evaluó la meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeñan los empleados en relación a las funciones establecidas. La mayor parte de los trabajadores (58%) recibió una calificación de Bueno, un 34% obtuvo Muy Bueno, y tan solo un 8% se calificó en la excelencia. En general, la calidad con que se desempeñan y cumplen las metas de ventas y de servicios es buena.

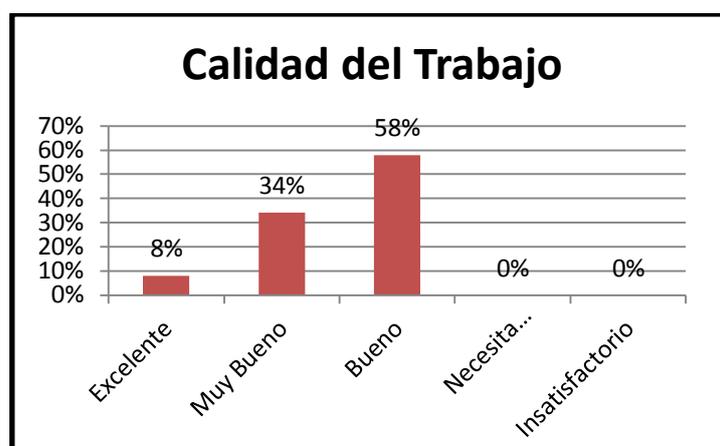


Gráfico N° 2: Evaluación del desempeño en cuanto a Calidad del trabajo.  
Fuente; Equipo Investigativo

En lo referente a Productividad se analizó la cantidad y eficiencia del trabajo que produce cada empleado en un periodo específico de tiempo; la productividad varía de acuerdo a la demanda de atenciones requerida por parte de los clientes. Fue calificada a nivel global como buena, aunque en ocasiones pueden presentarse retrasos por falta de recursos.

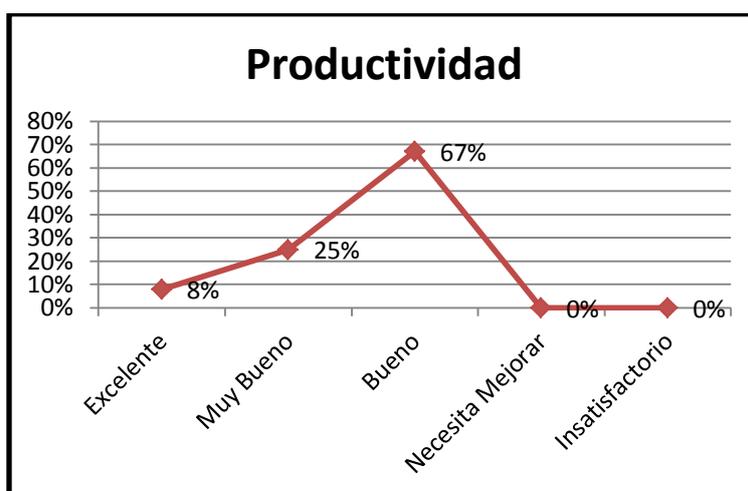


Gráfico N° 3: Evaluación del desempeño en cuanto a Productividad

Fuente: Equipo Investigativo

En cuanto a los conocimientos que poseen el capital humano para desarrollar sus funciones, se encontraron varios niveles de calificación, un 17% necesita mejorar en cuanto a los conocimientos sobre su trabajo, en su mayoría son empleados con poco tiempo de laborar, un 34% fue evaluado como bueno, un 17% califico como muy bueno y un 34% demostró tener excelente conocimientos sobre el desarrollo de su trabajo, esto se atribuye a la antigüedad en el cargo que presentan y a los conocimientos que han adquirido en los años de práctica de sus funciones, ya que en el C.A.C Claro de Jinotepe se le brinda poca capacitación a su personal; un 25% de ellos no ha recibido ningún tipo de capacitación durante su tiempo de ocupación con la empresa.

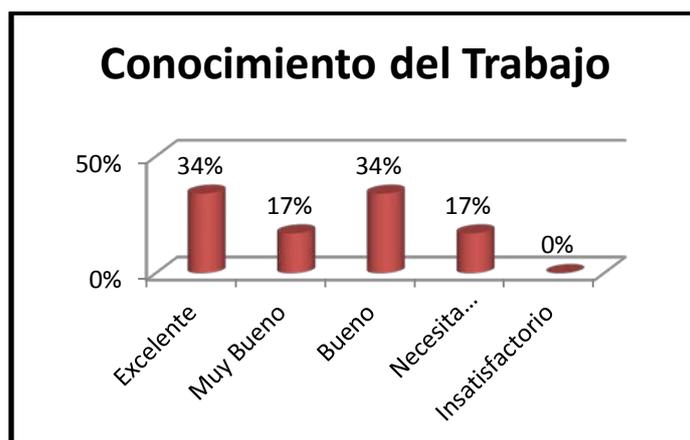


Gráfico N° 4: Evaluación del desempeño según Conocimiento del trabajo

Fuente: Equipo Investigativo

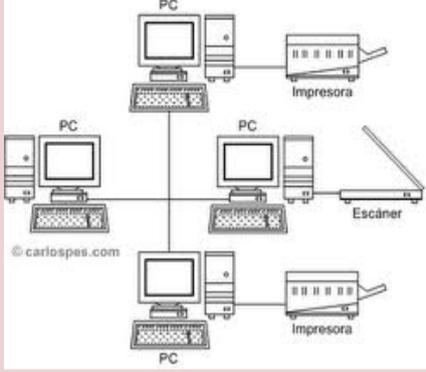
Debido a la cantidad de sistemas que se manejan y a la variedad de equipos y servicios que se ofrecen en el C.A.C Claro de Jinotepe es importante que se le brinde capacitación a su personal y enseñanzas técnicas para el manejo de equipos y sistemas.

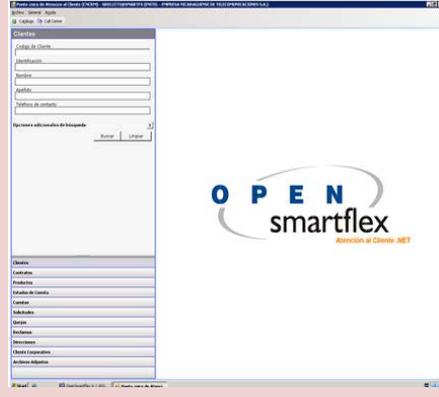
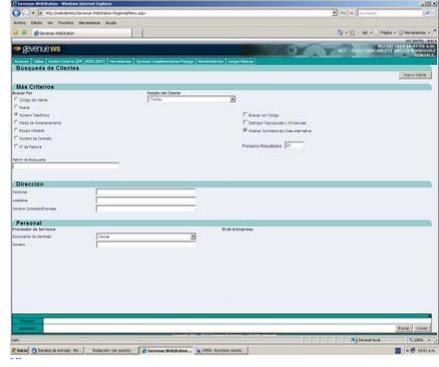
En lo relacionado con la confiabilidad se evaluaron las habilidades o técnicas utilizadas en el trabajo, esta es muy buena, los empleados tienen sus propias habilidades para dar solución a las consultas de los clientes, sobre todo cuando no cuentan con el soporte de BackOffice.

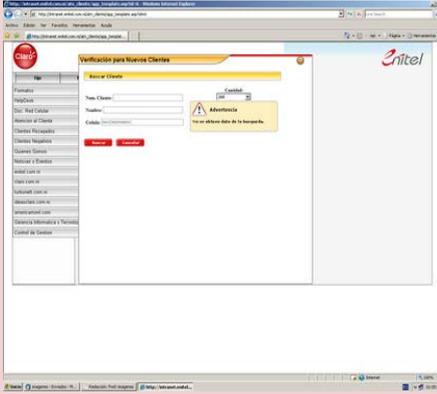
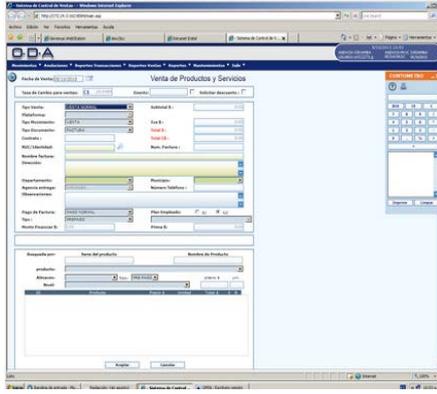
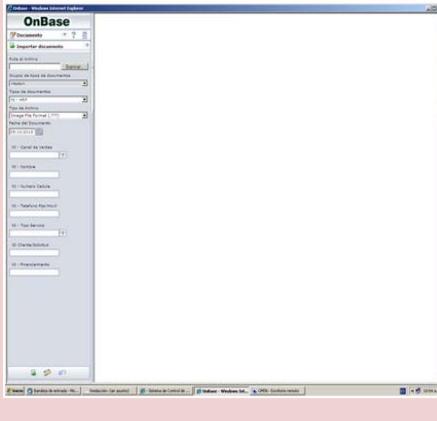
En lo referente al grado en que los empleados son puntuales, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias, es calificada como muy buena, los empleados son bastante responsables incluso hasta con la asistencia.

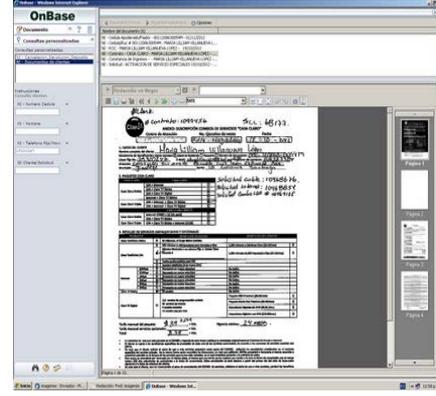
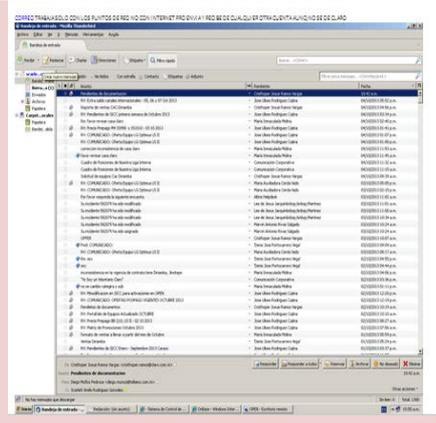
## 4.2.2. Análisis Tecnológico

### 4.2.2.1. Caracterización del equipamiento tecnológico

	Nombre y Estilo	Descripción	Cantidad
	<p>Computadoras de Escritorio HP COMPAQ</p>	<p>Procesadores AMD E.450, 1.65 GHz Sistema Operativo Windows 7 Monitor Descreen HD</p>	<p>18</p>
	<p>Impresora HP Multifuncional</p>	<p>Impresión doble cara, copia, escaneo y fax. Impresión inalámbrica. Admite extensión de soluciones.</p>	<p>1</p>
	<p>Punto de Red</p>	<p>Cada PC trabaja con un punto de red, que permite el acceso a los sistemas, programas, correos electrónicos y pagina web de Claro</p>	

	<p>Caja Registradora Electrónica</p>	<p>Impresora térmica alfanumérica estación única.</p> <p>Anchura del papel: 57 mm.</p> <p>8 compartimentos para monedas, 3 para billetes y un cajón extra.</p>	<p>1</p>
	<p>Sistema Open Sumarte Flex</p>	<p>Se realizan los registro de contratos de Claro TV, Turbonett fijo y Telefonía fija</p>	
	<p>Sistema BSCS</p>	<p>Se realizan las activaciones de servicios de telefonía móvil y turbonett inalámbrico</p>	
	<p>SICC</p>	<p>Se realizan solicitudes de compras de los servicios que ofrece la empresa.</p>	

	<p>INTRANET</p>	<p>Sistema de verificación de clientes internos.</p>	
	<p>INTRANET clientes nuevos</p>	<p>Brinda información sobre si el cliente posee algún servicio con Claro</p>	
	<p>ODA</p>	<p>Sistema de facturación de equipos.</p>	
	<p>ON BASE</p>	<p>Registro de documentación de los clientes a nivel de ventas, y cualquier gestiones de los clientes sobre los servicios que poseen con Claro.</p>	

	<p>ON BASE</p>	<p>Consulta de la documentación de los clientes</p>	
	<p>CORREO Electrónico Claro</p>	<p>Ayudas a ejecutivos a realizar cualquier consulta entre ellos.</p>	
	<p>OFFER</p>	<p>Se consultan las promociones existentes, y se verifica la aplicación de esta.</p>	
	<p>Intranet clientes existentes</p>	<p>Brinda información sobre los servicios que el cliente posee con Claro.</p>	

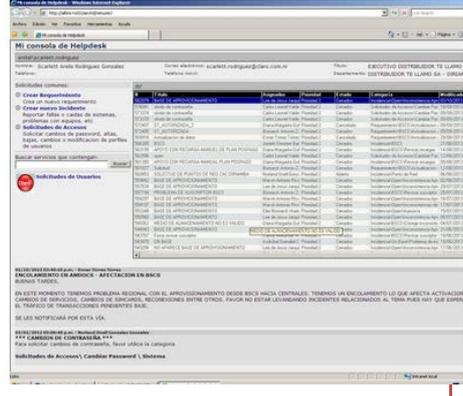
	<p>Consola Helpdesk</p>	<p>Brinda ayuda para el manejo de sistemas, o cualquier problema que se presente.</p>
---	-------------------------	---

Tabla N°2: Caracterización del Equipamiento tecnológico del CAC Claro de Jinotepe  
Fuente: Equipo Investigativo

#### 4.2.2.2. Nivel de Complejidad y Especialización del flujo tecnológico.

<b>Nombre del Equipo</b>	<b>Nivel de complejidad</b>	<b>Nivel de especialización</b>
Computadora De Escritorio	3 - Permite el acceso a los sistemas	Conocimientos básicos sobre paquetes de cómputo de Word y Excel.
Impresora Multifuncional	3- Medio de salida de las diferentes documentos	Conocimientos básicos en manejo de impresoras multifuncionales, Scanner, fax, correo electrónico.

Tabla N° 3: Nivel de Complejidad de los equipos del CAC Claro de Jinotepe  
Fuente: Equipo Investigativo

<b>Nombres de sistemas</b>	<b>Nivel de complejidad</b>	<b>Nivel de especialización</b>
<b>INTRANET</b>	2 - Verificación de clientes nuevos y existentes, autorización de los mismos	Conocimientos básicos sobre el uso y manejo del sistema, dominio sobre qué datos hay que utilizar para la verificación del cliente para que no vea cruce de información de otra persona
<b>TRANSUNION</b>	2 - Autorización para verificación de personas sin referencias es decir personas que no son clientes de Claro	Conocimientos básicos sobre el uso y manejo del sistema, datos que deben ingresarse para no tener cruce de información con otras personas u otros servicios
<b>OFFER</b>	7 - Funcionamiento para verificación de promociones vigentes	Capacitaciones sobre la búsqueda de cada servicio y las características que este contenga, y procedimiento como debe registrarse y activarse

		dichas promociones.
<b>SICC</b>	7 - Realización de las solicitudes de compras de acuerdo a las promociones vigentes, registros, aprobación de solicitudes, anulaciones, finalizaciones	Capacitación sobre la forma de registrar cada servicio dependiendo de las promociones vigentes encontradas en OFFER
<b>OPEN</b>	9 - Cambios comerciales, registros de líneas de negocio	Capacitaciones sobre el manejo y uso de las bases de aprovisionamiento, del registro de cada servicio de acuerdo al plan comercial que estos contengan.
<b>BSCS</b>	9 - Aprovisionamientos, cargar beneficios en planes móviles	Capacitación sobre el uso de cambios comerciales, realización de ST, carga de los procesos de activación de los planes pispajos y turbonett.
<b>ODA</b>	7 - Facturación de equipos cuando salen en comodato y idealización, diferenciación de facturación de cada equipo	Capacitaciones sobre los niveles de facturación de cada equipo, cambios de nivel de facturación, saber identificar cada nivel de facturación dependiendo del equipo y servicio prestado
<b>ON BASE</b>	3 - consulta personalizadas sobre documentación de cada servicio	Conocimientos básicos sobre el manejo y uso de la plataforma, procedimiento y especificaciones de como ingresar los documentos a este sistema

Nivel de complejidad: (De 0-3 poco complejo, de 4-7 complejo, de 8-10 muy complejo).

Tabla N° 4: Nivel de Complejidad de los sistemas del CAC Claro de Jinotepe

Fuente: Equipo Investigativo

En el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe se utilizan variedad de sistemas, unos más complejos que otros. Debido a la importancia de la información y los datos que se manejan, es esencial que todos los empleados tengan dominio sobre su uso, ya que cualquier error que se presente puede ser perjudicial tanto para el cliente como para la empresa.

Conocimientos básicos en manejo de computadoras, es uno de los requerimientos principales que deben presentar los trabajadores del C.A.C Claro de Jinotepe, pero además, es importante que todos los empleados tengan dominio sobre el funcionamiento de los sistemas, situación que no se presenta, ya que existen empleados que por su bajo conocimiento en el manejo de los mismos, no tienen su identificación de usuario, y por lo tanto no tienen acceso a todos los mismos, lo que requiere que en ocasiones sea más de un ejecutivo de ventas o de post ventas el que atienda al cliente.

Los sistemas de intranet, transunion y on base son sistemas pocos complejos requieren solo de conocimientos básicos en computación para comprender su funcionamiento.

Los sistemas de offer, sicc y oda son sistemas complejos por lo tanto, deben de ser manejados por personal propiamente capacitado en el funcionamiento de los mismos.

Bscs y open son sistemas muy complejos, su funcionamiento no es conocido por todos los trabajadores del C.A.C., las operaciones que se realizan en estos son relevantes, cualquier error puede generar pérdidas significativas para empresa, además de la inconformidad e insatisfacción de los clientes

#### **4.2.2.3. Nivel de Automatización de las operaciones**

En el Centro de Atención al Cliente Claro Jinotepe se hace uso de software y sistemas para los registros de las ventas, cancelaciones, aprovisionamiento y demás operaciones de estos tipos.

Los registros de asistencia son llevados manualmente por el personal de seguridad.

Los registros de traslados de domicilio de líneas telefónicas, antenas parabólicas, teléfonos fijos, son meramente mecánicos.

En lo correspondiente a caja, se realizan las transacciones con caja electrónico, y la información se introducen manualmente en el computador, que al darle procesamiento genera, los registros y cierres de caja correspondientes de manera automática.

En lo que respecta a suspensiones y re conexiones de los servicios hay una alta automatización ya que al momento que se envía la orden, los servicios se restablecen automáticamente.

Por tanto, el grado de automatización de las operaciones en el Centro de Atención al Cliente Claro, es alta, ya que gran parte de sus operaciones están automatizadas por el aprovechamiento de la tecnología por parte de la empresa.

#### **4.2.2.4. Perspectivas de modernización e introducción de nueva tecnología que implique cambios en el perfil ocupacional**

Claro es una empresa que constantemente se encuentra modernizando la tecnología en sus procesos, sin embargo, no tiene visualizado la introducción de tecnología que requiera modificaciones en el perfil ocupacional.

Concluyendo con el aspecto tecnológico en cuanto a la caracterización, nivel de complejidad y especialización de los equipos y sistemas, tanto como la automatización de las operaciones del Centro de atención al cliente Claro se encontró con la necesidad de capacitación en el manejo de los sistemas.

### 4.2.3. Análisis Económico-Productivo

#### 4.2.3.1. Productividad del trabajo

El centro de atención al cliente Claro de Jinotepe, evalúa la productividad de sus ejecutivos de ventas basándose en metas mensuales establecidas y en relación al cumplimiento de esta se califica como alta o baja.

Servicio	Meta	Acumulado	Déficit	Cumplimiento	Proyección
Prepago Voz	50	46	4	90,00%	90,00%
Pos pago Voz	60	72	-12	124,00%	124,00%
Líneas Fijas	19	20	-1	111,11%	111,11%
Línea Fija Inalámbrica	16	16	0	100,00%	100,00%
Internet 3G Pos pago	20	16	4	60,00%	60,00%
Internet 3G Prepago	24	27	-3	121,43%	121,43%
Internet Fijo (ADSL/HFC)	30	27	3	85,00%	85,00%
Claro TV HFC	26	28	-2	112,50%	112,50%
Claro TV DTH	14	13	1	75,00%	75,00%
<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>265</b>	<b>-6</b>	<b>103,55%</b>	<b>103,55%</b>
<b>Nivel de Ventas</b>	<b>229</b>	<b>239</b>	<b>-10</b>	<b>107,75%</b>	<b>107,75%</b>

Tabla N° 5: Proyección de metas de ventas del CAC Claro de Jinotepe  
Fuente: Personal CAC Claro Jinotepe

Estas son las metas de ventas, el CAC-Jinotepe aplica metas individuales las cuales son proyectadas conforme a los meses anteriores, estas se establecen por cada línea de producto, si de cierta cantidad de servicio la metas se cumplen o sobre pasan y se va corto en los demás servicios estos al final se hace un promedio para superar un poco el déficit con el cumplimiento de las demás ventas, aunque a la proyecciones del mes siguiente las metas de los servicio donde hubo déficit aumente para así poder contrastar las perdida que hubieron en el mes anterior.

La productividad de los ejecutivos de posventas se evalúa conforme a la cantidad de personas que se presentan a solicitar algún tipo de atención, a realizar retiro o cancelaciones de servicio. Es decir, se mide las capacidades que poseen los ejecutivos según la cantidad de clientes que retiene, y las renovaciones de servicio que se realizan. Según un estudio realizado mediante la observación en el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe los ejecutivos de pos ventas atienden un promedio de 12 clientes por días, tardando un aproximado de 35 minutos en cada gestión.

#### **4.2.3.2. Rendimiento de los activos**

El rendimiento de los activos en el Centro de Atención al Cliente mantiene una relación equitativa con los ingresos y utilidades, es decir, que el rendimiento de los activos es proporcional a las gestiones que soliciten los clientes, el cual es alto ya que se presentan situaciones de saturación de redes y caídas de los sistemas; lo que demuestra que los activos son aprovechados a su máxima capacidad.

#### **4.2.3.3. Costos de Producción**

En el Centro de Atención al Cliente Claro sus costos de producción varían dependiendo de la cantidad de ventas de servicios y consultas, de las gestiones que los clientes soliciten como cancelaciones, renovaciones, traslados entre otras actividades que acá se realicen.

El salario devengado por parte de los trabajadores del CAC Claro de Jinotepe es fijo, sin embargo, hay variaciones dependiendo de las metas fijadas y el porcentaje que se llegue a cumplir ya que se pagan comisiones al personal.

<b>Cargos</b>	<b>Salario Mensual (Aproximado)</b>
<b>Gerente General</b>	C\$ 18,500.00
<b>Back Office</b>	C\$ 11,200.00
<b>Ejecutivo de Atención al Cliente</b>	C\$6,700.00
<b>Ejecutivos de Ventas</b>	C\$ 4,700.00
<b>Bodeguero</b>	C\$ 5,600.00
<b>Total</b>	C\$ 46,700.00

Tabla N° 6: Salario Mensual promedio del Personal del CAC Claro de Jinotepe

Fuente: Personal CAC Claro Jinotepe

Además de la mano de obra, hay otros gastos como papelería y útiles: que se llega a consumir un aproximado de 12 resmas de Papel Bond mensualmente, tinta para sellos, para impresora, fólder, engrapadoras, lapiceros entre otro material de oficina.

Cabe señalar que como el Centro de Atención al Cliente Claro es una sucursal los ingresos y egresos que se dan en la empresa son registrados en la sede central ubicada en Villa Fontana Managua.

#### **4.2.3.4. Rentabilidad**

El Centro de Atención al Cliente Claro-Jinotepe es una sucursal de la empresa “Claro-Nicaragua”, una marca que pertenece a la empresa mexicana “América Móvil”, siendo una de la empresa más grande y rentable de América Latina.

El Centro de Atención al Cliente Claro-Jinotepe es una de las sucursales más rentables del departamento de Carazo, obteniendo grandes utilidades por distintas razones. La principal es que ofrece una gama de servicios en telecomunicaciones, siendo esta un monopolio en servicios de telefonía fija y turbonett fijo, además de tener cobertura en todo el país lo que la ha colocado como la empresa líder en telecomunicaciones.

### **Necesidades de Capacitación detectadas**

<b>Etapa</b>	<b>Fuente</b>	<b>Resultados</b>	<b>Necesidad de Capacitación Encontrada</b>
<b>Diagnostico de Personal</b>	-Evaluación de Desempeño. -Observación Directa.	-Se reciben quejas y reclamos por parte de los clientes en relación a la atención. -Falta de personalidad de los ejecutivos al atender a los clientes. -Se percibe un clima organizacional autoritario.	-Comportamiento con el cliente. -Estrategias de servicio al cliente. -Actitud de servicio.
<b>Análisis Tecnológico</b>	-Nivel de complejidad y especialización del flujo tecnológico. -Nivel de automatización de las operaciones.	-No todos los trabajadores dominan los sistemas. -No todos los ejecutivos cuentan con identificación para ingresar a los sistemas.	-Manejo de Sistemas.
<b>Análisis Económico Productivo</b>	-Productividad del Trabajo.	- Se enfocan en el cumplimiento de las metas de ventas, la calidad de la atención brindada pasa a segundo plano.	-Atención al Cliente.

Tabla N° 7: Necesidades de Capacitación detectadas /Fuente: Grupo Investigativo.

Mediante el estudio realizado a través del diagnostico de personal, análisis tecnológico y análisis económico productivo, se encontraron necesidades de capacitación al capital humano del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe en lo relacionado a la atención al cliente incluyendo temáticas relacionadas con el comportamiento con el cliente, estrategias de servicio y actitud de servicio; por otra parte se detectaron necesidades de capacitación en el manejo de sistemas.

Debido al alcance del presente trabajo, y a la ciencia en la que se han venido formando los estudiantes la temática seleccionada para el desarrollo del programa de capacitación es atención al cliente. La capacitación en lo referente al manejo de sistemas se deja para estudios posteriores ya que para ello es necesario tener amplios conocimientos en la disciplina de ingeniería de sistemas.

### **4.3. Desarrollo del Plan de Capacitación al capital humano.**

#### *Plan de Capacitación de Servicio al Cliente*

#### *Centro de Atención al Cliente Claro – Jinotepe*

En el mundo globalizado en el que vivimos en la actualidad, cada día es más difícil para las empresas competir en el mercado. Atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas de agregar más valor a nuestra empresa.

La forma en que cada miembro de una empresa se comunica e interactúa con cada uno de sus clientes, genera impresiones e impacta de manera positiva o negativa en el proceso de generación de valor de toda la compañía. Por esa razón es importante comprender y tomar conciencia de que siempre es posible mejorar la calidad de atención a los clientes y, a su vez, es responsabilidad de todos atenderlos bien.

La excelencia en la atención al cliente se puede enseñar y aprender. La capacitación en este tema, es útil cuando brinda herramientas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención, como así también, cuando ayuden a todo el personal de la empresa, a comunicar mejor y más proactivamente, las ventajas y beneficios del servicio ofrecido. El entrenamiento en este campo, debe ser práctico, aplicable y hacer énfasis en la importancia de desarrollar estrategias personalizadas que permitan responder y anticiparse a los requerimientos de los diferentes clientes.

#### **Objetivo General:**

- Mejorar la calidad de los servicios de atención de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Jinotepe, mediante la adquisición de conocimientos que les permitan maximizar la satisfacción de sus clientes.

### 4.3.1. Diseño del plan de capacitación

Objetivos	Contenido	Metodología	Recursos	Personal a Capacitar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una actitud de servicio que garantice una percepción de la calidad de atención recibida</li> </ul>	Actitud de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudio de caso: mediante la presentación de una situación y problemática, buscando soluciones a través la discusión grupal.</li> <li>-Conferencia: presentación verbal de información relacionada con servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos Humanos: El personal capacitador) y el personal a capacitar (Ejecutivos de Ventas y de Atención al Cliente del Centro de Atención al Cliente Claro sucursal Jinotepe).</li> </ul>	El presente programa de capacitación fue diseñado para capacitar a todo el personal del Centro de Atención al Cliente Tienda de Jinotepe.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer estrategias de Servicio al Cliente que puedan implementarse para una eficacia y eficiencia en el trabajo.</li> </ul>	12 Estrategia de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprendizaje colaborativo: Discusiones en pequeños grupos relacionados con la temática que permitan llegar a conclusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos Materiales: Documento impreso con el contenido de la capacitación, lapiceros, sillas de acuerdo al número de personas y una mesa.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejar técnicas y tips que deben incluirse en la Atención al Cliente, para una mayor satisfacción de los mismos</li> </ul>	Comportamiento con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juego del ¿Por qué no?: Seleccionar la alternativa que justifica porque no es correcto hacer ciertas acciones con clientes</li> <li>-Trivia sobre imagen profesional: presenta esquema con elementos que construyen la imagen profesional y deben ordenarse en forma lógica y consecutiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lugar: Oficina central de Claro Jinotepe</li> <li>-Equipos tecnológicos: Computadora, Data show, Memorias USB, presentación en Power Point</li> </ul>	

Tabla N° 8: Plan de Capacitación de Servicio al Cliente / Fuente: Equipo Investigador

### **4.3.2. Cronograma de la capacitación**

Actividad	Tiempo
Bienvenida y presentación	5 minutos
Introducción al tema	10 minutos
Taller sobre servicio al cliente	15 minutos
Resolución de estudio de caso	15 minutos
Taller sobre estrategias de servicio	10 minutos
Taller sobre comportamiento con el cliente	15 minutos
Realización del juego del ¿Por qué no?	10 minutos
Resolución de trivia sobre imagen profesional	5 minutos
Refrigerio	10 minutos
Preguntas y agradecimiento	10 minutos

Tabla N° 9: Cronograma de la Capacitación de Servicio al Cliente  
Fuente: Equipo Investigador

#### **4.4. Ejecución de la Capacitación**

La capacitación sobre Servicio al Cliente en el Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe se llevó a cabo en las oficinas centrales del mismo lugar, el día sábado 23 de Noviembre del corriente año, iniciándose a las 7 de la mañana. Se conto con la presencia del jefe de CAC, bodeguero, y la totalidad de ejecutivos de ventas y pos ventas.

Se inicio la capacitación con la presentación del equipo capacitador y bienvenida por parte del jefe, a continuación se presento el contenido de la capacitación y se introdujo a la temática. Se fueron desarrollando cada uno de los temas, y en un segundo momento se realizaron estudios de caso y dinámicas para evaluar el aprendizaje obtenido. Se procedió a un refrigerio para finalmente responder a las dudas y cuestionamientos del personal y se dedico un tiempo al intercambio de experiencia y la interacción con los trabajadores.

El personal se notó muy entusiasmado ya que era primera vez que se realizaba una actividad de este tipo por parte de estudiantes universitarios, además de que presentaron una buena asistencia, interés y participación, que se vio reflejada de manera positiva en los resultados de las dinámicas desarrolladas.

##### **4.4.1. Sistema de evaluación y seguimiento de la capacitación**

Se realizo una pequeña evaluación de la capacitación basándonos en los siguientes elementos:

- ✓ Reacciones y satisfacción: el personal del CAC Claro de Jinotepe expresó su agradecimiento al equipo investigativo por la realización de la capacitación, así mismo, presentaron interés por hacer propia la información expresada.
- ✓ Aprendizaje: Los objetivos de la capacitación fueron desarrollados, ya que en las dinámicas y evaluaciones posteriores se comprobó la adopción y manejo de los conocimientos impartidos.
- ✓ Comportamiento: Mediante la técnica de la observación en fechas posteriores a la capacitación, fue posible identificar la aplicación de ciertos

conocimientos y habilidades que los ejecutivos adquirieron durante la actividad de capacitación.

Para dar un seguimiento a la capacitación impartida en un corto plazo, se propone al Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, la evaluación del desempeño de su capital humano en un periodo de 4 semanas posterior a la ejecución de la capacitación, y después de esta realizar una comparación de los resultados con los de la evaluación realizada por el equipo investigativo, para identificar logros de la capacitación y el avance obtenido mediante la misma.

### **Impacto de la Capacitación**

✓ Docente:

Mediante este trabajo, se visualizó directamente el desempeño de los estudiantes en la ejecución del plan de capacitación en las distintas organizaciones, resultado altamente satisfactorio observar a nuestros estudiantes interactuando con los colaboradores y directivos de las organizaciones, principalmente contribuyendo mediante la transmisión de nuevos conocimientos y sobre todo incidiendo en un cambio de actitud hacia la mejora continua. Es evidente el impacto positivo que se genera en el personal del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe particularmente en el tema de Servicio de Atención al cliente, se le brindo al personal las herramientas y conocimientos necesarios para ofrecer una excelente atención a sus clientes

✓ Jefe de CAC Claro-Jinotepe:

La capacitación impartida por las estudiantes de la FAREM Carazo al personal del CAC Claro de Jinotepe, genero un impacto positivo ya que funciono para el recapitulamiento de cierta información, situaciones y consejos que deben ser de pleno conocimiento del personal de ventas y posventas principalmente y que en muchas ocasiones se olvidan y/o desvían. Se transmitieron conocimientos valiosos relacionados con la atención a los cliente, el cómo actuar ante imprevistos, que medidas correctivas saber tomar y estrategias para como brindar un servicio con excelencia (Ver anexo n°14).

✓ Estudiantes:

Para las estudiantes de la carrera de la Administración de Empresas realizar la ejecución de la capacitación con la temática de Servicio al Cliente en el Centro de Atención al Cliente Claro fue una experiencia valiosa ya que se tuvo la oportunidad de interactuar con el personal, captar su atención y despertar el interés sobre lo que estábamos presentándoles. Es de gran satisfacción haber contado con la participación activa que se dio durante la capacitación, así como el interés presentado por el personal al tomar notas, solicitar la información en formato digital y la gratitud expresada por los mismos.

### **Limitantes de la Capacitación**

La principal limitante en la ejecución de la capacitación fue la resistencia presentada por el jefe del CAC ya que la hora, fecha y lugar de la capacitación fue impuesta y no se pudo negociar. Otras de las limitantes presentadas fueron:

✓ Factor Tiempo:

El tiempo con el que se contaba para la capacitación fue de 1 hora y 45 minutos, sin embargo, este fue corto ya que algunas actividades no pudieron desarrollarse de manera efectiva ya que se estaba irrumpiendo con la jornada laboral del personal y los clientes ya se estaban presentando al Centro de Atención al Cliente para realizar sus gestiones.

✓ Factor Espacio:

La capacitación se llevo a cabo en las oficinas del CAC Claro de Jinotepe, por lo que el espacio disponible para la capacitación era reducido ya que habían escritorios, sillas, computadoras y demás equipos que complicaban un tanto la movilización.

✓ Funcionamiento de los equipos:

Durante el desarrollo de la capacitación se presento una falla técnica con la data show, sin embargo, no fue tardía y no impidió la continuación de la capacitación.

## **5. Conclusiones**

Mediante la descripción de los aspectos generales de la planificación del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, considerando la misión, visión, políticas y valores así como el organigrama mediante el cual se rige el personal del CAC, los cuales ya se tenían definidos y permitieron la comprensión del porque de la empresa.

Se determinaron las necesidades de capacitación en el capital humano del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe a través de un diagnóstico de personal, un análisis tecnológico y un análisis económico productivo, los que generaron necesidades de capacitación en atención al cliente y el manejo de los sistemas utilizados en la empresa, en base a fuentes como la evaluación de desempeño, la observación directa, nivel de complejidad y automatización del flujo tecnológico y la productividad del trabajo.

El diseño del plan de capacitación presentado al personal del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe con la temática de “Atención al Cliente” contiene los objetivos, el contenido, los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo la capacitación, el lugar y cronograma de actividades que se desarrollaron en la capacitación y demás elementos que lo conformaban.

Se ejecutó el plan de capacitación propuesto sobre la temática de servicio de atención al cliente a todo el personal del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe, con el cual fue posible satisfacer las necesidades de capacitación identificadas en el personal, así mismo, se describieron las limitantes tiempo, espacio y funcionamiento que se presentaron durante la capacitación y se determinó el impacto que se generó con el desarrollo de esta desde la perspectiva del docente, del jefe del Centro de Atención al Cliente y del equipo capacitador.

## **6. Bibliografía**

- ✓ Castañeda Jiménez, J. Metodología de la Investigación, México  
Mc Graw-Hill interamericana,
- ✓ Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos  
(5ta ed.) Colombia, Mc Graw-Hill,
- ✓ Chiavenato, I. (2003) Gestión del talento humano: El nuevo papel de los  
recursos humanos en la organización, Mc Graw-Hill
- ✓ Franklin, E. B. (2007) Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del  
Cambio, Pearson educación.
- ✓ Franklin F. (2002) Organización y métodos, México, Mc Graw-Hill.

### **BiblioWeb**

- ✓ <http://www.slideshare.net/solosipudierasvermepordentro/evaluacin-control-y-seguimiento>  
Tomado el 23 de Noviembre del año 2013
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos82/evaluacion-capacitacion/evaluacion-capacitacion.shtml>  
Tomado el 25 de Noviembre del año 2013
- ✓ <http://www.slideshare.net/teretsuji/programa-de-capacitacin-2372587>  
Tomado el 15 de Octubre del año 2013
- ✓ <http://www.soyentrepreneur.com/7-claves-del-servicio-al-cliente.html>  
Tomado el 1 de Noviembre del año 2013
- ✓ <http://entrenadosonline.com/gerencia-del-marketing-la-actitud-del-servicio-al-cliente/>  
Tomado el 1 de Noviembre del año 2013
- ✓ <http://www.destrezascomerciales.com/enlaces/juegosytrivias.html>  
Tomado el 6 de Noviembre del año 2013

## 7. Anexos

### Anexo N° 1: Cuestionario aplicado al personal del CAC Claro de Jinotepe

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-Carazo**  
**ENCUESTA**

**Objetivo:** Determinar las necesidades de capacitación del capital humano del Centro de Atención al Cliente - Claro de Jinotepe

---

**Sexo:** Femenino \_\_\_ Masculino \_\_\_

**Nivel de escolaridad:** Universitario \_\_\_ Técnico \_\_\_ Ed. Secundaria \_\_\_ Otro: \_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en el cargo:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Cómo fue su reclutamiento?:** Interno \_\_\_ Externo: \_\_\_

Si es interno escriba el cargo que ocupaba anteriormente: \_\_\_\_\_

Si es externo seleccione el medio:

Internet \_\_\_ Recomendación \_\_\_ Agencia \_\_\_

**2. ¿Qué herramientas realizó para su selección?**

Pruebas de conocimiento: \_\_\_\_\_

Entrevista de trabajo: \_\_\_\_\_

Simulación de actividades: \_\_\_\_\_

Otras: \_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

**3. ¿Tenía experiencia laboral antes de ocupar el cargo? Sí \_\_\_ No \_\_\_**

Si tenía experiencia laboral, especifique cargos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. ¿Recibió capacitación previa al inicio de sus actividades laborales?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**5. ¿Ha recibido capacitaciones durante el desempeño de sus funciones?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

En caso de haber recibido, numere cuantas \_\_\_\_\_

Especifique la temática \_\_\_\_\_

6. **¿Recibe evaluación de su desempeño?**    Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso que reciba, ¿cada cuánto? \_\_\_\_\_

7. **¿Cómo califica su dominio de equipamiento tecnológico del CAC?**

Excelente \_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_

8. **Marque las temáticas que considera necesaria o de su gusto para recibir capacitaciones**

Ventas y Atención al Cliente \_\_\_\_

Políticas, normativa y reglas de la empresa \_\_\_\_

Manejo del equipamiento tecnológico de la empresa \_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Anexo N° 2: Nota de Campo**

### **Espacio:**

Oficina Central del Centro de Atención al Cliente Claro de Jinotepe

### **Actores:**

Ejecutivos de Ventas, Posventas y clientes.

### **Fecha:**

19 de Agosto de 2013

### **Actividades y sucesos:**

Durante la observación en el CAC Claro de Jinotepe, se observó el desarrollo de los procesos de ventas y de atención al cliente; se puntualizó lo siguiente:

- Algunos ejecutivos tienen un mal comportamiento con los clientes.
- Los gestos de los clientes demuestran inconformidad.
- La relación de los ejecutivos con el Jefe no se muestra muy agradable.
- Se presenta retraso en algunas actividades ya que solo poseen una impresora y fotocopidora para todos los ejecutivos.
- La relación entre los ejecutivos de ventas es agradable.
- Algunos ejecutivos acuden a sus compañeros para dar solución a problemas e incógnitas con respecto a la atención.
- Los ejecutivos de atención al cliente atienden en aproximadamente treinta minutos a cada cliente.
- Cada ejecutivo atiende de uno a dos clientes por hora.

### Anexo N° 3: Evaluación de desempeño personal CAC Claro Jinotepe

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Puesto:: <u>Ejecutivo de Ventas 1</u>					
DEFINICIONES DE PUNTUACION					
<p><b>E: Excelente.</b> El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.</p> <p><b>M: Muy bueno.</b> Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.</p> <p><b>B: Bueno.</b> Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,</p>			<p><b>N: Necesita mejorar.</b> El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.</p> <p><b>I: Insatisfecho.</b> Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.</p>		
Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.				X	
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.			X		
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.			X		
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.	X				
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.			x		

Formato N°1: Evaluación de desempeño ejecutivo de ventas 1  
Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Ventas 2

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.				X	
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.		X			
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.				X	
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.		X			
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.		X			
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.			X		

Formato N°2: Evaluación de desempeño ejecutivo de ventas 2

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Ventas 3

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.				X	
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.				X	
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.				X	
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.		X			
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.					X

Formato N°3: Evaluación de desempeño ejecutivo de ventas 3

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Ventas 4

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.				X	
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.		X			
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.			X		
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.		X			
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.			X		
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.			X		

Formato N°4: Evaluación de desempeño ejecutivo de ventas 4

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Ventas 5

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.			X		
2. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.		X			
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.			X		
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.			X		
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.		X			
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.		X			

Formato N°5: Evaluación de desempeño ejecutivo de ventas 5

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Ventas 6

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.			X		
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.		X			
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.		X			
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.			X		
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.	X				
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.			X		

Formato N°6: Evaluación de desempeño ejecutivo de ventas 6

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Post Ventas 1

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.		X			
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.		X			
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.	X				
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.		X			
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.	X				
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.		X			

Formato N°7: Evaluación de desempeño ejecutivo de pos ventas 1  
Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Post Ventas 2

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.				X	
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.		X			
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.		X			
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.		X			
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.	X				
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.	X				

Formato N°8: Evaluación de desempeño ejecutivo de pos ventas 2

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Post Ventas 3

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.				X	
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.			X		
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.				X	
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.			X		
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.			X		

Formato N°9: Evaluación de desempeño ejecutivo de pos ventas 3

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Post Ventas 4

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.			X		
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.			X		
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.			X		
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.	X				
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.		X			
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.			X		
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.			X		

Formato N°10: Evaluación de desempeño ejecutivo de pos ventas 4  
Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Post Ventas 5

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.			X		
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.		X			
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.		X			
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.	X				
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.			X		
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.	X				
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.		X			

Formato N°11: Evaluación de desempeño ejecutivo de pos ventas 5

Fuente: Equipo Investigativo

**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Puesto::** Ejecutivo de Post Ventas 6

DEFINICIONES DE PUNTUACION

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto,

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfecho.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por merito a los individuos con esta puntuación.

Factor de Desempeño	E	M	B	N	I
1. Atención al Cliente: Habilidades y aptitudes que presenta al tener contacto con el cliente y el grado de satisfacción que genera.		X			
1. Calidad: Precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que desempeña.	X				
2. Productividad: Cantidad y eficiencia del trabajo que produce en un periodo específico.	X				
3. Conocimiento del trabajo: habilidad e información práctica o técnica que usa en su trabajo.	X				
4. Confiabilidad: habilidades o técnicas que usa en su trabajo.			X		
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.		X			
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.	X				

Formato N°12: Evaluación de desempeño ejecutivo de pos ventas 6

Fuente: Equipo Investigativo

#### Anexo N° 4: Tablas de Frecuencia de los resultados de la evaluación de desempeño

Atención al Cliente		
	Porcentaje	No. Frecuencia
<b>Excelente</b>	0%	0
<b>Muy Bueno</b>	17%	2
<b>Bueno</b>	33%	4
<b>Necesita Mejorar</b>	50%	6
<b>Insatisfactorio</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	12

Tabla N° 10: Tabla de frecuencia atención al cliente  
Fuente: Equipo Investigativo

Calidad del Trabajo		
	Porcentaje	No. Frecuencia
<b>Excelente</b>	8%	1
<b>Muy Bueno</b>	34%	4
<b>Bueno</b>	58%	7
<b>Necesita Mejorar</b>	0%	0
<b>Insatisfactorio</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	12

Tabla N° 11: Tabla de frecuencia calidad del trabajo  
Fuente: Equipo Investigativo

Productividad		
	Porcentaje	No. Frecuencia
<b>Excelente</b>	8%	1
<b>Muy Bueno</b>	25%	3
<b>Bueno</b>	67%	8
<b>Necesita Mejorar</b>	0%	0
<b>Insatisfactorio</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	12

Tabla N° 12: Tabla de frecuencia productividad  
Fuente: Equipo Investigativo

Conocimiento del Trabajo		
	Porcentaje	No. Frecuencia
<b>Excelente</b>	33%	4
<b>Muy Bueno</b>	17%	2
<b>Bueno</b>	33%	4
<b>Necesita Mejorar</b>	17%	2
<b>Insatisfactorio</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	12

Tabla N° 13: Tabla de frecuencia conocimiento del trabajo  
Fuente: Equipo Investigativo

### Anexo N°5: Calculo de días y horas trabajadas

	Días	Horas
Días del Año	365	2920
Días Libres (Domingos)	52	416
Días Feriados	10	80
1 Enero - Año Nuevo		
28, 29 y 30 de Marzo - Semana Santa		
1 Mayo - Día del Trabajador		
19 de Julio - Aniversario Revolución Sandinista		
14 y 15 de Septiembre -Fiestas Patrias		
8 Diciembre - Inmaculada Concepción de María		
25 Diciembre - Navidad		
<b>TOTAL DIAS/HORAS DE TRABAJO PLANIFICADAS</b>	<b>303</b>	<b>2424</b>
<b>TOTAL DIAS/HORAS DE TRABAJO PERDIDAS</b>	<b>7</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL DIAS/HORAS TRABAJADAS (Agosto2012-Agosto2013)</b>	<b>296</b>	<b>2368</b>

Tabla N° 14: Calculo de días y horas trabajadas  
Fuente: Equipo Investigativo

## **Anexo N°6: Desarrollo del contenido del programa de capacitación**

### **Actitud de Servicio**

Todo cliente viene en busca de sus productos y servicios, pero ese producto o servicio usted tiene que vendérselo, así que ese cliente debe encontrar primero un amigo que le muestre el producto y le asesore sobre sus cualidades y los beneficios al adquirirlo, pues ¿usted no le recomendaría un producto o servicio de mala calidad a su esposa su hijo o a su mejor amigo verdad? ¿Entonces? Debe usted saber que cuando una persona se moviliza a buscar un bien o servicio primero agradecerá el buen trato que desmedidamente usted le brinde. Las personas agradecemos el buen trato que nos brindan, si arrojamos piedras nos arrojaran piedra, pero si arrojamos flores eso será lo que nos lanzaran, así que desde este instante debe usted saber que del servicio que usted preste con bondad y espíritu colaborador se derivara un agradecimiento en torno a la actitud que usted tuvo hacia ese cliente.

El servicio al cliente es una actitud que se refleja en cada una de nuestras acciones diarias y que tiene mucho que ver con lo que queremos y sentimos; e influye de manera directa en los resultados de nuestro trabajo diario, y por tanto en las operaciones del mismo. Si pudiéramos definir el término de “Servicio al cliente” podríamos decir que es la manera en cómo una empresa brinda el servicio a sus clientes y se manifiesta en la forma en la cual se relaciona con ellos. Por lo tanto, el servicio al cliente involucra todas las actividades que realizamos para que el cliente obtenga un servicio o producto, en el momento y lugar que lo requiere, y que nos aseguremos que el producto cumple con sus expectativas y necesidades.

Como ven, la actitud de servicio es la diferencia entre sentirse bien y complacido o sentirse mal y malhumorado; no importa si somos clientes, proveedores, compañeros de trabajo o cualquiera que sea nuestro rol en la empresa. Es importante que hagamos nuestro trabajo con una actitud excepcional, pensando en que la manera en cómo nos conducimos y la forma en que transmitimos los

mensajes, es la imagen que estamos brindando de la empresa, y de la manera en cómo nuestros clientes se sentirán con nosotros.

El dicho que dice “Trata a otros como quieres ser tratado” se aplica totalmente a las empresas, no sólo a las de servicio, si bien es cierto que es en donde más se nota, sino también en las empresas de producto, que también tienen áreas de servicio al cliente y finalmente también cabe recordar que TODOS somos clientes internos de alguien en nuestras organizaciones.

Este dicho, no habla de otra cosa, sino de hacerte empático con tu cliente, es decir, ponerte en el lugar de la otra persona y tratar de ver las cosas desde su punto de vista, con lo cual podemos entender de mejor manera cómo se siente o bien lo que requiere; lo cual sin duda nos ayudará a ofrecerle soluciones y respuestas acordes a sus necesidades. Si bien es cierto, que hay ocasiones en que no podremos resolverlas del todo, si podemos sin embargo, ofrecerles lo que esté a nuestro alcance para que ellos se sientan atendidos y escuchados, y que sin duda es una de las bases principales para cultivar relaciones exitosas.

Para darles una idea de la importancia de la actitud de servicio y cómo esta influye en nuestras relaciones con los demás, estudios pasados revelaron lo siguiente:

- Un 68% de los clientes que ABANDONAN una marca lo hacen por la falta de actitud de sus empleados.
- Un 41% de los clientes que SON LEALES a una marca lo hacen por la actitud adecuada de sus empleados.
- Un 70% de la percepción de marca del empleado se determina por las experiencias con las PERSONAS.”

## **12 Estrategias de Servicio**

- Reduce la cantidad de contactos con tus clientes e incrementa su intensidad

La primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. La estrategia inicial es evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido. Para ello se necesita trabajar en equipo para que todo el mundo sepa o tenga acceso rápido a toda la información.

- Escucha a tu cliente atenta y cordialmente

Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada; además que el saber escuchar identificamos de manera más rápida y sensata la necesidad del cliente.

- Reduce los vacíos de información

Dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Trata de proporcionarle una información específica y exacta.

- Evita la preocupación de tu cliente

Solo podrás eliminar la preocupación de tu cliente cuando le brindes el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial. Intenta minimizar los problemas que planteen o darle una pronta solución.

- Empoderamiento (servicio intenso y profundo)

Es indispensable delegar responsabilidades en el empleado encargado del contacto directo con el cliente, para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales. Debe poder incluso dar órdenes directas a los demás encargados de la

organización. Los demás por supuesto deben ser conscientes de la importancia del servicio. De nada sirve tener un buen servicio al cliente si el resto de la organización sólo pone trabas a los problemas.

- Desmonta los mecanismos distractores y agiliza el servicio

La empresa debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.

- Promete menos y da más:

Es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe. Recuerda: Un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.

- Deja que el cliente regrese de modo voluntario

Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará

- Elabora encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta

Debes estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrás desarrollar una mejora continua de tu servicio. Asegura que la “Voz del Cliente” esté presente en la toma de decisiones, en los procesos y en las tareas de cada integrante de la empresa

- Prepara y estudia bases, alineamientos y prácticas

Para que sepas lo espera el cliente, lo que debes hacer para satisfacerlo, lo que no debes hacer, cómo debes expresarte y qué hacer ante imprevistos.

- Mira a tus empleados como socios y hazlos sentir parte fundamental de tu empresa:

Cuando el empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de tu empresa

- Verifica las estrategias de la competencia

Si tu empresa todavía no es líder, busca un modelo para seguirlo y superarlo.

No le temas a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización. Hay que ser imaginativos e innovar, hacer lo que la competencia no hace.

### **Comportamiento con el Cliente**

Su voz, da una imagen de su persona. Una voz cortés y cálida refleja una imagen positiva de usted y por consecuencia de la compañía. Por lo tanto, debe expresarse de una manera amable y profesional con su voz.

#### ➤ **Voz Animada:**

- Al hablar, sus gestos y actitudes demuestran dinamismo a sus palabras y al tono de voz. Si su actitud es positiva, su discurso también lo será.
- Todos utilizamos muletillas al hablar (este, dice, sea), identifique cuáles son las suyas y elimínelas. Un buen ejercicio es estar consciente de esto e ir preparando sus argumentos
- Una voz monótona es aburrida, debe variar el tono de voz durante la conversación.
- Debe adaptar el tono, ritmo y velocidad de sus palabras a los de su cliente. Es usted quien debe adaptarse a su estilo y no a la inversa.

#### ➤ **Voz Amable**

- Desde la primera frase, establezca contacto con voz cálida y amable. El establecer un ambiente de simpatía y amabilidad, mejora la disposición del cliente con respecto a usted.

- Responde objeciones con voz calmada y serena, de esta forma el cliente se tranquilizara.

➤ **Palabras que debe utilizar**

Procure utilizar palabras fuertes y positivas, evite palabras vagas o negras.

- Palabras fuertes o positivas:

Si, de acuerdo	Cuente conmigo
Absolutamente	Gracias por esperar
Totalmente	¿Me puede recordar su nombre?
Por supuesto/bien	Lo escucho
Muy bien/perfecto	¿Qué desea saber?
Sencillo/Rápido	¿En qué le puedo ayudar?
Lo recomiendo	¿Qué puedo hacer por usted?
Lo mejor para usted	Le aseguro
La ventaja para usted	No se preocupe
Inmediatamente	Me ocupo personalmente

Palabras vagas que debe evitar:

Tal vez...	Supongo...
Es posible...	Normalmente...
Estoy tratando...	Teóricamente...
Lógicamente...	Pienso...
Como quiera...	Si piensa más o menos...
Si así lo desea...	Estoy intentándolo...
Creo...	Me parece que...
Me imagino...	Créame...

- Palabras negras que no debe utilizar:

No	No, es difícil
No tarda	No puedo
No se	Ni idea
No estoy yo a cargo de...	Siga tratando, quizá lo logre...
Espere un momento...	No es posible
Lo lamento	Desgraciadamente
¿Para qué?	¿Por qué?
¿Sobre qué asunto?	¿Quién es usted?

### ➤ **Uso del lenguaje corporal adecuado**

El lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que usted desea comunicar.

#### Mensajes no verbales positivos

La cara esta relajada y bajo control: Esto comunica que usted está preparado, sabe lo que está haciendo y se encuentra cómodo en su papel.

La sonrisa es natural y agradable: Esto comunica que está seguro de usted mismo, le gusta lo que está haciendo y disfruta al servir a sus clientes.

El contacto visual es constante al hablar y escuchar a los clientes: Lo que comunica que los clientes son importantes, que usted está interesado en ellos y tiene confianza en usted mismo.

El movimiento corporal es relajado, pero con intención y controlado: Esto comunica que usted tiene todo bajo control, le agrada estar donde está y que aunque este ocupado, ellos solo forman parte del trabajo.

#### Mensajes no verbales negativos

La cara está ansiosa y rígida: Esto comunica que usted está mal parado, no tiene experiencia o se encuentra incomodo en su papel.

No hay sonrisa o es forzada: Esto comunica que no tiene seguridad en usted mismo, no le gusta lo que está haciendo, y realmente no le gusta servir al cliente.

Se evita contacto visual al hablar y escuchar al cliente: Lo que comunica una falta de interés con el cliente y falta de confianza en uno mismo para hacer el trabajo.

El movimiento corporal es rígido y apresurado: Esto comunica que no se tiene control sobre la situación y que realmente le gustaría que el cliente se fuera.

Básicamente nuestro comportamiento hacia el cliente debe ser prestarle atención con calidad de servicio, transmitiendo una actitud positiva, identificando sus necesidades a tiempo y anticipándose a las necesidades que el cliente presenta, prestándole atención y entendiéndole sus necesidades básicas como el ser comprendido, bien recibido, sentirse importante y cómodo en un ambiente agradable todo esto a través de una buena escucha y obteniendo a la vez una retroalimentación.

Para luego ocuparse de las necesidades que ellos presentan y así darle la mejor solución para eso es esencial que uno conozca todos los servicios que la empresa tiene capacidad de prestar llevando a cabo todas las tareas de respaldo y apoyo hacia el cliente, diciendo siempre lo correcto es decir que la información que brinde sea legal y real.

Recomendaciones las cuales debe poner en práctica para conservar a los clientes.

- Sea siempre amable con los clientes aunque ellos no lo sean con usted
- Promueva las sugerencias de los clientes con respecto de cómo podría mejorar su trabajo
- Reciba y maneje con amabilidad cualquier queja o problema
- Haga hasta lo imposible por atender a un cliente
- Sonría hasta en los momentos en que no tenga ganas de hacerlos
- De un servicio que vaya más allá de lo que los clientes esperan de usted
- De sugerencias útiles o guías cuando considere que los clientes lo necesitan
- Explique minuciosamente las características y beneficios de todos los servicios que presta
- Asegúrese de haber cumplido con su compromiso con el cliente.

## **Anexo N°7: Estudio de caso realizado en la capacitación**

Para ejemplificar la importancia del servicio al cliente, se compartirá el extracto de un libro de Colin Turner, y se llama “El progreso del peregrino de negocio”), y que trata de la historia de un hombre – Chris- que harto de vivir y trabajar en una ciudad que no brindaba un buen servicio al cliente (Ciudad de Apatía, que formaba parte del Estado de Mediocridad), se va en busca de la Ciudad Servicio, donde Cliente, el rey, reinaba.

“De acuerdo a la definición de éxito del Estado de Mediocridad, Chris era un ejemplo a seguir. Había hecho todo lo que se esperaba de él en la escuela y obtuvo un grado promedio en la universidad. En los diez años subsecuentes trabajó en una compañía de reputación razonable, se había casado y tenía dos hijos.

Debido a su juvenil entusiasmo por la vida, sus habilidades para tratar con la gente y su habilidad para trabajar duro lo habían llevado a ser nombrado Director de Ventas y Mercadotecnia de su empresa, Comunicación, Sociedad de Responsabilidad Limitada. Pero fue en este punto donde se comenzó a sentir agobiado por una sensación de frustración que le roía y es aquí donde nuestra historia comienza.

‘Tome asiento’ le ordenó Recepcionista, de manera robotizada, con un vistazo curioso antes de regresar su mirada al monitor de su computadora. ‘Estaré con Usted en un minuto’ Su segundo vistazo para confirmar que sus instrucciones se habían llevado a cabo se convirtió en una mirada de horror, ya que no podía creerle a sus ojos. ‘¡Disculpe! ¿Qué es lo que cree que está haciendo?’ Chris no estaba seguro de lo que le estaba pasando, tal vez fue la gota que derramó el vaso en una serie de eventos recientes que le habían generado dudas sobre la sociedad en la que estaba viviendo. Pero en ese momento había decidido seguir las instrucciones de Recepcionista al pie de la letra. Había tomado literalmente una de las sillas en el área de espera y se disponía a irse con ella. ‘¡Ah!’ dijo Chris, ‘Al fin tengo su atención. Me preguntaba qué es lo que hay que hacer para ser atendido.’

Los ojos de Recepcionista se entrecerraron. Puede ser que la haya tomado desprevenida, pero no había manera de que fuera a permitir que cualquiera cuestionara la autocracia con la que claramente mandaba en su dominio. 'Este es un Departamento Legal,' dijo lentamente 'nosotros no atendemos, demandamos.'

'Qué se traen algunas recepcionistas.' pensó Chris. '¿Acaso no es su trabajo recibir a la gente y dirigirla al sitio adecuado?' Notó el Enunciado de Misión enmarcado bellamente que colgaba en la pared. El significativo mensaje era altamente elogiado y, como el de su propia compañía, se había logrado con muchas horas de desarrollo. Sin embargo, la parte comprometidos en servir a nuestros clientes, parecía incongruente con el comportamiento de la Recepcionista. Ella era el 'aparador' de la oficina, el punto de primera llamada, la primera experiencia de un cliente para la compañía que representa. ¿Estaba de acuerdo con lo que colgaba de la pared? ¿Por lo menos se había involucrado en su creación? Tal vez la respuesta estaba en la segunda parte del enunciado: a nuestra máxima capacidad. Las mejores habilidades de la gente obviamente no se habían desarrollado aquí. ¿O era cosa de Chris? Tal vez la actitud de ellos era la correcta y era él quien se estaba poniendo difícil.

En las dos semanas anteriores, Chris se había enfocado cada vez más en la manera como era atendido en diferentes tipos de situaciones. Estaba tratando de lograr que salieran las cosas, ya sea que la gente que le atendiera hubiese disfrutado la oportunidad de ser útil o no. Incluso que él les agradara o no. Había llegado a la conclusión de que le atendían porque tenían que hacerlo, porque era su trabajo. No porque quisieran, lo escogieran o mínimo lo disfrutaran.

'Bueno, ¿tiene una cita?' preguntó la Recepcionista forzándose a ser agradable, con la vista en el monitor, anticipando una respuesta automática. La que debería estar escuchando ahora, como sucedía con toda la gente que entraba en su dominio. Chris se mantuvo debidamente en un ritual de respuestas precisas de acuerdo a lo que Recepcionista debía saber, detalles que él sabía estarían en la pantalla frente a ella. Sin embargo, notó un claro cambio en su tono y conducta cuando se dio cuenta de que él venía a visitar a un Alto Socio y que se iban a ver para almorzar.

‘Tome asiento, Le informaré al Abogado que está aquí... no deberá esperar mucho.’ ‘¿Por qué Recepcionista debería ser más agradable sólo por el hecho de a quién iba a ver?’ pensó Chris. ‘¿Por qué tendría que haber diferencia?’ Sin embargo, fue claro que se portó de manera más amena. ¿O estaba más preocupada de que Chris le comentara sobre su encuentro a su jefe antes de que ella lo hiciera?”

Así que ya saben la siguiente vez que alguien les pida algo, que les entre una llamada telefónica, o que simplemente les llegue un correo con “una solicitud urgente más” en un atareado día de trabajo, tómenselo con calma, respiren y recuerden que ustedes podrían ser los que están del otro lado, y que la diferencia entre ganar y perder un buen cliente, conservar contento al cliente o prospecto y sobre todo de hacer la diferencia en el día de alguien es la manera en cómo tratarán a las personas a las que sirven, piensen en la forma en cómo les gustaría ser tratados, y seguro lograrán mejorar su nivel de servicio al cliente y les aseguro que pronto se volverán fanáticos en brindar un servicio más que excelente al cliente.... ¿Quién les dice que no podremos convertir al CAC-Jinotepe en nuestra próxima “Tienda de Servicio”? recuerden que a veces, no es el todo lo que importa, sino la suma de nuestro esfuerzo individual lo que puede lograr la diferencia.

## **Anexo N°8: Fotografías de la ejecución de la capacitación**



Fotografía N°1: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°2: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°3: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°4: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°5: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°6: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°7: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013



Fotografía N°7: Ejecución de Capacitación sobre servicio al cliente CAC Claro de Jinotepe  
Fecha: 23 de Noviembre de 2013

## Anexo N°9: Muestra de diapositivas utilizadas en la capacitación



Imagen N°1: Diapositiva sobre el servicio al cliente  
Fuente: Equipo Investigativo

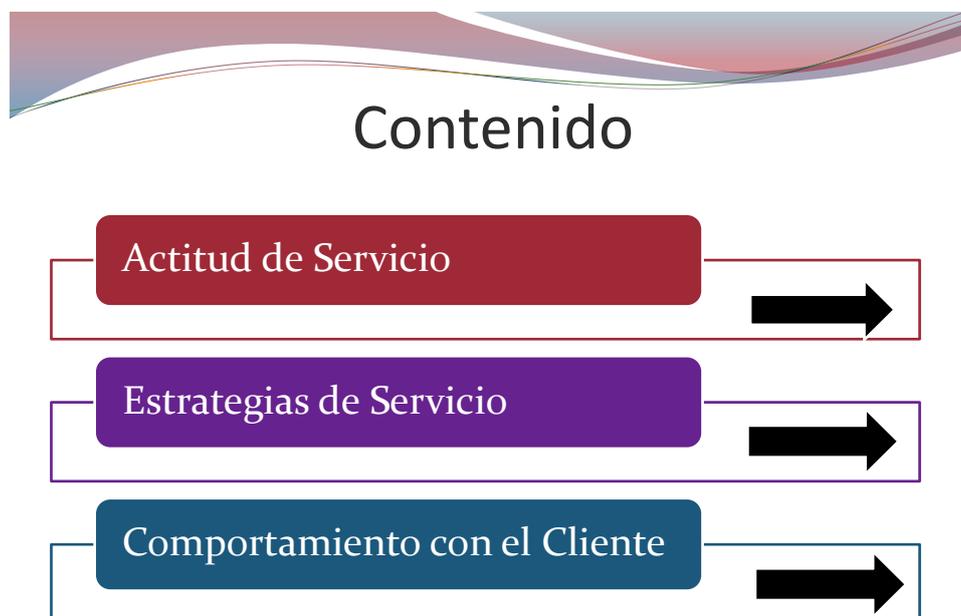


Imagen N°2: Diapositiva sobre el contenido de capacitación de servicio al cliente  
Fuente: Equipo Investigativo

## Actitud de Servicio

- Un 68% de los clientes que ABANDONAN una marca lo hacen por la falta de actitud de sus empleados.
- Un 41% de los clientes que SON LEALES a una marca lo hacen por la actitud adecuada de sus empleados.
- Un 70% de la percepción de la marca se determina por las experiencias con las PERSONAS.”



“La suma de nuestro esfuerzo individual lo que puede lograr la diferencia”.

Imagen N°3: Diapositiva sobre temática de actitud de servicio

Fuente: Equipo Investigativo

## Comportamiento con el Cliente

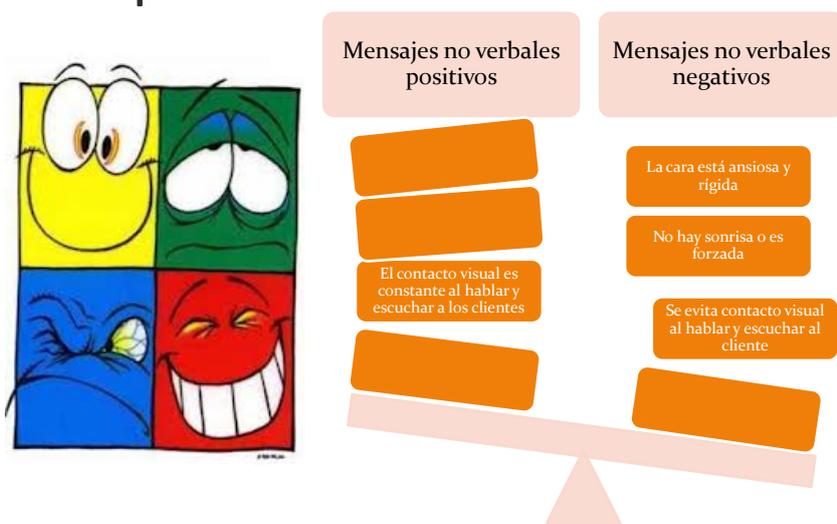


Imagen N°4: Diapositiva sobre temática de comportamiento con el cliente

Fuente: Equipo Investigativo

**Anexo N°10: Listado de asistencia a la capacitación**

## Anexo N°11: Juego del ¿Por qué no?

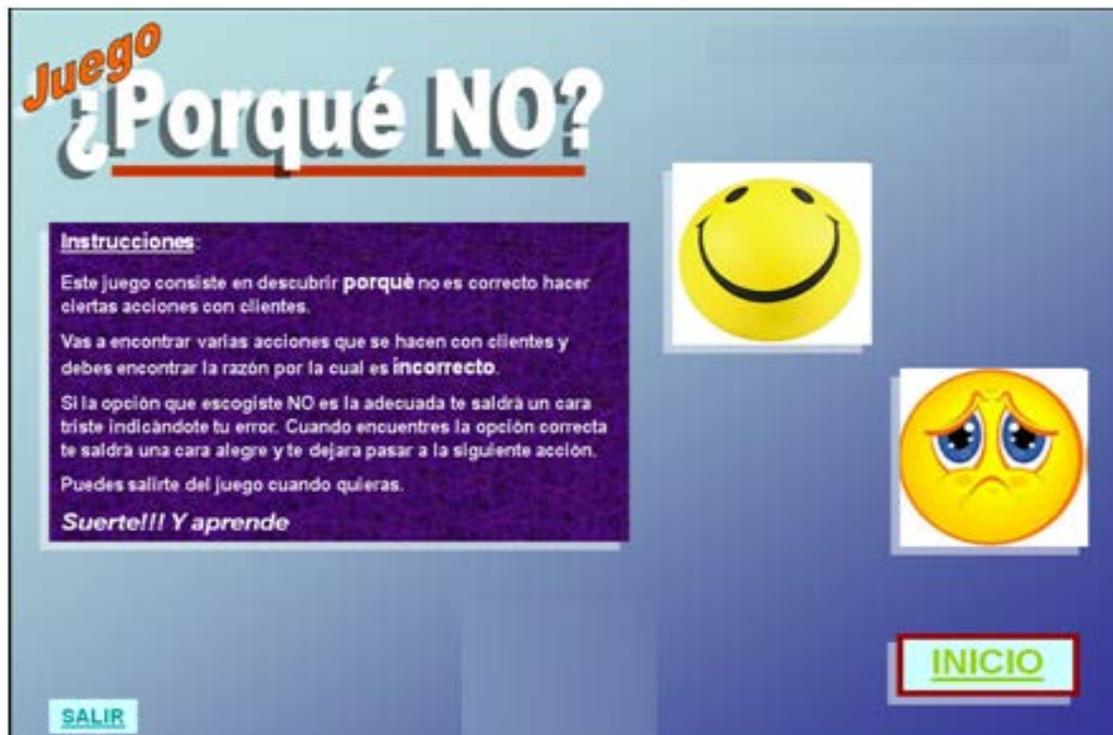


Imagen N°5: Diapositiva sobre instrucciones del juego ¿Por qué no?

Fuente: <http://destrezascomerciales.com>

**Juan esta atendiendo a un cliente y cuando le explica el proceso de compra le dice: “mira, te voy a decir que debemos de hacer. Necesito que me traigas los siguientes documentos...”**

**¿Qué hace incorrecta esta acción?**

- ▶ La atención esta bien. No hay nada de incorrecto en ella.
- ▶ Nunca le debió de decir “mira”, tuvo que haberle escrito los requisitos.
- ▶ Se tuteo al cliente y esto es una falta de respeto y descortesía.

Imagen N°6: Diapositiva sobre acciones con los clientes en el juego ¿Por qué no?

Fuente: <http://destrezascomerciales.com>

Anexo N°12: Trivia sobre la imagen profesional

# IMAGEN PROFESIONAL

Te vamos a presentar un esquema con 4 elementos que en forma ordenada logran construir la imagen profesional de los trabajadores de las organizaciones.

Ordénalos en forma lógica y consecutiva.



INICIAR JUEGO

Si deseas una **definición** sobre imagen profesional antes de iniciar el juego haz click aquí

Imagen N°7: Diapositiva sobre instrucciones de la trivia de imagen profesional

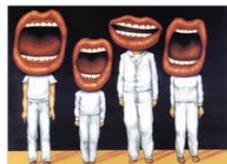
Fuente: <http://destrezascomerciales.com>



**ORDENA ESTAS CARTULINAS EN FORMA LOGICA** (¿Cuál es el orden correcto?)

## NUESTROS MENSAJES

CORRESPONDE A TODO LO QUE DECIMOS O EXPRESAMOS EN FORMA VERBAL



Destrezas Comerciales S.A.

## GESTOS Y EXPRESIONES NO VERBALES

TIENE QUE VER CON LAS EXPRESIONES FACIALES Y CORPORALES. NO SE EMITEN CON PALABRAS SINO UTILIZANDO EL CUERPO.



Destrezas Comerciales S.A.

## NUESTRA ACTITUD

CORRESPONDE AL ESTADO DE ANIMO QUE POSEEMOS. ES RESPONSABLE DE LA MOTIVACION Y DESEOS DE LOGRAR OBJETIVOS Y METAS.



Destrezas Comerciales S.A.

## PRESENTACION PERSONAL Y VESTIMENTA

CORRESPONDE AL USO DE NUESTRA VESTIMENTA Y NUESTROS CUIDADOS PERSONALES.



Destrezas Comerciales S.A.

Respuesta recomendada

Imagen N°8: Diapositiva sobre elementos de la trivia de imagen profesional

Fuente: <http://destrezascomerciales.com>

## Anexo N°13: Cronograma de trabajo

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA



UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO  
FAREM-CARAZO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

V AÑO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORES: ESP. ADELAIDA SANABRIA,

LIC. VIOLETA GAGO, MSC. RAUL MEDRANO

**Tema: Formación, capacitación y desarrollo del capital humano en las organizaciones de la región sur oriental.**

	Agosto				Septiembre				Oct.				Nov.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la normativa de SG																
Presentación del tema general																
Conformación de equipos (parejas)																
<b>Título del tema y subtema</b>																
<b>Dedicatorias</b>																
<b>Agradecimientos</b>																
<b>Valoración docente</b>																
<b>Resumen</b>																
<b>1. Introducción del tema y subtema</b>																
<b>2. Justificación</b>																
<b>3. Objetivos</b>																
<b>4. Desarrollo</b>																
<b>4.1 Descripción de la organización</b> (Visión, misión, objetivos, políticas, valores)																
4.1.1 Estructura organizacional																
4.1.2 Descripción de cargos (Fichas de cargos)																
4.1.3 Composición del capital humano																
<b>4.2. Detección de necesidades de capacitación</b>																
<b>4.2.1 Diagnostico del personal</b>																
4.2.1.1 Índices de fluctuación del capital humano (traslados, relevo generacional)																
4.2.1.2 Índice de rotación																
4.2.1.3 Índice de ausentismo																
4.2.1.4 Evaluación del desempeño																
<b>4.2.2 Análisis tecnológico</b>																
4.2.2.1 Caracterización del equipamiento tecnológico																
4.2.2.2 Nivel de complejidad y especialización del flujo tecnológico																
4.2.2.3 Nivel de automatización de las operaciones																
4.2.2.4 Perspectivas de modernización e introducción de nueva tecnología que implique cambios en el perfil ocupacional																
<b>4.2.3 Análisis económico productivo</b>																
4.2.3.1 Productividad del trabajo																
4.2.3.2 Rendimiento de los activos																
4.2.3.3 Costos de producción																
4.2.3.4 Rentabilidad																
<b>4.3 Diseño del programa de capacitación al capital</b>																



**Anexo N°14: Carta de Valoración de la capacitación del  
Jefe de CAC Claro Jinotepe**