

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al Atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal”
(Tesis de Licenciatura)

Claudia Magali Pazos Reyes

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

“Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al Atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal”
(Tesis de Licenciatura)

Claudia Magali Pazos Reyes
Licda. Ileana Maribel Zacarías Acevedo (**Tutora**)
Licda. Dinora Morales de López (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.012.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciada Ileana Maribel Zacarias Acevedo

Revisora: Licenciada Dinora Morales de López

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el Km 279.5 ruta al Atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal"

Presentada por: Claudia Magali Pazos Reyes

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. César Augusto Custodio Cóbun
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciada en Administración de Empresas

Colegiado: 19,151

il_dive@yahoo.es

Teléfono: 50178990

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

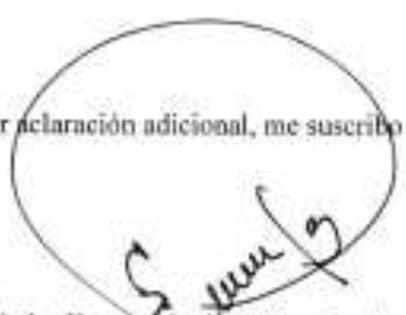
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Proyecto de Tesis del tema **"Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal"**, realizada por Claudia Magali Pazos Reyes estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y cinco (75) puntos de 100.

Al ofrecirme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lidia Heana Maribel Zacarias Acevedo
Colegiado 19,151

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
Colegiado: 18270
morales.lidia@upana.edu.gt

Guatemala, 15 de enero de 2016

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal", realizado por: **Claudia Magali Pazos Reyes**, carné No. 201503173 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licenciada Dinora Morales de López
Dinora Morales de López
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
Colegiado No. 18270

Dedicatoria

A Dios: Por haberme permitido cumplir una de mis metas, gracias padre celestial por guiarme siempre en el camino del saber y no desmayar en los últimos momentos.

A mis padres: Salvador Pazos Ramos y Etelvina Reyes de Pazos, a quienes nunca terminare de agradecerles todo el sacrificio de amor que han hecho por mi educación profesional, son padres ejemplares del cual me siento orgullosa porque el amor de ellos no se compara con nada, son únicos. Hoy les digo gracias por haber confiado en mí y aquí están los resultados.

A mi esposo: Nery Perla, gracias por el amor, apoyo y paciencia que siempre he recibido de ti.

A mi hija: Angeles Etelvina Perla Pazos, gracias por ser el motor de mi vida y mis ganas de salir adelante.

A mis hermanos: Por formar parte de lo que amo, gracias por su cariño, paciencia y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A mis sobrinos: Sigán el ejemplo de lucha y perseverancia de su tía para que en un futuro sean personas de bien.

A mis amigos: Lupita, Leslie, Mildred, Nataly, Emily, Fabiola, Ludyn, Danilo, Marvin, por su apoyo incondicional y amistad sincera.

A la Universidad Panamericana: Por haberme permitido concluir con éxitos mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación del problema	3
1.5 Objetivos de investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
Capítulo 2	
Marco Conceptual	
2.1 Programas	5
2.2 Proceso de elaboración de una guía de capacitación	5
2.3 Capacitación para mejorar el servicio al cliente	7
2.4 Clientes	10
2.5 Propósitos de la capacitación	12
Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Sujetos de la investigación	18
3.3. Instrumentos de recopilación y medición de datos	19
3.4. Diseño de la investigación	19
Capítulo 4	
Resultados de la investigación	
4.1 Muestreo	20
4.2 Presentación de resultados	28

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

Propuesta 29

Plan de implementación de mentoring

Figura No.1 35

Formulario No.1 36

Programa anual 37

Formulario No.2 39

Formulario No.3 40

Flujograma del proceso de implementación del programa de mentoring 41

Tabla nivel 2 42

Figura No.2 43

Conclusiones 46

Referencias bibliográficas 47

Anexos 49

Resumen

Las empresas deben tener objetividad por corregir los errores que afecten en el servicio al cliente y proponer una estrategia para lograr dar un servicio de alta calidad a sus clientes. Para implementar dicho servicio es preciso contar con personal capacitado, se establece el éxito empresarial en satisfacer las debidas necesidades y gustos de los clientes. Vivero Jardín Tropical, según su falta de capacitación, no brinda un servicio que motive el compromiso hacia la misión y visión de la empresa, sus clientes muestran inconformidad con el servicio que se brinda y es donde ocurre un posible riesgo que prefieran la competencia.

Es un estudio de tipo descriptivo, tomándose como sujetos de estudio al gerente general, a once (11) empleados de Vivero Jardín Tropical y a cincuenta (50) clientes de la empresa aplicándose una guía de entrevista y dos cuestionarios como instrumentos de investigación del manejo de servicio al cliente.

Se estableció que Vivero Jardín Tropical, no realiza ningún tipo de capacitación para mejorar la eficiencia de servicio al cliente, es importante que la empresa asegure la fidelidad de sus clientes y satisfacer sus necesidades. Como propuesta se presenta la elaboración de un programa de capacitación para mejorar la calidad de servicio al cliente, en Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico, Puerto Barrios, Izabal.

Se realizaron charlas para dar a conocer la existencia de una guía de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente, a todo el personal de la empresa; así como un presupuesto para que Vivero Jardín Tropical tenga conocimiento sobre la implementación de la siguiente investigación, se espera que sea de utilidad para la empresa, colaboradores y usuarios en el desarrollo de sus actividades con los clientes.

Introducción

En Guatemala muchas empresas no se preocupan por satisfacer las necesidades de los clientes, se deteriora así la fidelidad de sus clientes, lo cual ha venido a afectar a las empresas de este país. Es importante contar con un personal que tenga las actitudes necesarias para brindar a los clientes un buen servicio, son los trabajadores quienes representan a la empresa y quienes se relacionan día a día con ellos, es muy importante contar con la oportunidad de conseguir nuevos clientes con personal capacitado y un mejor servicio.

Por esta razón, este proyecto de investigación, pretende ayudar a dicha empresa en fortalecer el área de servicio al cliente y proveerle un programa de capacitación sobre el servicio al cliente para los empleados de Vivero Jardín Tropical. Planteándose como objetivo general, la creación de una guía de capacitación para mejorar la calidad de servicio al cliente, en Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico, Puerto Barrios, Izabal.

El presente trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo uno se presentan los antecedentes de la institución, el planteamiento del problema, y se establecen los objetivos, como la verificación de la existencia de documentos, manuales, guías de procedimientos, con el propósito de identificar los efectos en ventas y los clientes, determinar en la empresa las áreas que necesitan capacitación, analizar si la empresa contempla un programa de incentivos por incremento de ventas y visualizar si se evalúa el desempeño de los empleados.

En el capítulo dos se presentan conceptos teóricos con autores reconocidos y que se han especializado en el tema de investigación.

En el capítulo tres, cuatro y cinco, se desarrolló un estudio descriptivo y se establecieron las guías y cuestionarios dirigidos al gerente y empleados de la empresa Vivero de Jardín Tropical; el diseño de la investigación consistió en un análisis documental y de campo, tomándose en cuenta libros y textos, visitas a la empresa y la aplicación de entrevistas, se propuso a la empresa para la solución a la problemática planteada, una guía de capacitación para mejorar el servicio.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

Vivero Jardín Tropical es una empresa con 22 años de experiencia dedicada a la producción y comercialización de plantas ornamentales, exóticas y árboles frutales. Se distribuyen en macetas y bolsa de almacigo de diferente presentación, también se brinda asesoría técnica sobre el manejo adecuado de las plantas de su jardín.

Es importante mencionar que para alcanzar resultados inmediatos, debe conocerse lo que necesitan los clientes y capacitación constante de los trabajadores para mejorar el servicio. En relación al tema varios autores han establecido que la capacitación es uno de los elementos administrativos que cambian la cultura en la empresa, fortalecer las habilidades de aquellos que la reciben y modifican conductas negativas que pudieran afectar a la organización; por lo tanto si alguien opina que la capacitación tiene costos elevados y solo es un gasto, es porque no tiene la visión de invertir en sus empleados para obtener mayores ganancias y mejorar los resultados.

La empresa en totalidad cuenta con doce (12) colaboradores inducidos a cuidar de la calidad de los productos, con lo cual sobresale una diferencia sostenible en el mercado. Es indispensable tomar en cuenta que para alcanzar un resultado inmediato deben conocer que necesitan los clientes y capacitación constante para mejorar el servicio.

En la empresa objeto de la investigación no se han realizado estudios de esta naturaleza por lo tanto no existe una guía formal de capacitación dirigida a los empleados de la organización.

1.2 Planteamiento del problema

La importancia del servicio al cliente se ha convertido en una ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado para adquirir rentabilidad. El colaborador representa a la empresa para la cual labora, por ese motivo existen actitudes que reflejan comportamientos no convincentes hacia la satisfacción del cliente, por ejemplo la amabilidad con la que es atendido, la manera en la que se expresa el personal cuando ofrece información.

Es fundamental para el prestigio de una empresa, que las personas encargadas a relacionarse con los clientes manejen con eficacia los problemas que pudieran presentarse. Saber cómo solucionarlos, son claves para mantener la fidelidad de los clientes. Las empresas deben verificar sus técnicas de trabajo, que les permita brindar mejor servicio al cliente y ser competitivos, para que el mal servicio se convierta en un factor que incide en la demanda y por ende en sus ventas y utilidades.

Es importante también que el gerente conozca como motivar de forma adecuada el proyecto empresarial y que haga sentir a sus empleados involucrados en el mismo. Es de vitalidad asesorar y capacitar a los colaboradores para obtener las metas de la empresa.

Vivero Jardín Tropical se administra sin considerar la implementación de mejores actitudes para mejorar la relación con los clientes, aunque tengan amabilidad con ellos, no tienen conocimiento o actividades que pueden realizar para desarrollar comunicación clara y duradera para brindar un buen servicio. Se ha detectado algunas debilidades en aspectos relacionados con el servicio al cliente, de tal manera que los empleados desconocen cómo manejar una petición del cliente o un problema que pueda surgir.

De continuar con esta problemática, la empresa corre el riesgo de perder clientes, debido al mal servicio. Sería inevitable la baja de ventas, porque los trabajadores no tienen capacitación

necesaria para la toma de decisiones correctas para cubrir la totalidad de las necesidades que representan los clientes.

1.3 Pregunta de investigación

¿Se puede establecer una guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal?

1.4 Justificación del problema

El servicio al cliente se ha convertido en uno de los procesos claves para el éxito de las empresas, por tal motivo, la gerencia debe desarrollar planes para satisfacer al cliente y mantener un índice de productividad en el mercado.

Vivero Jardín Tropical no cuenta con una guía de capacitación en conjunto con el tema de calidad del servicio al cliente, sin tomar en cuenta que las empresas necesitan mejorar el servicio.

Esta manera óptima de trabajar con una guía de capacitaciones tiende a modificar conductas muy concretas que satisfagan las necesidades de los clientes.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de necesidades en una guía de capacitación por medio de la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente en Vivero Jardín Tropical.

1.5.2 Objetivos específicos

Verificar si existen documentos como manuales, guías de procedimientos, políticas sobre el servicio de atención al cliente.

- Identificar si ha existido un incremento de ventas y clientes fijos en los últimos años.
- Determinar en la empresa las áreas que necesitan capacitación.
- Analizar si la empresa contempla un programa de incentivos por incremento de ventas.
- Visualizar si se evalúa el desempeño de los empleados.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa denominada Vivero Jardín Tropical, la cual presta servicios de venta de plantas ornamentales, árboles frutales, venta de frutas cítricas y toda clase de producción agrícola. Se encuentra ubicada en ruta al Atlántico Km 279.5, Puerto Barrios Izabal.

- ✓ Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 11 de marzo al 07 de noviembre de 2015.

- ✓ Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito, sobre programas de capacitación, calidad de servicio al cliente, tales como: Serna, Hill, Black y Porter, Strickland, Pérez, Ishikawa, Treacy y Wiersema.

- Límite

Para la siguiente investigación no se presentó ninguna limitante.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Programas

“Un programa es el producto de la planeación, es un resultado inmediato. Los programas son los medios de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas. Esto conlleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos. El plan consiste en un conjunto de actividades conexas que involucren relevamientos de información, diagnósticos puntuales y diseño e implementación de cursos, talleres o módulos de capacitación, estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos de población” (Hill, Black y Porter 2006).

2.2 Proceso de elaboración de una guía de capacitación

Abordar de manera correcta el diseño de una guía es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; se puede identificar dichas etapas como se detallan a continuación:

Etapa 1.-Exámen de la situación

Etapa 2.-Diagnóstico de la situación

Etapa 3.-Declaración de objetivos corporativos

- Examen de la situación

Por medio de examen integral de la situación interna y externa de la empresa, se establecen las fortalezas, oportunidades y debilidades que representa la competencia y las condiciones propias

de la institución, con el objetivo que en esta primera fase se determinen los objetivos institucionales generales y específicos, las metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

- **Diagnóstico de la situación**

Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación y estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes o débiles existentes en la empresa. Un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Este análisis abarca:

Los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos y se denomina FODA, de relieve cuales son las:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Debilidades y
- ✓ Amenazas

Con la determinación de las fortalezas y oportunidades, así como de las debilidades y amenazas que se manifiestan en la empresa, se determina la implementación de medidas que mejoren las condiciones internas y externas de la organización, aprovechar los puntos fuertes para mejorar la posición en el mercado, y eliminar las circunstancias que debilitan el alcance de los objetivos y metas institucionales.

- Declaración de objetivos

La determinación de los objetivos institucionales son motivados por la imagen que la empresa quiere alcanzar para los clientes en un futuro mediano, así también de rentabilidad y metas económicas que se pretenden para que la misma se mantenga de manera permanente en el mercado.

“La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector y por vivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, tiene como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.” (Siliceo 2004)

2.3 Capacitación para mejorar el servicio al cliente

Según Tschohl (1996:2), indica que “los empleados de la empresa deben de recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar un plan de servicio centrada en los elementos específicos, claves, que planeen los consumidores o clientes de la organización.”

Las compañías que cuentan con la eficiencia y lealtad de sus empleados invierten en capacitaciones. “La capacitación simultáneamente aumenta los conocimientos, amplía la mente, profundiza el intelecto y agrega una perspectiva más estable a la personalidad”, esto lo indica (Harmon1992:134-135).

La capacitación del personal de trabajo es una medida necesaria ya sea en una empresa grande o pequeña, pública o privada, porque la misma fortalece las capacidades, habilidades y destrezas de los trabajadores, por tanto, las empresas e instituciones establecen dentro de sus políticas internas un programa de capacitaciones que mejore las competencias de los trabajadores.

La cantidad que la mayor parte de las organizaciones invierte en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser apenas un gesto de buena fe, pues sólo comprende una fracción de ingresos corporativos.

✓ Guía general de capacitación

“La capacitación en una institución implica la facultad de seleccionar las acciones apropiadas para atender cada necesidad, para lo cual se debe evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en un plan denominado “estratégico de capacitación”, para lo cual se recomienda adjuntar un presupuesto general del mismo.” (Dessler, 1994, p.239)

“La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, otros); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación.” (Siliceo 2004)

Una guía de capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga, a lo menos, la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes.

Cabe señalar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación. por ejemplo, impartir un curso sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, eventualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos adicionales que suelen derivarse de las acciones formativas, como bonificaciones de transporte, alimentación, y materiales de estudio entre otros. Al final, con base

en las propuestas aprobadas se elabora el plan estratégico de capacitación y su correspondiente presupuesto.

✓ Sistema de capacitación

“El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño” (CEPAL, 1992).

✓ Calidad de la capacitación

“La calidad debe ser compañera inseparable de la equidad. Tradicionalmente los niveles de calidad han sido inversamente proporcionales a la equidad. Capacitación para todos puede ser, la más de las veces, sinónimo de capacitación de muy baja calidad, mientras que los mejores niveles de calidad tienden a lograrse en acciones reducidas destinadas a grupos también reducidos y escogidos.” (CEPAL, 1992).

“Trabajar por la calidad de la capacitación debería ser, en primer lugar, una fuente de satisfacción para la propia unidad de capacitación y sus responsables. El autor opina que una organización de buena calidad es aquella que desarrolla los talentos de su organización hasta su máximo potencial en talentos.” (Astin1991)

2.4 Clientes

“Es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas”. (Pérez 2006:2)

La autora Pérez define dos tipos de clientes los cuales son:

- Clientes externos

“Son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Los clientes externos representan el principal objetivo de las empresas que realizan una actividad comercial, los logros económicos serán relativos a la preferencia del cliente en la compra y consumo de los bienes y productos que se promocionan.”

- Clientes internos

“Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, que garantizan la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos.”

- Servicio al cliente

“En todas las actividades realizadas por cualquier empleado en una empresa existe un elemento de servicio, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad” (Tschohl, 1996:14). Sigue indicando el autor, que el objetivo del servicio es “el de entregar más de lo que el

cliente espera y que, muy probablemente, es lo que realmente necesita”. Mientras que para el servicio es el trabajo realizado para otra persona. Juran y Frank (1988)

✓ Calidad del servicio al cliente

“La calidad son aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente.”
(Juran y Frank 1988)

Crosby (1979), indica que “la calidad es, el cumplimiento de requisitos.” Para Juran y Frank (1988), “la calidad es adecuación al uso del cliente, es la satisfacción de las expectativas del cliente.”

Para el gurú japonés Ishikawa (1985), “calidad es la satisfacción de cualquier cambio en las expectativas del cliente, indica que calidad es satisfacción del cliente.”

“La calidad es incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios”. Así indica que en una empresa con “calidad de servicio, se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente”. Esta autora indica que existen dos tipos de calidad los cuales son: Pérez (2006:8)

- Calidad interna: se crea dentro de la organización.
- Calidad externa: la constituye la imagen que la organización presenta al mundo exterior.

Es importante tener en cuenta que la calidad es un punto primordial para satisfacer las necesidades del cliente, y esta puede ser lograda si la empresa se compromete a implementarla en el servicio que brinda. Esta se obtiene cuando posee todos los requisitos necesarios que satisfacen las necesidades de los clientes, se emplean todos los recursos humanos, financieros y materiales

en forma óptima y se realicen todas las actividades de la mejor forma. El propósito de enfocar la calidad en el servicio al cliente es que le permite ganar y conservar clientes y mantenerlos satisfechos, de esta manera se logra la ventaja competitiva.

2.5 Propósitos de la capacitación

Existen siete propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación: según Siliceo (2004)

1. “Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: el éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. La capacitación será la herramienta principal para fortalecer las competencias de los trabajadores, eliminando las debilidades y carencias relativas al conocimiento teórico y práctico de las gestiones que deben realizarse dentro de la empresa.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: las capacitaciones representan una forma de educar o reeducar a los trabajadores, con el conocimiento que se alcanza en las mismas, que el trabajador tenga un cambio significativo en las gestiones diarias que realiza para mejorar la efectividad y la competencia dentro de la organización.
3. Elevar la calidad del desempeño: con la capacitación no solo se adquiere conocimiento teórico sino que se mejora en la práctica las gestiones del trabajador, mejorar la calidad con la que realiza sus labores diarias y de esta manera se logra un servicio eficiente.
4. Resolver problemas: la situación interna y externa de la empresa manifiesta la necesidad de mejorar para superar a la competencia y erradicar las dificultades que dentro de la misma se presentan, por tanto, ante estas situaciones que afectan el adecuado ejercicio de su actividad económica, y tomar las mejores decisiones para superarlas. En ese sentido, la capacitación puede mejorar las actividades mercantiles de la empresa realizadas por los empleados y por ende el rendimiento económico.

5. Habilitar para una promoción: el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Al momento que esta investigación se realice en forma sistemática, se apoya en programas de capacitación que permite la política de promociones sea una realidad al habilitar al individuo para recorrer con éxito el camino; desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: la inducción es una herramienta importante para la empresa, en ella se fortalecen las cualidades que el nuevo trabajador ya tiene. También se promueve el conocimiento general de la institución así como el alcance de las metas y objetivos institucionales, se procura de esta manera que el empleado se identifique desde el inicio con la misión y visión de la organización. La alta dirección y relaciones industriales aseguran que hay un programa sistemático, que permite al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- a. Historia de la empresa.
- b. Misión, valores y filosofía.
- c. Instalaciones.
- d. Ubicación geográfica.
- e. Miembros del grupo ejecutivo.
- f. Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- g. Las políticas internas relativas a la actividad comercial y de gestión del recurso humano.
- h. El proceso de producción y mercado de los bienes que se comercializan
- i. Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- j. Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

7. Actualizar conocimientos y habilidades: la actualización del conocimiento y habilidades es una actividad fundamental para la empresa, con ella se mejora sustancialmente de forma periódica las competencias de los empleados. Los cambios tecnológicos realizados en las

empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores.”
(Siliceo,2004, p. 29)

Cada actividad que se pretenda realizar en el marco de capacitaciones debe orientarse a propósitos preestablecidos, de tal manera que cada uno de ellos sea alcanzado por la empresa y por los trabajadores; no es posible implementar esta herramienta administrativa sino se tiene definido lo que se pretende lograr.

- La educación en la empresa

“El proceso de desarrollo que se aplica en los equipos de trabajo, deben concebirse como modelos de educación, es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización”. (Aguilar, 2004, p. 16)

- ✓ Compromiso de evaluar las necesidades de capacitación

“El compromiso de identificar y evaluar las necesidades de capacitación corresponde al administrador de línea o función de staff, sin embargo quien percibe e identifica los problemas causados por la falta de capacitación es el administrador de línea (gerente propietario) y es quién toma las decisiones referentes a este importante aspecto relacionado al personal de la empresa, no obstante podría apoyarse en la asesoría externa de especialidades en capacitación”. (Chiavenato, 2005)

✓ Tipos o métodos de capacitación

Los métodos comunes para capacitar son:

Conferencias	Estudio de casos
Lectura	Dramatización
Instrucción programada	Técnicas grupales
Entrevista para solución de problemas	Simuladores
Discusión de grupos o interacción social	Videos
Manuales de capacitación	Realización efectiva de trabajo

El plan de capacitación debe ser de acuerdo a las necesidades de la empresa, entre ellas:

- Inducción.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Cursos internos.
- Seminarios y talleres.
- Cursos de actualización.

La tecnología está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos para el entrenamiento del personal a capacitar, la utilización de las mismas ayudan a reducir costos de operación y que los programas de capacitación sean eficientes y se logren los objetivos deseados, entre ellos se pueden mencionar:

- Audiovisuales
- Tele conferencia
- Comunicaciones electrónicas
- Correo electrónico
- Tecnología multimedia

Para saber si los objetivos del plan de capacitación se han alcanzado, se tiene que establecer ciertos criterios sobre los cuales debe evaluar de manera objetiva y clara, las conclusiones y recomendaciones respectivas para el mejoramiento y crecimiento del potencial humano de la empresa.

✓ Evaluación de una guía de capacitación

La escala final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante este proceso se puede responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué se obtiene de una guía de capacitación? ¿Se maneja de forma productiva el tiempo y el dinero? ¿Podría darse alguna manera de demostrar si la formación que se imparte es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su eficiencia. La habilidad suele mostrar que el adiestramiento muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los presupuestos en los que se incurren son altos en términos de costos directos y de oportunidad. Los resultados obtenidos, en cambio, suelen ser claros, lentos y en algunos casos, dudosos.

La evaluación debe examinar dos aspectos principales:

1. Delimitar hasta qué punto la guía de capacitación produjo las modificaciones deseadas en la actitud de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de los objetivos de la empresa.

En este suceso existen diferentes modelos, para evaluar hasta qué punto las guías de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan la actitud en el trabajo, e influyen en el desempeño definitivo de una organización.

- Fases de evaluación de un proceso de capacitación

“Es necesario establecer reglamentos de evaluación antes que se inicie la fase de capacitación, y dotar a los participantes de un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá revisar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos, si se cumplen con todos los reglamentos de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo”. (Arthur Sherman 1988)

Reglamentos de evaluación:

1. Examen anterior a la guía de capacitación
2. Empleados capacitados
3. Examen posterior a la guía
4. Transmisión al puesto
5. Secuencia

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo descriptiva, con el propósito de generar cambios positivos y perdurables en el desempeño de los colaboradores. La que Hernández, Fernández y Baptista (2003:119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

3.2 Sujetos de la investigación

Las personas y los documentos que fueron sujetos de estudio para el desarrollo de la investigación, son los siguientes:

- **Personas**
 - Gerente general
 - Contador
 - Secretaria
 - Guardián
 - Conserje
 - Asesores de ventas (3)
 - Encargados de producción (4)
 - Clientes (5)

- **Unidades de análisis**

Se obtuvo a la vista documentos que contienen los planes operativos de la empresa, los cuales contienen la misión, visión, metas y objetivos empresariales y otros, con lo que se pretende tener un mejor conocimiento sobre las dificultades en el servicio al cliente.

3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos

Para el desarrollo de la investigación y obtener información de los sujetos de estudio se elaboraron y utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista dirigida al gerente de Vivero de Jardín Tropical.

La cual contiene una serie de diez (10) preguntas abiertas y cerradas, que persigue conocer información relacionada con el área del servicio al cliente, el conocimiento y la existencia de programas de capacitación dirigida a los empleados. Así pretende establecer el criterio de la gerencia sobre el tipo de capacitación que necesitan sus empleados, para mejorar la calidad de servicio al cliente. (ver anexo 3)

- Cuestionario dirigido a empleados de Vivero Jardín Tropical.

Contenido una primera serie de cinco (05) preguntas abiertas y cerradas, para recabar la información de los colaboradores y establecer el proceso actual que se utiliza para dar un adecuado servicio al cliente, así como establecer si reciben capacitación continua para mejorar dicho proceso. Se incluye una segunda serie con tres (03) preguntas abiertas y cerradas relacionadas con las necesidades específicas de capacitación existentes. (ver anexo 4)

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se considera mixto documental-campo, apoyándose el estudio en libros de textos, visitas a la empresa, y aplicación de entrevistas, instrumentos y método de observación.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo

Con el muestreo se pretende incorporar una parte de la población a un análisis integral de lo que se investiga, con lo cual los resultados serán la representación proporcional de todo el universo, de esta manera realizar un análisis integral de la problemática que se manifiesta.

Para la presente investigación se tomó como muestra al gerente general de la empresa, realizándose una entrevista con preguntas abiertas que tienen como objetivo conocer el criterio de la gerencia con respecto al servicio que presta el personal dentro de la institución.

Se tomó la muestra con cinco empleados que ejecutan las políticas de la empresa relacionadas al servicio al cliente, con el objetivo de determinar si se cumple con los estándares establecidos para atender de manera adecuada a los clientes.

Al final se tomó una muestra de cinco personas que integran la cartera de clientes de la empresa Vivero Jardín Tropical, debido a que son los que reciben el servicio del personal de la referida institución, y determinar si se cumple con la atención establecida en la organización.

- **Resultados de guía de entrevista inicial dirigida al gerente general del Vivero Jardín Tropical.**

Tabla No. 1

Cédula No. 1	¿En su empresa, qué área toma las decisiones a las solicitudes de los clientes?
En base a la información obtenida, el personal administrativo de la empresa Vivero Jardín Tropical es el que toma las decisiones en cuanto al procedimiento que debe seguir a las solicitudes de los clientes.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 2

Cédula No. 2	¿Cuenta la empresa con una guía de incentivos para el incremento de ventas?
Según los resultados obtenidos no existe una guía de incentivos que promueva el rendimiento y motivación de los empleados, les son asignadas las comisiones que obtienen por las ventas.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 3

Cédula No. 3	¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos o algún tipo de políticas, conocidas por la organización sobre cómo debe ser el servicio al cliente?
Se estableció según resultados obtenidos que en la actualidad no existe un manual de procedimientos, lo que conlleva a que los empleados se direccionen por la costumbre, sin tomar en cuenta las reglas claras y concisas.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 4

Cédula No. 4	¿Está satisfecho con el servicio que brindan sus trabajadores a los clientes?
Los resultados indican que el gerente general considera que se puede mejorar el servicio y los procesos de las ventas; en ocasiones no se tiene conocimiento de cómo atender a un cliente.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 5

Cédula No. 5	¿Qué aspectos de su empresa pueden influir en sus trabajadores para brindar un excelente servicio?
Según resultados de la encuesta, el gerente general considera que la orientación al cliente puede mejorar el servicio que se presta, promueve la estandarización del mismo y sigue un protocolo adecuado que todos tendrían que cumplir.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 6

Cédula No. 6	¿Considera usted importante que su empresa tenga una guía de capacitación?
La encuesta al gerente general determinó que los trabajadores consideran que una guía de incentivos monetarios influiría en el rendimiento, la cual debe incluir bonos económicos y un aumento en las comisiones por ventas y metas alcanzadas.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 7

Cédula No. 7	¿Cuenta la empresa con los recursos financieros para capacitar sobre el tema de servicio al cliente a sus colaboradores?
El gerente general considera que el programa de capacitaciones fortalecería la identidad con la empresa y por ende mejoraría el rendimiento de los empleados debido a que estarían motivados para realizar sus labores.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 8

Cédula No. 8	¿Qué áreas de su empresa cree que debería recibir capacitación de los empleados?
El gerente general manifiesta que el área administrativa y el de ventas, deben de ser fortalecidos mediante la capacitación, debido a que ellos tienen relación directa con los consumidores.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 9

Cédula No. 9	¿Qué temas son los que cree necesarios para capacitar a los empleados?
Según la gerencia de la empresa, los temas que se necesitan fortalecer es el trabajo en equipo y el servicio al cliente, un programa adecuado fortalecería estos conocimientos.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 10

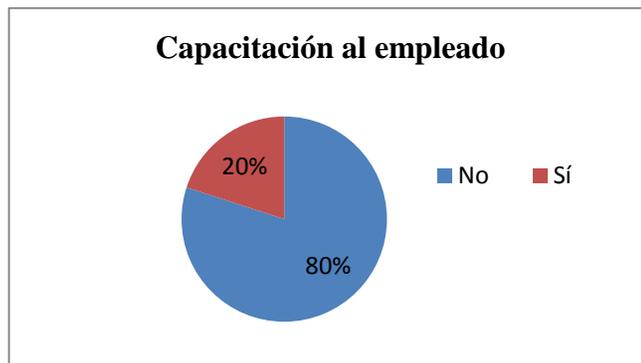
Cédula No. 10	¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de los empleados?
La gerencia, según resultados, debe evaluar al personal cada semestre para tener objetividad en sus conocimientos y tener rendimiento competitivo.	

Fuente: elaboración propia.

- **Resultados de guía de entrevista inicial dirigida a los empleados del Vivero Jardín Tropical.**

¿Se ha brindado alguna guía de capacitación en la empresa durante el tiempo que ha laborado para la mimá?

Gráfica No. 1

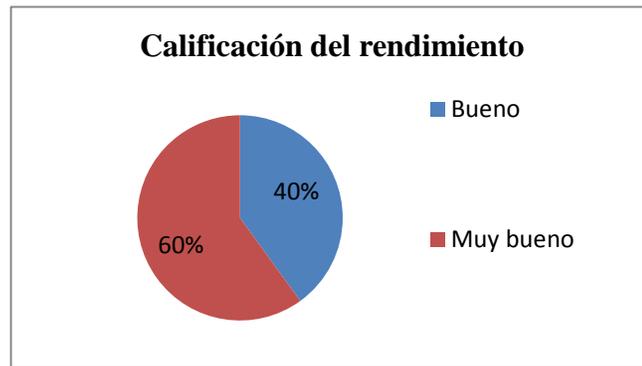


Fuente: elaboración propia

Según los empleados de la empresa Vivero Jardín Tropical, en un 80% indican que no han recibido ninguna capacitación, y un 20% comentó que sí, aunque no de forma periódica, ha recibido capacitaciones.

¿Qué calificación le asigna a su rendimiento dentro de la empresa?

Gráfica No. 2

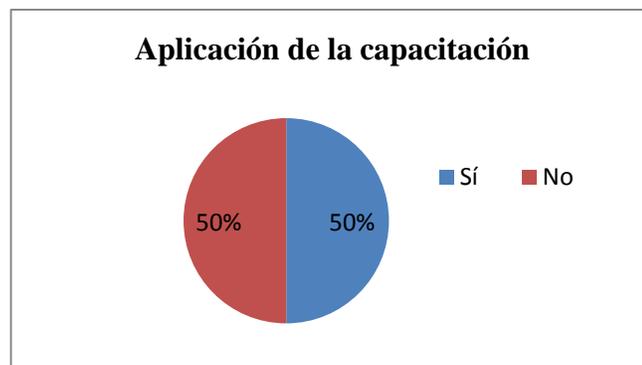


Fuente: elaboración propia.

Según los resultados, los trabajadores se califican en un 60% de muy bueno el rendimiento del trabajador, y un 40% de bueno, lo que considera que debe mejorar.

¿Considera importante dar cumplimiento a una guía de capacitación en su trabajo?

Gráfica No. 3

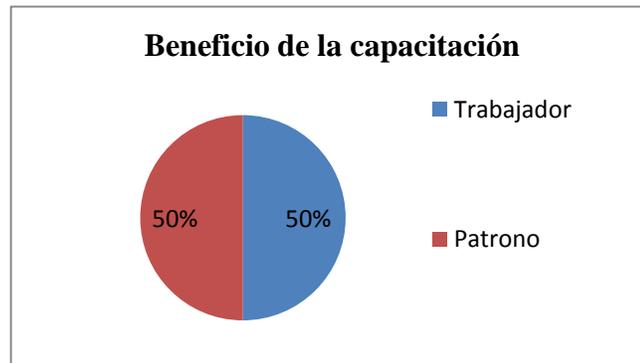


Fuente: elaboración propia.

De los datos recapitulados, se puede establecer que los trabajadores están motivados para darle cumplimiento a las normas que regulan los procedimientos necesarios para facilitar y agilizar el proceso.

¿A quién o quiénes considera se benefician de un programa de capacitación de servicio al cliente?

Gráfica No. 4

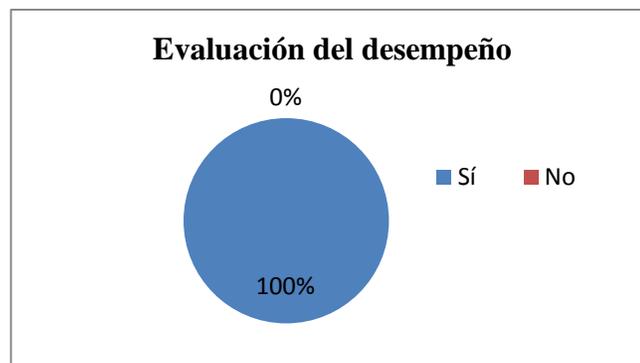


Fuente: elaboración propia.

Los resultados manifiestan que las capacitaciones beneficiarían a ambas partes, debido a que mejoraría el rendimiento de los empleados, y también los ingresos de los trabajadores mediante las comisiones.

¿Considera importante que evalúen su desempeño de forma continua?

Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia.

De los datos obtenidos, se establece que los empleados están en toda la disposición para que se realice una evaluación regular y cronológica, donde se obtenga el conocimiento de la situación de los empleados para proporcionarles mejores resultados.

Tabla No. 1

- **Resultados de guía de entrevista inicial dirigida a los empleados de Vivero Jardín Tropical.**

Cédula No. 1	¿Quiénes cree que deberían recibir capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente?
Para los clientes, según la información recabada, las áreas administrativas y de ventas son las principales áreas que deben fortalecer, de esta manera mejorar el trabajo en equipo y el servicio al cliente, y sus relaciones con el empleado.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 2

Cédula No. 2	Si se le ha capacitado, podría indicar, ¿Cuáles han sido los temas que han tratado?
Según la información, los principales temas en los que ha participado serían el trabajo en equipo y el servicio al cliente, y que el conocimiento sea aplicado en la empresa.	

Fuente: elaboración propia.

Gráfica No. 3

Cédula No. 3	Si se le ha capacitado, ¿Cómo considera el profesional que desarrolla los temas?
Según la información recabada, el capacitador ha sido una persona poco profesional y con una inadecuada experiencia, lo que repercute de igual manera, un mal manejo de los servicios al consumidor.	

Fuente: elaboración propia.

4.2 Presentación de Resultados

Con la recopilación de los resultados, la actual guía de capacitación orienta una mala atención de servicio al cliente, debe de integrar conocimientos específicos relacionados a la atención de los consumidores, situación que ha faltado en la empresa Vivero Jardín Tropical, debido a que manifiesta la gerencia y empleados que siguen parámetros o directrices del jefe inmediato, lo que dificulta una buena atención a los clientes.

Con una eficaz guía de capacitación se pretende determinar los aspectos generales de la gestión de servicio al cliente y los procesos en la toma de decisiones en cuanto a las solicitudes de los productos por parte de los clientes para alcanzar los resultados esperados según la gerencia general.

En la capacitación se promueve el fortalecimiento de habilidades y desarrollo de destrezas para que el trabajador pueda ejercer mejor sus funciones, de esta manera la empresa obtiene a cambio mejorar el rendimiento de las gestiones y por ende mayor rentabilidad económica.

En esta posición se establece una nueva guía de capacitación para la empresa Vivero Jardín Tropical que manifieste objetivos esperados relacionados en servicio al cliente, ha estado enfocado en el logro de las metas para brindar eficacia en la formación de su personal y mejores servicios hacia sus clientes.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

Es necesario que exista una metodología adecuada para analizar los resultados y efectos que las capacitaciones han tenido en sus trabajadores, el aprendizaje y la ejecución de acuerdo a lo que se recibe en dichas capacitaciones.

La capacitación del recurso humano será siempre una de las prioridades importantes de una empresa, por tal motivo una adecuada metodología para el análisis del impacto del programa de capacitaciones confirmará si dicho programa trae beneficios de vuelta a la empresa, es por ello que el objetivo es implementar una herramienta que evalúe el programa de capacitaciones de la empresa Vivero Jardín Tropical, utilizando las siguientes estrategias:

- ✓ Con la evaluación previa realizada a la empresa, se determinó las dificultades que presenta para posterior a ello, proponer las soluciones adecuadas.
- ✓ Las entrevistas realizadas al gerente, personal de trabajo y clientes, se obtuvo información relevante para proponer la solución al problema.
- ✓ La guía de metodología propuesta mejorará las capacitaciones y por ende, las competencias de los empleados para un mejor servicio.

Producto a entregar

Después de realizada la investigación en la empresa Vivero Jardín Tropical y analizar los resultados obtenidos, se propone a la institución entregar como propuesta de una “Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal”.

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cartucho de tinta a color	Para impresión del manual	1	155.00	155.00
Cartucho de tinta a negro	Para impresión del manual	1	175.00	175.00
Hojas de papel bond	Para impresión del manual	1000	0.10	100.00
Folder	Suministros para resguardo de documentos	6	0.30	1.80
Ganchos fastener	Para el control y organización de documentos	6	1.00	6.00
TOTAL				437.80

Fuente: elaboración propia.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal, a los 06 días del mes de julio del año 2015.

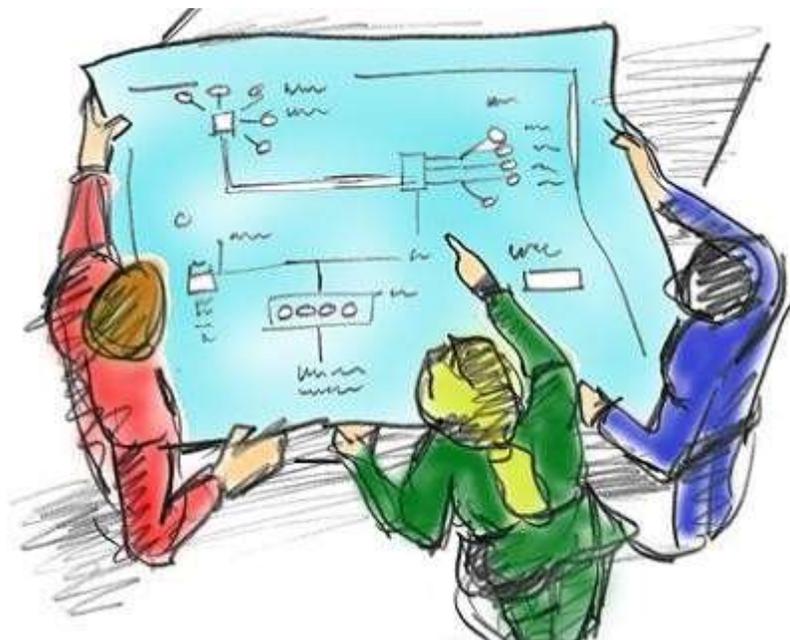
(f) 

 Claudia Magali Pazos Reyes
 Consultor
 Universidad Panamericana de Guatemala
 /Extensión Puerto Barrios

(f) 

 Mayra Janette Valdez Reyes
 Gerente Regional
 Vivero Jardín Tropical.





“Guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal”.

La implementación de la figura del mentoring que fortalezca las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores.

Introducción

El mentoring es una modalidad de capacitación donde una persona desarrolla, cuida, comparte y ayuda a otra a adquirir conocimientos y habilidades para dar respuesta a sus necesidades, aumenta su productividad y competencia en su lugar de trabajo.

Se trata de una herramienta de enseñanza práctica para inculcar a un trabajador los conocimientos de la empresa. Es una manera ideal de preparar a un trabajador en un puesto directivo, o para desarrollar los talentos especiales de los empleados.

Un mentor es aún mayor que un profesional en alguna materia, un mentor debe tener la disposición y el deseo de ayudar a otros a desarrollarse. Se puede requerir experiencia, también debe de reflexionar y compartir sus experiencias, inclusive hasta sus fracasos.

El mentor no solo tiene que tener experiencia y conocimientos necesarios, sino un conjunto de habilidades importantes como lo son escuchar, empatía, comunicación, influencia y la capacidad de hacer preguntas de forma que al igual que el coaching, el mentoring sea un proceso inductivo, en el que el trabajador muchas veces obtiene las respuestas que desea.

En ese sentido, en Vivero Jardín Tropical la aplicación del mentoring proporciona conocimientos básicos y prácticos de una persona que conoce la institución, de su acercamiento a los empleados proporcionaría información importante de sus dudas e inquietudes, fortalece sus capacidades y habilidades para mejorar el rendimiento laboral.

Según las condiciones particulares de Vivero Jardín Tropical, el mentor tiene que ser el empleado con mayor antigüedad y experiencia, que tenga las cualidades de líder para fortalecer la empatía con todos los empleados.

Objetivo general

Sugerir una guía de capacitación utilizando la técnica mentoring para mejorar la calidad del servicio al cliente de Vivero Jardín Tropical, ubicada en el km 279.5 ruta al atlántico Puerto Barrios, departamento de Izabal.

Objetivos específicos

- Presentar una guía de mentoring para Vivero Jardín Tropical como estrategia empresarial que promueva el buen desempeño laboral de sus colaboradores.
- Establecer los alcances y efectos que se manifestarían a corto y largo plazo con la intervención de un mentor que pueda capacitar de manera adecuada a los empleados.
- Analizar los posibles mentores que pueda tener Vivero Jardín Tropical para que se reduzcan los costos de capacitación y se mejoren los resultados.
- Determinar los beneficios que se alcanzarían mediante el fortalecimiento del conocimiento, habilidades y destrezas que fomenten el rendimiento del empleado en Vivero Jardín Tropical.

Alcances

La guía de mentoring para Vivero Jardín Tropical, tiene como alcance a su personal completo.

Beneficios

- Uno de los beneficios que se obtendrá con la implementación de una guía de mentoring en la empresa Vivero Jardín Tropical es alcanzar la efectiva capacitación del personal de la institución.
- Con la implementación adecuada de la guía de mentoring en Vivero Jardín Tropical, se mejora el rendimiento y capacidades de todo el personal de trabajo.
- Al fortalecer las capacidades del personal, se tendrán mejores resultados en el alcance de metas y objetivos institucionales, lo que hará que la empresa mejore su rendimiento económico.
- La capacitación mediante la experiencia, facilita el aprendizaje práctico y teórico del equipo de trabajo, mejora la identidad institucional y la permanencia del empleado debido a que se siente útil para la misma.

Plan de implementación de la guía de mentoring

El objetivo de la guía de mentoring es fortalecer las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos teóricos y prácticos del personal de la empresa Vivero Jardín Tropical con la finalidad que los empleados tengan las herramientas necesarias al ejecutar sus competencias en los puestos de trabajo.

Figura No. 1

Objetivos específicos del programa de mentoring
Servicio al cliente
Cambio actitud / comportamiento
Conocimiento del mundo empresarial
Toma de decisiones
Aumento confianza y seguridad
Desarrollo plan trabajo
Búsqueda de información
Gestión del tiempo
Formulación de ideas y análisis de las mismas
Relación con el entorno empresarial
Cambios actitud/comportamiento
Interacción mundo empresarial
Cumplimiento plan trabajo
Habilidades comunicación

Fuente: elaboración propia.

Formulario No. 1 Registro de capacitaciones			Versión 1
			Fecha de elaboración:
			Mes:
Nombre del colaborador	Temas	Fecha	Duración Días/horas

Gerente general

Contador

OBSERVACIONES: _____

Fuente: elaboración propia.

El presente formulario tiene como objetivo establecer controles sobre la asistencia de los colaboradores (posibles capacitadores), con el propósito de obtener datos estadísticos que permita tomar decisiones objetivas, fortalecer y justificar los gastos realizados.

Programa anual

No.	Mes	Semana			
		1	2	3	4
1	Enero				Buenas prácticas en el área de servicio al cliente

No.	Mes	Semana			
		1	2	3	4
2	Febrero				Cultura y servicios
3	Marzo		Actitud y modelos de servicios		
4	Abril		Comunicación sin barreras		Manejo de mobiliario y equipo de trabajo
5	Mayo		Clima laboral		Justo a tiempo
6	Junio	Manejo de desperdicios		Figurado rápido y efectivo en ahorro de tiempo	
7	Julio	Toma de decisiones			Resolución de conflictos

8	Agosto	Seguridad e higiene laboral		Limpieza y desinfección del área de trabajo	
9	Septiembre				Manejo y control de productos terminados

No.	Mes	Semana			
		1	2	3	4
10	Octubre	Relaciones interpersonales		Motivación	
11	Noviembre	Canal de Distribución			Manejo de equipo de computo

Fuente: elaboración propia.

El presente plan tiene como objetivo completar el programa de capacitación, y es necesario que la secretaria elabore un reporte anual al gerente general.

Formulario No. 2						
Ficha técnica de atención al cliente						
No.	Aspecto a encuestar	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Cómo considera el servicio que le brinda Vivero Jardín Tropical?					
2	Cómo calificaría la entrega inmediata de su producto en dicha empresa?					
3	Que calificación le daría al personal que lo atiende?					
4	Cómo considera el ambiente laboral en el puesto de ventas?					
5	Cómo considera la información que le brinda la empresa de sus productos?					

Fuente: elaboración propia.

El presente formulario tiene como objetivo realizar una evaluación y para esto es necesario tomar en cuenta aspectos a calificar y todos los datos que permitan evaluar el servicio al cliente para la toma de decisiones.

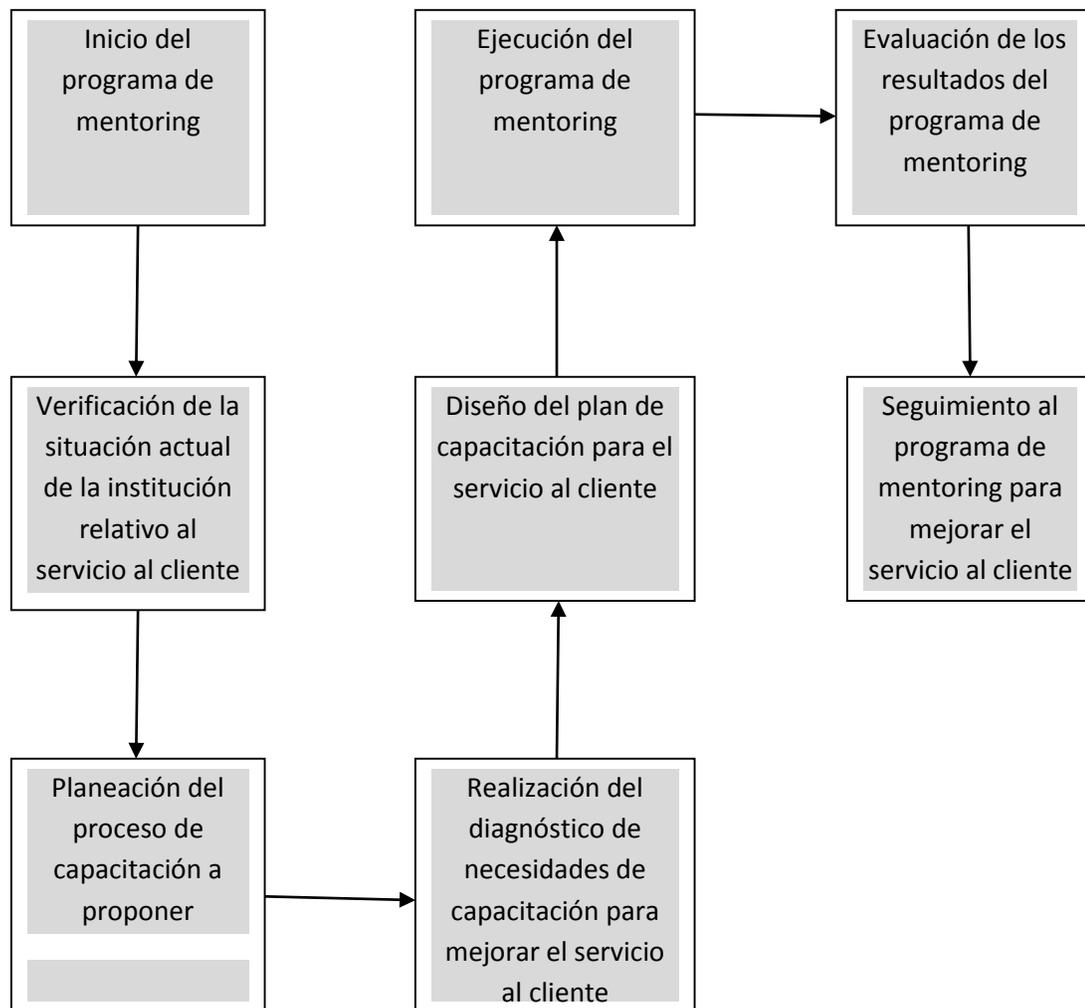
Formulario No.3

Nombre del participante:			
Puesto del participante:			
Fecha de evaluación:			
No.	Conceptos evaluados	Rango de 10% al 30% calificación	Observaciones
1	Relación de las capacitaciones con su tarea diaria.		
2	Aplicación del conocimiento adquirido.		
3	Mejora de su actitud frente a los clientes.		
4	Adaptación al cambio		

Fuente: elaboración propia.

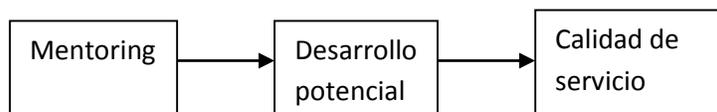
El presente formulario tiene como objetivo desarrollar una evaluación de desempeño y aplicarlo una vez al año, misma que debe estar elaborada e integrada de tal manera que permita obtener información vital de los objetivos de la guía de capacitaciones.

Flujograma del proceso de implementación del programa de mentoring



Fuente: elaboración propia.

Es un programa el cual tiene el detalle de procesos hacia la técnica de mentoring.



Las flechas son la continuación como se aplica el programa de mentoring.

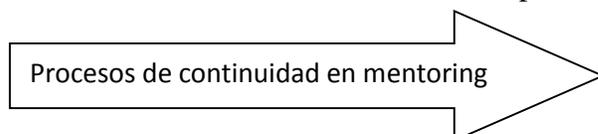


Tabla Nivel 2

CLASIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS					
	Muy pobre	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Se alcanzaron los objetivos establecidos en el programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente.					
2. El empleado mejoró cuanto a la atención del servicio al cliente, para obtener los resultados institucionales.					
3. Lo aprendido y aplicado permaneció con el tiempo, de esta manera mejora la atención de los clientes de la empresa.					
4 Se presentaron nuevas habilidades después de la capacitación para mejorar el servicio al cliente.					

Fuente: elaboración propia

Nivel de eficacia en la organización: es necesario que se incluya en este aspecto la medición de resultados, objetivos planteados, empoderamiento de los empleados.

Clima laboral: en este aspecto debe realizar anotaciones relevantes sobre el mejoramiento de servicio al cliente, comunicación sin barreras, habilidades, relaciones interpersonales, y aquellos datos que pueden ayudar a mejorar la conducta de los colaboradores.

Figura No. 2

Ficha técnica de mentoring con los datos obtenidos

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. Se alcanzaron los objetivos de la capacitación del mentoring en cuanto a mejorar la atención del servicio al cliente.	Mes 1			
2. Se continúa con una adecuada atención del servicio para mejorar la cartera de clientes.		Mes 3		
3. Se alcanza la efectividad en la opinión de los clientes en cuanto a la atención y el servicio.			Mes 5	
4. Se logra tener una continuidad de las normas de servicio al cliente.				Mes 7

Fuente: elaboración propia.

Persona

La guía de mentoring está orientada al trabajador de la empresa Vivero Jardín Tropical, el cual representa el capital principal de la organización, debido a que el mismo es quien ejecuta los procedimientos de producción y venta que tienen como objetivo la rentabilidad de la institución.

Estrategias

En la guía de mentoring, es necesario aplicar una serie de estrategias, de las cuales citaremos las siguientes:

- Que los empleados puedan alcanzar una orientación adecuada e idónea en la ejecución de sus competencias en cada puesto de trabajo, mediante la aplicación de un programa de mentoring.
- Que mediante la capacitación para el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos del personal de la empresa Vivero Jardín Tropical, se puedan alcanzar las metas establecidas por la institución.
- Que el mentor sea seleccionado dentro de los trabajadores de la misma empresa, con la finalidad de incentivar el liderazgo, la identificación del empleado con la empresa y su interés por su crecimiento.
- Que se reduzcan los costos y gastos para la implementación del mentor debido a que no se buscarían profesionales externos de la empresa, mejora el rendimiento de los empleados y de la institución misma.

Producto

La implementación de una guía de mentoring tiene la finalidad de reducir los costos de implementación y obtener los resultados deseados.

Precio

La aplicación de la guía de mentoring tendrá costos y gastos bastante bajos, debido que se utilizará para el personal de la empresa, a la gerencia de recursos humanos y al empleado seleccionado para ser mentor como los personeros directos para su ejecución.

Promoción

La promoción de la guía de mentoring estará a cargo de la gerencia de recursos humanos, proporciona los recursos necesarios como documentos, materiales y demás necesidades que servirán de apoyo al mentor que impartirá la capacitación.

Plaza

La plaza estará a cargo de la gerencia de recursos humanos, el control y ejecución del programa de mentoring debe ser realizado por las normativas internas y los fundamentos, estatutos y demás regulaciones escritas y no escritas de la empresa.

Conclusiones

1. Vivero Jardín Tropical, presenta dificultades al momento de brindar un servicio al cliente, las debilidades internas son factores que inciden en la calidad, no cuenta con manuales, guías o políticas, que le indiquen a los trabajadores como realizar el proceso.
2. El proceso de toma de decisiones es un tema centralizado hacia el gerente general, él resuelve las peticiones de los clientes. Es necesario que capaciten a los empleados, para empoderar y delegar ciertos tipos de autoridad a las áreas de trabajo, permitir que el proceso de autorización se reduzca y el cliente no espere mucho tiempo para obtener respuesta.
3. No se toma en cuenta al personal de la empresa para sugerir temas que integren la guía de capacitación, y generar la situación para que los colaboradores no se sientan comprometidos.
4. Se establece que los empleados desconocen temas y herramientas de calidad en los procesos, esto provoca desmotivación e inconformidad en los clientes con el servicio que brindan. Para resolver esta problemática, es indispensable que se implemente una guía de capacitación de la técnica mentoring específica en el área de servicio al cliente para lograr éxito total de este proceso.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, A. (2004). *“Capacitación y desarrollo de personal”*, 4ª. Edición, México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Astin, A. (1991). *Achieving educational excellence*. San Francisco, California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Athur Sherman. (1988). *“Proceso de Capacitación”*. (4ta.Ed). México: Mc Graw-Hill.
- Blendey, T. (1993). *Capacitación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato I. (1999). *“Administración de recursos humanos”*.5ª. Edición. Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato I. (2001). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ª. Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2004). *“Administración de Recursos Humanos”*. (2da. Ed). México: Pearson Educación.
- Harmon, F. (1992). *El triunfo del ejecutivo*. Argentina: Vergara.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter (2006). *Administration*. Novena edición. México: Pearson Educación.
- Ishikawa Kaoru (1985). *¿Qué es el control total de calidad?*. Santiago de Chile: Grupo Editorial Norma.

Juran, J. y Frank, G. (1988). *Juran's Quality Control*. Singapore: Mc Graw-Hill.

Koontz H. y Weihrich H. (2004). *“Administración: una perspectiva global”*. 12a Edición. México: McGraw-Hill.

Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. (1ª.ed). Vigo, España: Ideas propias.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. (1º. Ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.

Robbins&Coulter: (2005). *“Administración”*, (8va. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Sherman, Arthur (1988). *Administración de personal*. México: Editorial CECSA.

Siliceo Aguila, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 4ª edición, Limusa, México, D. F., 2007.

Tschohl, J. (1996). *Servicio al cliente*. (5ª.ed). México: Ediciones Castillo.

ANEXOS

Anexo 1

- Base legal

Vivero Jardín Tropical, empresa objeto de estudio se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT – bajo el régimen del 12% de IVA, con pagos trimestrales de ISR, constituida como empresa el 02 de febrero del año 2004.

Patente de Comercio de Empresa
REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA
GUATEMALA, C.A.

La Empresa Mercantil
VIVERO JARDIN TROPICAL

Fue inscrita bajo el número de Registro 342957 Folio 811 Libro 304 de Empresas Mercantiles

Número de Expediente 4702 - 2004 Categoría UNICA

Dirección Comercial RUTA AL ATLANTICO KM. 279.5, PUERTO BARRIOS, IZABAL

Objeto VENTA DE PLANTAS ORNAMENTALES, DE ARBOLES FRUTALES, VENTA DE FRUTAS ESPECIALMENTE CITRUCOS Y TODA CLASE DE PRODUCCION AGRICOLA

Fecha de inscripción 02 FEBRERO 2004

Nombre Propietario(s) MAYRA JANETTE VALDEZ REYES, JOSE ALBERTO ROMERO RAMIREZ

Nacionalidad GUATEMALTECA Documento de Identificación Q-18, Q-18 34006, 35124

Extendida en IZABAL, PUERTO BARRIOS

Dirección de Propietario RUTA AL ATLANTICO KM. 279.5, PUERTO BARRIOS, IZABAL

Clase de Establecimiento COPROPIEDAD Representante LOS PROPIETARIOS

Fecha de emisión de esta Patente Guatemala 02 de FEBRERO

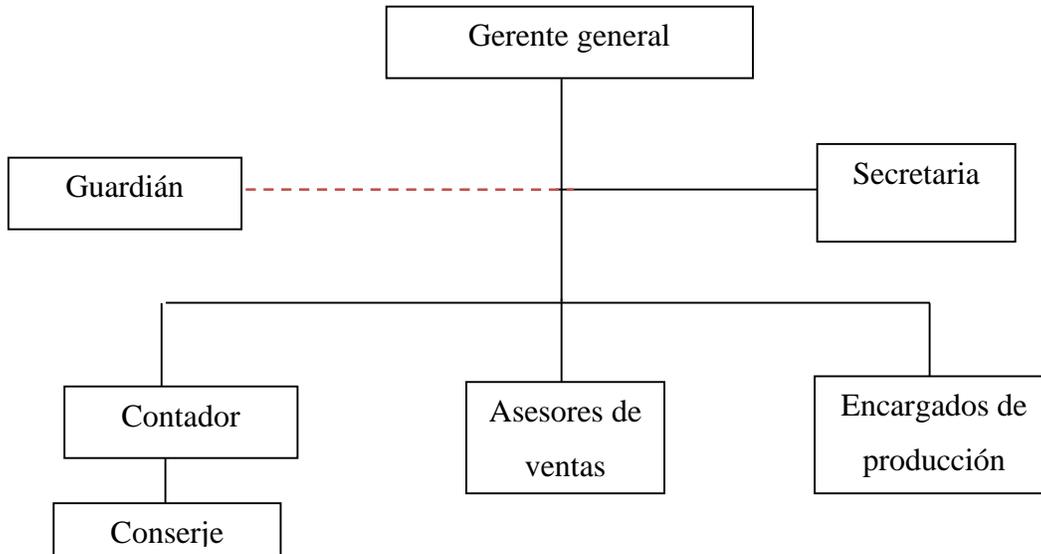
HECHO POR MAYRA JANETTE VALDEZ REYES, JOSE ALBERTO ROMERO RAMIREZ

Registrador Mercantil General de la Republica

NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.

- Organigrama

Organigrama de Vivero Jardín Tropical



Fuente: elaboración propia.

✓ Carta de autorización

VIVERO JARDIN TROPICAL
TEL: 46632982

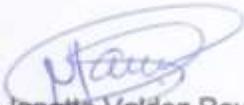
Aldea Veracruz Km 279.5, 10 de marzo de 2015

Universidad Panamericana
Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez

Respetable Licenciado.

Por este medio le informamos la oportunidad de realizar el proyecto de investigación a la alumna Claudia Magali Pazos Reyes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. No teniendo más que informarle me despido de usted.

Atentamente


Mayra Janette Valdez Reyes
Gerente General
Vivero Jardín Tropical



a) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Puerto Barrios Izabal

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial.

Datos generales	
1. Nombre de la empresa:	_____
2. Tipo de empresa:	_____
3. Fecha de constitución:	_____
4. Actividad económica:	_____
5. Dirección:	_____
6. Teléfono (s):	_____
7. E-mail:	_____
8. Representante legal:	_____
9. Gerente General	_____
Captura de información	
Fecha: del: _____	al: _____
A cargo de: _____	

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Diagnóstico

a.) FODA

- FODA por áreas

Una matriz FODA hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una organización. Es de vital importancia desarrollarla con el propósito de obtener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean cercanos a la realidad de la empresa.

Es una estructura conceptual que facilita enlistar las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la industria, por ello esta matriz permite enfrentar los factores internos y externos, con el fin de generar diferentes criterios y opciones de estrategias a realizar.

Análisis FODA

Finanzas

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en armonía con el personal de las diferentes áreas.• Tener determinado los valores básicos que personifican a la empresa.• Se cuenta con misión y visión empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Centralización en la gerencia para la toma de decisiones.• Servicio al cliente inadecuado.• No cuenta con un organigrama.• Precios elevados mayores que la competencia.• Rotación de empleados en la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Ampliación en las áreas de trabajo.• Crédito a personas ajenas a esta asociación.• Distribución de plantas a todo el departamento de Izabal.• Mejoras en el área de servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Fuerte competencia.• Baja de precios de los competidores.• Mejor calidad en servicio al cliente.• Posicionamiento en el mercado de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

Análisis FODA			
Producción			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con el personal de diferentes áreas. • Determinación de valores básicos que caracterizan a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cubre en totalidad las necesidades de los clientes. • El personal no está capacitado para la satisfacción de los clientes. • Falta de calidad en el área de servicio al cliente. • Pérdida de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos a personas ajenas a dicha asociación. • Mejorar el área de servicio al cliente. • Adquirir nuevos métodos de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con mejor calidad de servicio. • Crisis financiera. • Posicionamiento en el mercado.

Fuente: elaboración propia.

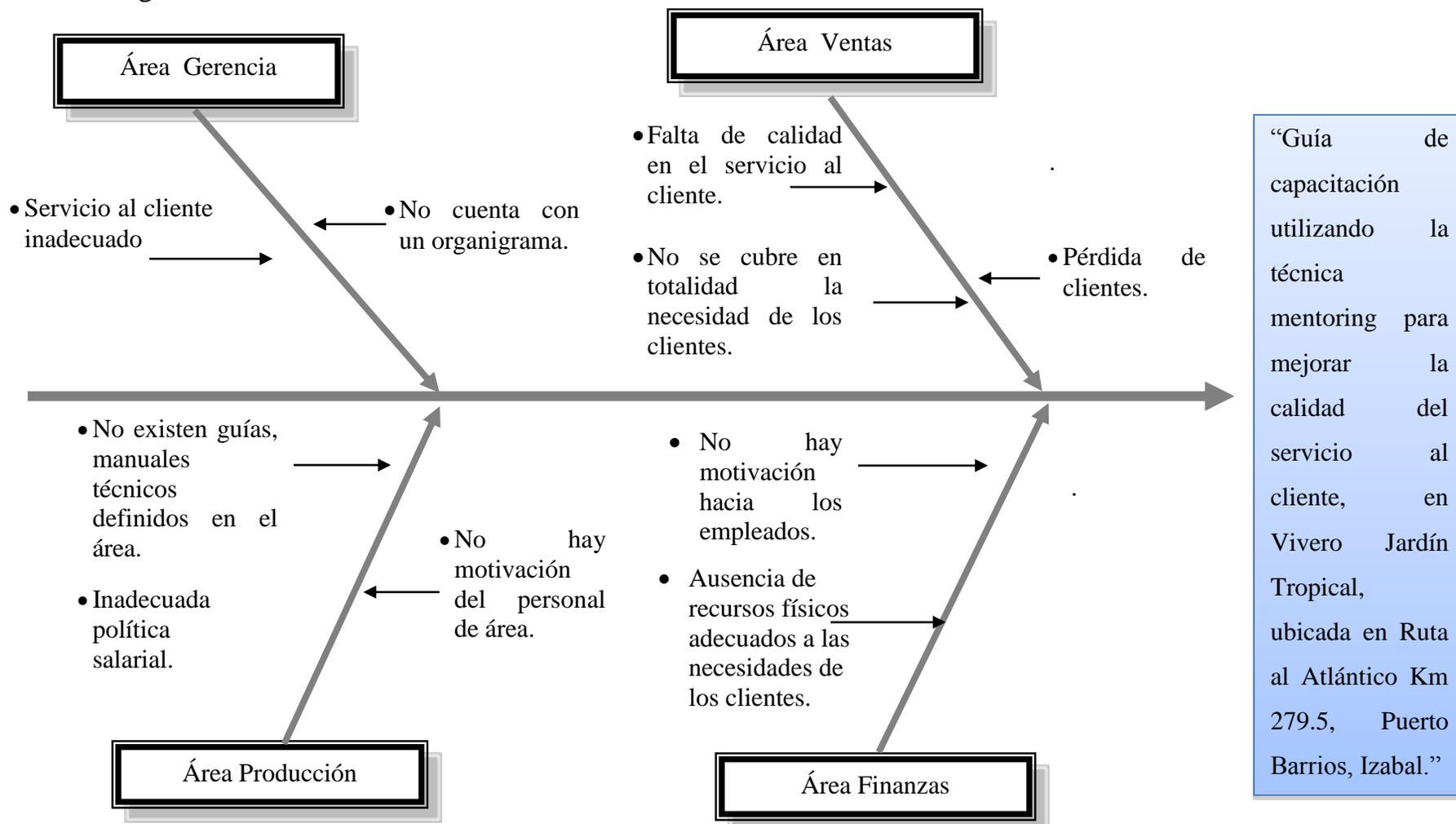
Análisis FODA			
Ventas			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad en el Personal. • Personal con alto rendimiento. • Eficaz estilo de liderazgo. • Responsabilidad con los registros contables y las leyes tributarias • Cumplir con los impuestos de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-dependencia de los empleados hacia el área de gerencia. • No se cuenta con manuales técnicos en procesos del área financiera. • No hay motivación hacia los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación en las áreas de trabajo. • Capacidad en asesoría de los productos. • Crédito a personas ajena a esta asociación. • Mejorar el área de servicio al cliente. • Probabilidad de mejorar las ventas. • Elaborar una guía de políticas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor interés de la competencia. • Mejor calidad de la competencia en servicio al cliente. • Crisis financiera.

Fuente: elaboración propia.

Análisis FODA			
Gerencia			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano con experiencia. • Buena comunicación con las áreas de trabajo. • Visión sobre las funciones de cada empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen guías, manuales técnicos definidos en el área. • No hay control al personal de recién ingreso. • Inadecuada política salarial. • No hay motivación del personal de área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos. • Adquirir soporte técnico. • Extender las operaciones. • Superación del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia. • Mejores técnicas de incrementar la producción. • Productos sustitutos en el mercado. • Crisis financiera.

Fuente: elaboración propia.

• Diagrama causa – efecto



Fuente: elaboración propia.

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al gerente general del Vivero Jardín Tropical.

Buen día, en esta ocasión se realiza un estudio acerca de una guía de capacitación, requerido para mejorar la calidad en el servicio al cliente en la empresa que dirige, por lo cual se le requiere unos minutos de su tiempo para responder la siguiente entrevista:

I Serie:

Instrucciones:

Se pide su colaboración para que conteste las siguientes preguntas, marque con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista.

1.- ¿En su empresa, qué área toma las decisiones a las solicitudes de los clientes?

2.- ¿Cuenta la empresa con una guía de incentivos para el incremento de ventas?

Sí

No

3.- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos o algún tipo de políticas, conocidas por la organización sobre cómo debe ser el servicio al cliente?

Sí

No

4.- ¿Está satisfecho con el servicio que brindan sus trabajadores a los clientes?

Sí

No

5.- ¿Qué aspectos de su empresa pueden influir en sus trabajadores para brindar un excelente servicio?

6.- ¿Considera importante que su empresa tenga una guía de capacitación?

Sí

No

7.- ¿Cuenta la empresa con los recursos financieros para capacitar sobre el tema de servicio al cliente a sus colaboradores?

Sí

No

8.- ¿Qué áreas de su empresa cree que debería recibir capacitación de los empleados?

9.- ¿Qué temas son los que cree necesarios para capacitar a los empleados?

10.- ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de los empleados?

Trimestral_____Semestral_____Anual__

Anexo 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a empleados de Vivero Jardín Tropical.

Buen día, en esta ocasión se realiza un estudio acerca de una guía de capacitación, requerido para mejorar la calidad en el servicio al cliente, por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

I Serie:

Instrucciones:

Se pide su colaboración para que conteste las siguientes preguntas, marcando con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista.

1.- ¿Se ha brindado alguna guía de capacitación en la empresa durante el tiempo que ha laborado para la misma?

Sí

No

2.- ¿Qué calificación le asigna a su rendimiento dentro de la empresa?

Malo

Bueno

Muy bueno

3.- ¿Considera importante dar cumplimiento a una guía de capacitación en su trabajo?

Sí

No

4.- ¿A quién o quiénes considera se benefician de un programa de capacitación de servicio al cliente?

A la empresa

Al empleado

A ambos

A ninguno

5.- ¿Considera importante que evalúen su desempeño de forma continua?

Sí

No

II Serie:

Instrucciones:

Conteste las siguientes preguntas, con su respuesta clara y si considera necesario ampliar su punto de vista.

1.- ¿Quiénes cree que deberían recibir capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente?

2.- Si se le ha capacitado, podría indicar ¿Cuáles han sido los temas que han tratado?

3.- ¿Si se le ha capacitado, cómo considera el profesional que desarrolla los temas?

