

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Capacitación de personal como una herramienta para aumentar la
satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala**
(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Brenda Yessenia Molina Cano

Guatemala, marzo 2020

**Capacitación de personal como una herramienta para aumentar la
satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala**
(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Brenda Yessenia Molina Cano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez (**Asesor**)

Lic. Julio W. Juárez (**Revisor**)

Guatemala, marzo 2020

AUTORIDADES DE 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 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

Guatemala, 04 de marzo de 2020

Señores

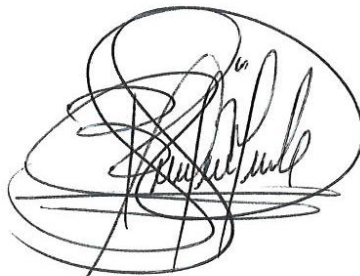
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del artículo científico titulado “Capacitación de personal como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala” y confirmo que respeto los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de este artículo y para efectos legales, soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brenda Yessenia Molina Cano', enclosed within a large, loopy circular scribble.

Brenda Yessenia Molina Cano

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No. 201900286

REF.: C.C.E.E.LIC.ADMON. A03-PS.002.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 24 DE FEBRERO DE 2020
DICTAMEN**

Tutor: Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez

Revisor: Licenciado Julio W. Juárez

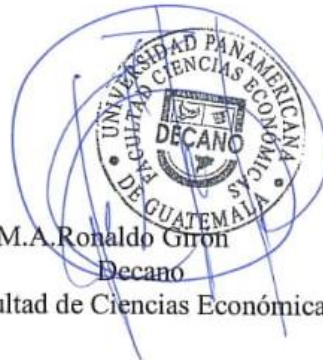
Carrera: PEI En Administración De Empresas

Artículo titulado: "Capacitación de personal como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala."

Presentada por: Brenda Yessenia Molina Cano.

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

En el grado de: Licenciada



M.A. Ronaldo Giron

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En relación de la asesoría del Artículo Científico **“Capacitación de personal como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Brenda Yessenia Molina Cano, Carné No. 201900286 estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



Lic. Samuel Zabala
Colegiado No. 14,367
Asesor

Guatemala, 12 de octubre 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

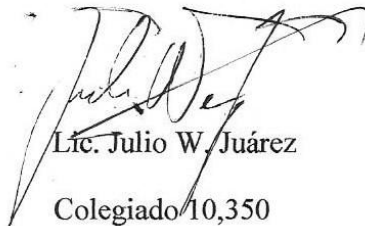
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Capacitación de personal como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Brenda Yessenia Molina Cano, carné No. 201900286, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Lic. Julio W. Juárez
Colegiado 10,350

Dedicatoria

A Dios

Por darme la vida, por tu fidelidad, porque he visto en mi vida el cumplimiento de tus promesas, tu provisión y sobre todo el amor que como Padre me tienes, porque me das más de lo que puedo imaginarme, porque todo es por ti y para ti, mereces la honra siempre y una vez más puedo decir Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A mi madre

Auri Cano, por ser ese pilar tan importante en mi vida, por brindarme tu apoyo incondicional, tus oraciones, palabras de aliento y las mejoras porras, por ser mi principal motivación y por creer siempre en mí, por enseñarme con tu ejemplo a no rendirme y dejarme el legado más valioso y trascendente de mi vida. Todo tu esfuerzo hoy da frutos, te amo tanta mami.

A mi padre

Víctor Molina, por acompañarme en mis primeros días de universidad, por creer en mí y mis capacidades, por enseñarme a realizar todo con excelencia, por tener como prioridad mi educación académica y espiritual. Gracias por ser mi ejemplo de diligencia, trabajo arduo, amor al conocimiento y llamarme desde el primer día Licenciada en Administración de empresas. Un beso hasta el cielo Papi.

A mi esposo

Por todo su amor, por ser mi compañero de desvelos, de risas y aprendizaje, Finalizar esta etapa tan importante de tu mano ha sido una gran bendición. ¡Te Amo!

A mi hermana

Danielita, muchas gracias por tu amor y apoyo, por estar en los momentos que más te necesitaba, gracias por ser mi inspiración y motivación. Eres muy especial e importante para mí, por tantos detalles que me alegren los días. Ya sabes que estaré siempre para mi hermanita linda.

A mis catedráticos

Por sus valiosas enseñanzas que hoy forman parte de mí, por su calidad humana y compartir sus experiencias.

A mis amigos

Por ser partícipes de este sueño, escucharme y motivarme a seguir adelante.

Compañeros

Por su apoyo, por su linda amistad, por tantas risas.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Investigación descriptiva	3
1.5. Sujetos de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7. Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo de muestra finita	4
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	7
Capítulo 2	
Resultados	
2.1 Presentación de Resultados	8
Capítulo 3	28
Discusión	28
3.1 Extrapolación	28
3.2 Hallazgos y Análisis General	32
3.3 Conclusiones	34
Referencias	36
Anexos	37

Lista de Gráficas

Gráfico 1: Fórmula finita para el cálculo de la muestra	5
Gráfico 2: Procedimiento de cálculo de la muestra por medio de fórmula finita	5
Gráfico 3: Material de capacitación	8
Gráfico 4: Competencias y habilidades de los facilitadores	9
Gráfico 5: Impacto de los temas de capacitación	10
Gráfico 6: Evaluación y retroalimentación de capacitaciones recibidas	11
Gráfico 7: Utilización de técnicas lúdicas por parte del facilitador	12
Gráfico 8: Percepción de capacitaciones recibidas	13
Gráfico 9: Percepción de horarios de capacitación	14
Gráfico 10: Número de capacitaciones recibidas	15
Gráfico 11: Actitud con atención de más de dos clientes a la vez	16
Gráfico 12: Capacitaciones recibidas por actualización de procesos	17
Gráfico 13: Estrategias conocidas para atención de cada tipo de cliente	18
Gráfico 14: Inconformidades en el servicio por parte de sus clientes	19
Gráfico 15: Tipo de servicio brindado a los clientes	20
Gráfico 16: Evaluaciones de desempeño por parte de las organizaciones	21
Gráfico 17: Capacitación como un medio para incrementar la satisfacción del cliente	22
Gráfico 18: Capacitación recibida al ingresar a la organización	23
Gráfico 19: Frecuencia de capacitaciones	24
Gráfico 20: Necesidades de capacitación para mejorar la satisfacción del cliente	25
Gráfico 21: Conocimientos actuales y su relación con el desempeño de funciones	26
Gráfico 22: Capacitaciones adecuadas respecto a puesto de trabajo	27

Abstract

El recurso humano ha sido el activo más importante de una organización, debido a que conjuga conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para el logro de los objetivos empresariales, sin embargo, es el capital intelectual que por medio de una buena gestión del talento puede transformar el rendimiento y servicio al cliente.

El éxito de una organización ha dependido no solamente del buen trato a los colaboradores, sino la inversión en los colaboradores a través de la capacitación, este tema muchas veces pasa a segundo plano, por no contar con presupuesto, simplemente la base del desarrollo está en la capacitación, puede traer múltiples beneficios y acelerar el crecimiento de la organización ya que influye directamente en la identificación y buen clima laboral.

El artículo científico denominado “Capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala” pretendió demostrar la importancia de invertir en capacitación, con una orientación definida que permita tener impacto directo en el servicio al cliente y aunque no existe un modelo ideal de capacitación tomar en cuenta aspectos esenciales en la planificación estratégica de la misma como un diagnóstico de necesidades individuales, competencias del capacitador en cuanto a metodologías de aprendizaje andragógico para comprender los horarios y tiempos que un adulto pueda ser productivo, material de apoyo, capacitación y seguimiento, que permita identificar a los colaboradores con una cultura de servicio al cliente.

Introducción

El presente artículo científico, tiene como finalidad, demostrar cómo la capacitación, puede ser una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala. El documento consta de tres capítulos en los cuales se detalla el desarrollo de la investigación.

El capítulo número uno expone el planteamiento del problema, describiendo posibles causas por las cuales la capacitación en las organizaciones es importante. Se establecieron los objetivos como base del presente artículo, que utiliza la investigación descriptiva, estudiando al sujeto de investigación con el objetivo de exponer hallazgos relevantes que evidencien la necesidad de capacitar, como una herramienta que permita aumentar la satisfacción del cliente, que impacte directamente en la productividad y servicio del colaborador, así como el logro de los objetivos organizacionales. Se estableció que el sujeto de investigación son personas que residen en la ciudad de Guatemala, comprendidas en un rango de edad de dieciocho a cuarenta y cinco años, para ello se realizó una encuesta aplicada a 128 colaboradores del área administrativa en la ciudad de Guatemala.

En el capítulo dos, muestra los resultados del trabajo de campo que consiste en una serie de indagaciones a un grupo de personas que laboran en el área administrativa de empresas de la ciudad de Guatemala, quienes fueron cuestionados con relación a los modelos y técnicas de capacitación utilizados en sus organizaciones. Los resultados obtenidos de las encuestas son representados en gráficas circulares para facilitar su análisis e interpretación, evidenciando las deficiencias en dichos procesos y su repercusión en el servicio al cliente.

El capítulo tres detalla la extrapolación y comparación con diferentes teorías y desarrollo de las conclusiones respecto a los objetivos planteados.

Capítulo 1

Metodología

1.1. Planteamiento del Problema

Se entiende que el recurso humano constituye en las empresas el capital más valioso para la organización, debido a que es el único recurso capaz de gestionar los insumos financieros, materiales e incluso otros colaboradores hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales. Son las personas que laboran en una institución el principal contacto con los clientes y es el elemento más importante para alcanzar la satisfacción de los mismos, al no contar con la capacitación adecuada respecto a la comunicación efectiva, atención al cliente, servicio, entre otras competencias necesarias para cumplir con las expectativas de los usuarios o consumidores de las instituciones en la ciudad de Guatemala, se evidencia una problemática que se refleja en la falta de fidelización hacia marcas o empresas.

Las organizaciones de la ciudad de Guatemala en diversas ocasiones han evidenciado la falta de establecimiento de objetivos organizacionales que involucren al recurso humano, especialmente la inexistencia de este tipo de lineamientos relacionados a la capacitación del personal. Al no existir metas organizacionales de formación de personal en materia de atención al cliente es uno de los principales factores que puede incidir en el hecho de que se realice en las empresas un diagnóstico de necesidades de capacitación inadecuado, por lo que si se da el caso de que se realizan acciones de instrucción del personal es probable que no obedezcan a los requerimientos de conocimiento de los colaboradores.

La metodología que se ha empleado en la formación del personal enfocada a la satisfacción del cliente no contempla por lo general actividades eficientes para el seguimiento y evaluación de la capacitación impartida al personal de las empresas de la ciudad de Guatemala, afectando el proceso de retroalimentación que la gerencia de las instituciones pueda tener de la educación de su personal orientado a cumplir con las expectativas de sus clientes, y por ende no se tomarían acciones correctivas o de mejora.

Otro aspecto de importancia es no realizar un análisis de competencias de los colaboradores a capacitar y los capacitadores ya que previamente deberían de ser parte del programa de entrenamiento para entrenadores, los cuales deben basar toda la metodología según la planificación estratégica de la empresa debido a que debe estar alineada a los objetivos organizacionales. Las capacitaciones deben planificarse de manera tal que no interfieran con el desarrollo de las actividades de cada colaborador o bien en días de descanso y asuetos.

Muchas organizaciones en la ciudad de Guatemala al no dar la importancia debida al proceso de capacitación de sus colaboradores deciden no invertir en programas de actualización y formación continua, ya que a nivel de presupuesto es considerado como un gasto del departamento de recursos humanos y no como un costo de oportunidad o inversión que resta valor al crecimiento de la empresa a largo plazo.

1.2. Pregunta de investigación

¿Es la capacitación de personal una herramienta efectiva para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si la capacitación de personal es una herramienta efectiva para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar si la excelencia en la atención al cliente se puede enseñar y aprender a través de buenas prácticas de capacitación.
- Detectar los errores de los procesos de capacitación y su relación con los métodos o estilos de aprendizaje de los colaboradores encuestados.

- Analizar si las empresas de la ciudad de Guatemala consideran importante invertir en capacitación para sus colaboradores.

1.4. Investigación descriptiva

El tipo de investigación utilizada en el presente artículo es la investigación descriptiva, con el fin de describir la naturaleza del segmento demográfico y el estudio de las características del sujeto o fenómeno estudiado, para dar a conocer hallazgos que agreguen valor a través de nuevos conocimientos que para comprender el fenómeno estudiado sin tratar de explicar por qué ocurre o incidir en ello.

En el presente documento se investigó el tema de capacitación de personal estableciendo la necesidad de conocimiento respecto a sí la capacitación de personal incide en la satisfacción del cliente, se expuso hallazgos relacionados al fenómeno de estudio en la ciudad de Guatemala, sin embargo, no se realizaron acciones para mejorar la problemática o incidir en ella sino un análisis del desarrollo de los programas de capacitación y su impacto sobre el servicio al cliente.

1.5. Sujetos de investigación

El estudio de capacitación de personal como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente, se estableció encuestar personas que residen en la ciudad de Guatemala, comprendidas en un rango de edad de dieciocho a cuarenta y cinco años, que devengan un salario mínimo en adelante, con escolaridad diversificado, estudios universitarios o post grados, de género indistinto.

En cuanto a la variable psicográfica se consideró a personas que en su estilo de vida respecto a su lugar de trabajo tienen contacto directo o indirecto con clientes que adquieren un servicio o producto, que en su estructura jerárquica corresponden al área administrativa.

Dentro de las variables conductuales se estableció el uso de sistemas de informáticos y que hayan recibido capacitaciones por parte de la organización con anterioridad.

1.6. Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

Para la recopilación de datos del estudio de capacitación de personal para aumentar la satisfacción del cliente, se estableció la temporalidad de los meses de mayo a agosto del año 2019.

1.6.2 Geográfico

En la investigación de capacitación como herramienta para aumentar la satisfacción del cliente de empresas se definió como área geográfica la ciudad de Guatemala, principalmente en las zonas 9,10 y 12 de la capital guatemalteca.

1.7. Definición de la muestra

1.7.1 Empleo de muestra finita

La Asociación de pequeñas y medianas empresas de Guatemala (ASOPYME), cuantifica que en el país están registradas 788,313 empresas, de las cuales 372,779 se encuentran activas, considerando que en el departamento de Guatemala se ubica el 44.29% de empresas activas, equivalente a 165,104 empresas. Para efectos del estudio de capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente, se consideró al menos un colaborador del área administrativa de cada una de las empresas activas del departamento de Guatemala, es decir 165,104 colaboradores. Debido a que el dato poblacional excede los 30,000 sujetos de estudio se utilizó la fórmula infinita para el cálculo de la muestra.

Gráfico 1: Fórmula infinita para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 (p * q)}{e^2}$$

Fuente: elaboración propia, 2019.

Para el cálculo de la muestra utilizando la fórmula infinita, se empleó un nivel de confianza en los datos del 93%, el cual se representa en la tabla de valores bajo la curva con un valor de 1.81, siendo este el dato que se determinó para la variable Z. Las probabilidades de éxito y fracaso, que corresponden a las variables p y q, debido a que no se realizó una prueba piloto que altere las tendencias, se considera por ende un 50% de probabilidades para cada variable, para efectos de cálculo se empleó el valor de 0.5, el error muestral aceptable ascendió a 8%, para el cálculo se utilizó la cifra de 0.08.

Gráfico 2: Procedimiento de cálculo de la muestra empleando fórmula infinita

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.5 * 0.5)}{(0.08)^2}$$

$$n = 128$$

Fuente: elaboración propia, 2019.

La muestra según el cálculo efectuado corresponde a 128 colaboradores del área administrativa de empresas de la ciudad de Guatemala.

1.8. Definición de los instrumentos de investigación

La encuesta es un instrumento práctico de recopilación de información, que contiene cuestionamientos definidos que abarca todos los aspectos del tema de investigación aplicados a una muestra, cuyo fin es la obtención de datos de opiniones, acciones, o tendencias del sujeto de investigación, que permitirá por medio de su análisis la representación de resultados que ayudarán al alcance efectivo de los objetivos de investigación.

Para el estudio de capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala, debido a que la muestra excedió a cien personas, se estableció utilizar el instrumento de recopilación de datos denominado encuesta, porque facilita la obtención de datos específicos del grupo de estudio.

1.9. Recolección de datos

La recopilación de datos es un proceso que consiste en el diseño de instrumentos, que se aplican al sujeto de investigación a través de un trabajo de campo. Los resultados se procesan por medio de tabulación, para posteriormente ser representados de forma gráfica para su comprensión y análisis. La información obtenida será de utilidad para la toma de decisiones, establecer el cumplimiento de los objetivos, rutas de acción, aprendizaje y conocimiento adquirido.

En el estudio capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala, se diseñó el instrumento denominado encuesta, el cual consistió en una serie de catorce interrogantes cerradas de selección múltiple, empleando tanto preguntas nominales como ordinales, así como una pregunta abierta para determinar la opinión de los colaboradores del área administrativa en el área geográfica determinada.

1.10. Procesamiento y análisis de datos

Para la tabulación, procesamiento y el análisis de datos, se empleó una hoja de cálculo de Excel. Posteriormente se representaron los resultados por medio de gráficos circulares, cada uno con su análisis respectivo. A través de las respuestas de los colaboradores encuestados, se determinaron hallazgos sobresalientes.

Se extrapó los hallazgos importantes derivados de las respuestas del sujeto de estudio encuestado, con otras teorías, citas y trabajos de otros autores, con el fin de realizar un análisis y reflexión de la presente investigación contribuyente con la creación de conocimiento. Como parte final, se dio respuesta a los objetivos de investigación a través de la redacción de conclusiones.

Capítulo 2

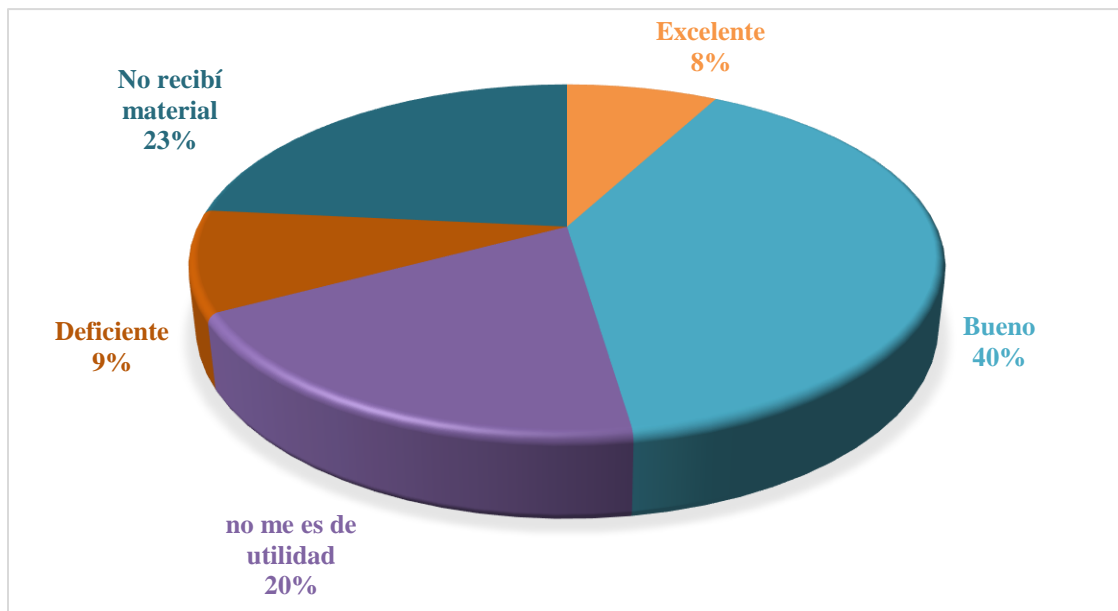
Presentación de Resultados

2.1 Presentación de resultados

El presente capítulo contiene los resultados de la investigación de campo, en la cual el instrumento utilizado consistió en una encuesta realizada a un grupo de colaboradores que laboran en el área administrativa en empresas de la ciudad de Guatemala, dichos cuestionamientos fueron enfocados a los procesos de capacitación dentro de sus organizaciones.

1) ¿Cómo calificaría el material recibido durante las capacitaciones?

Gráfico 3: Material de capacitación

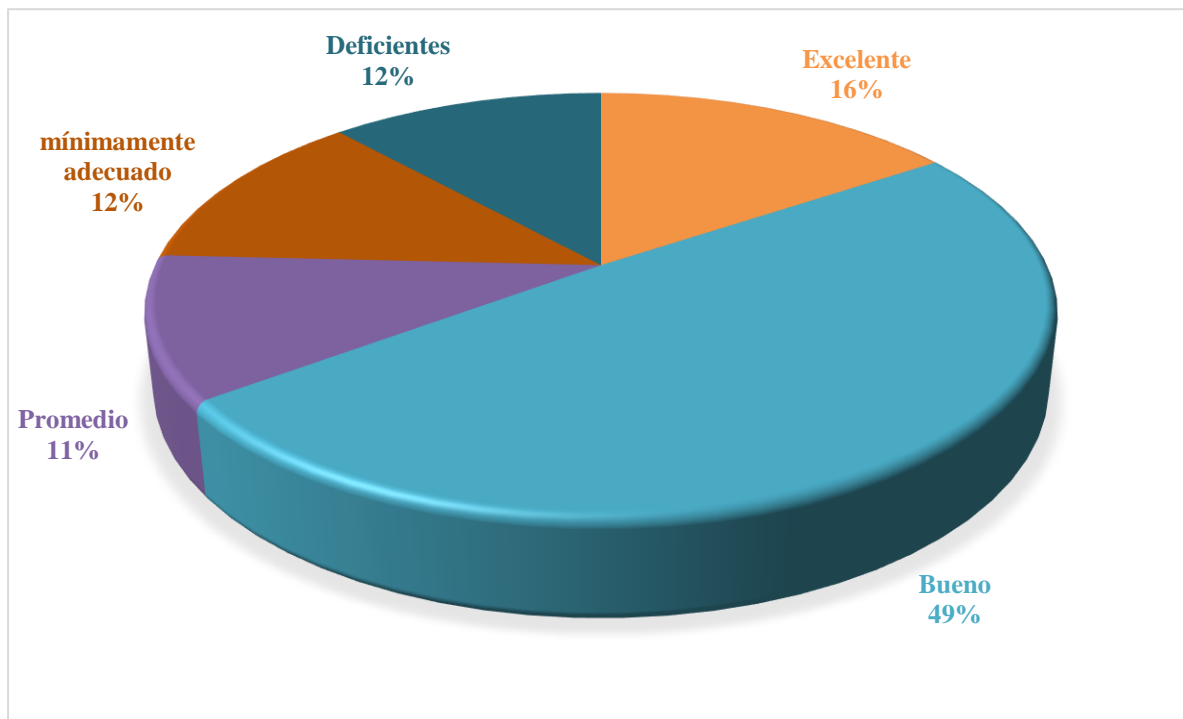


Fuente: elaboración propia, 2019.

El material recibido durante los procesos de capacitación en general es bueno, el cual contempla: material didáctico, guías de estudio y guía de desarrollo de temas, así como la estructura general del tema impartido. Sin embargo, más del 50% afirma que no recibió ningún tipo de material de apoyo o que el contenido de estos fue irrelevante y no generó valor, lo que deduce falta de aplicación de procesos y metodología de enseñanza.

2) ¿Cómo considera las competencias y habilidades de enseñanza de los facilitadores las capacitaciones?

Gráfico 4: Competencias y habilidades de los facilitadores

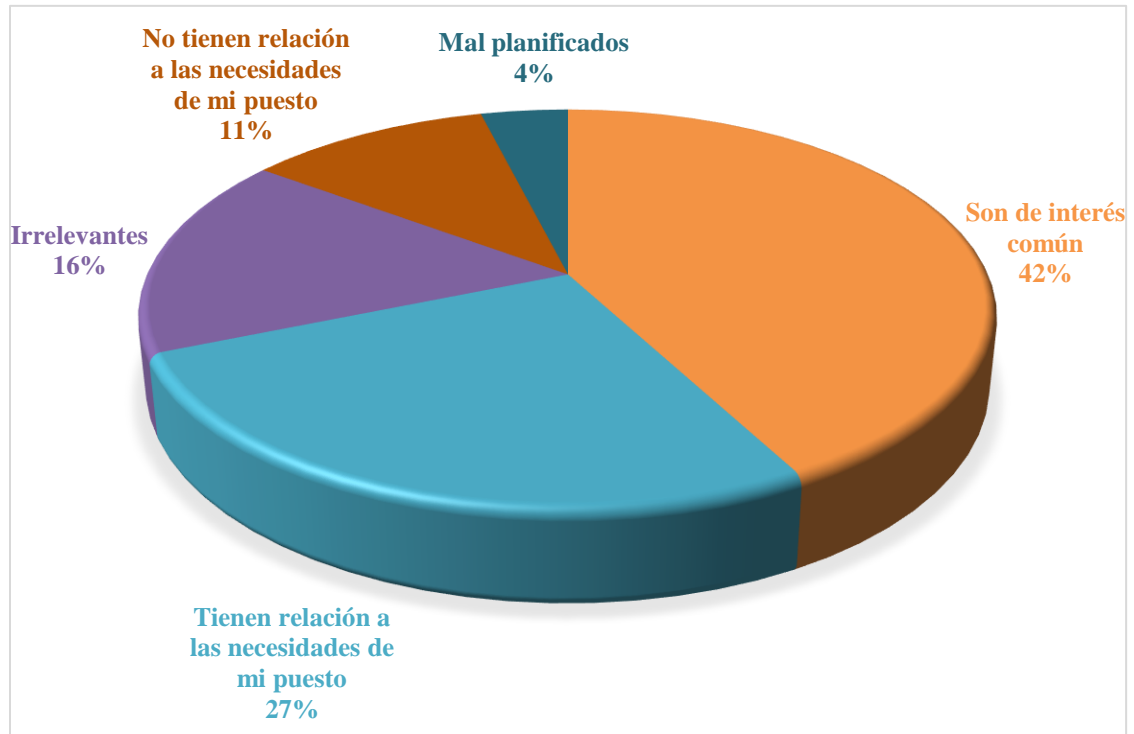


Fuente: elaboración propia, 2019.

Los capacitadores para obtener buenos resultados deben tener habilidades en cuanto a los procesos de enseñanza, algunas de las competencias necesarias para el desarrollo de capacitaciones efectivas son: la creatividad, capacidad de escucha, empatía, facilidad para interpretar el lenguaje no verbal de su audiencia, etc. Más de la mitad de la población encuestada indicó que las competencias y habilidades de los facilitadores son buenas e incluso excelentes, pero cerca de un 35% considera que las competencias han sido deficientes y mínimamente adecuadas, es importante que los capacitadores internos y externos estén capacitados y para poder impartir cualquier tipo de contenido, haber participado en cursos de “formador de o formadores” o “Training of Trainers” siendo este un proceso de aprendizaje profesional de alto nivel, que permitirá desarrollar de forma efectiva los programas de capacitación de una organización.

3) ¿Cómo evalúa los temas de capacitación recibidos en su empresa?

Gráfico 5: Impacto de los temas de capacitación

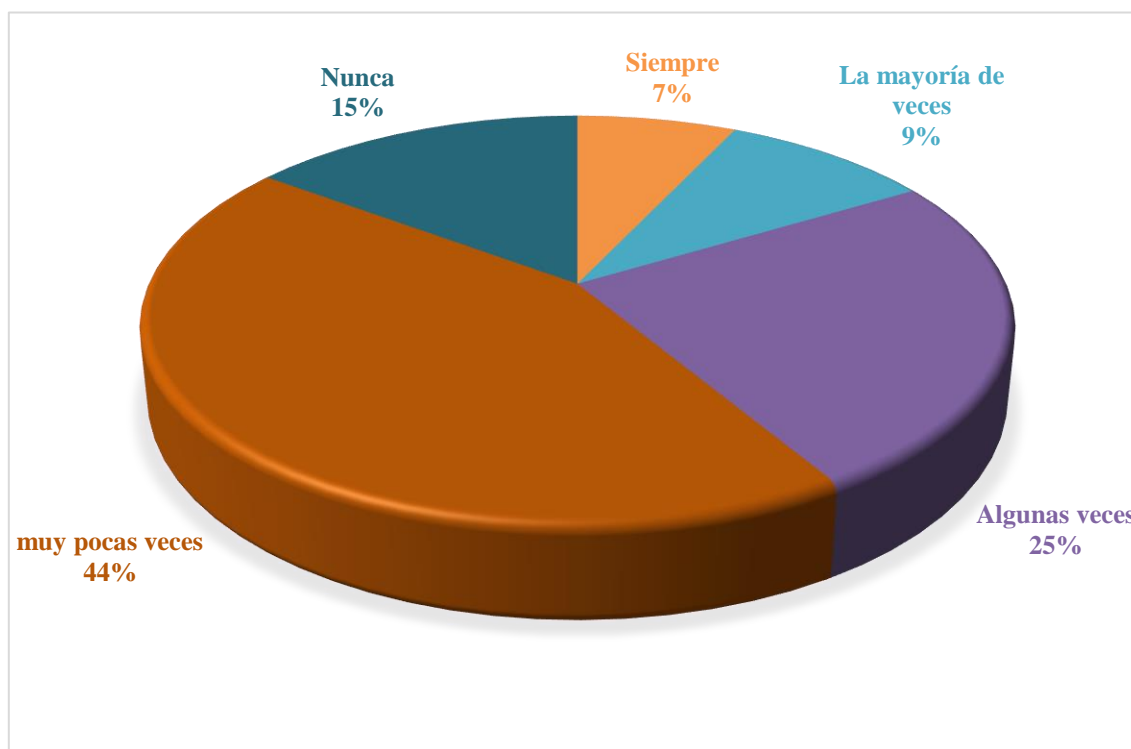


Fuente: elaboración propia, 2019.

El objetivo principal de los planes de capacitación es potencializar el desempeño de los colaboradores, su competitividad se ve reflejada por el dominio de las actividades, conceptos y actualización en los temas que competen a su puesto de trabajo, únicamente un 27% de la población encuestada indicó que el contenido de los programas de capacitación de las empresas donde actualmente laboran tiene relación a su puesto de trabajo y un 42% indicó que los temas son de interés común, sin embargo, esto no determina que el contenido del mismo agregue valor no solo al colaborador sino el desempeño de las funciones específicas de su puesto. Un menor porcentaje refleja un bajo impacto debido a la mala planificación del contenido.

4) ¿Evalúan y retroalimentan los resultados de las capacitaciones recibidas?

Gráfico 6: Evaluación y retroalimentación de capacitaciones recibidas

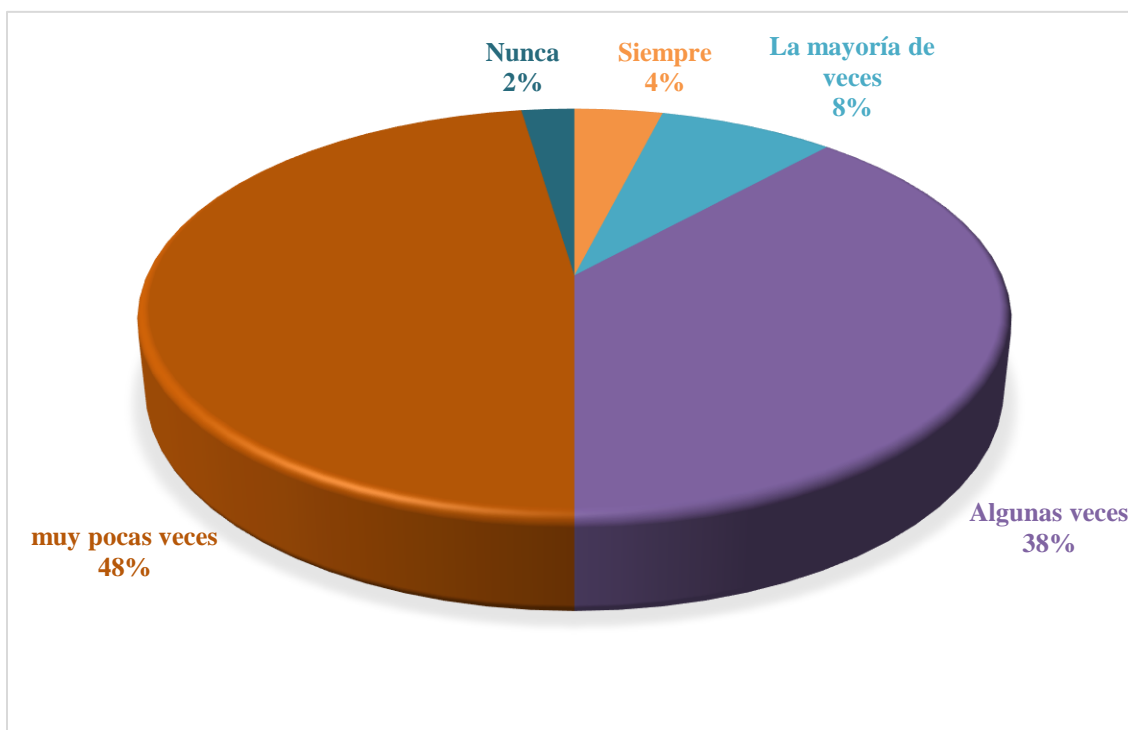


Fuente: elaboración propia, 2019.

La evaluación posterior al desarrollo de una capacitación es un indicador que permite medir con objetividad el impacto, comprensión y retentiva de los temas brindados. Sin embargo, los resultados de la encuesta revelan una cultura pobre en cuanto a los procesos de evaluación en empresas de la ciudad de Guatemala, los cuales son importantes si se desea tener mejor rendimiento y aplicación de los beneficios de los temas impartidos, únicamente un 7% de los encuestados indicó que es evaluado y recibe retroalimentación siempre y un significativo 84% indicó que muy pocas veces es evaluado o incluso nunca. La evaluación post- capacitación por sí sola no determina el impacto, sino las diversas actividades que permitan obtener la información, analizarla y tomar decisiones, existen varias técnicas para los procesos de retroalimentación una de ellas es a través de mentoring de grupos pequeños que permite llevar un seguimiento para generar diagnósticos de necesidades reales.

5) ¿Los capacitadores utilizan técnicas lúdicas cómo método de enseñanza?

Gráfico 7: Utilización de técnicas lúdicas por parte del facilitador

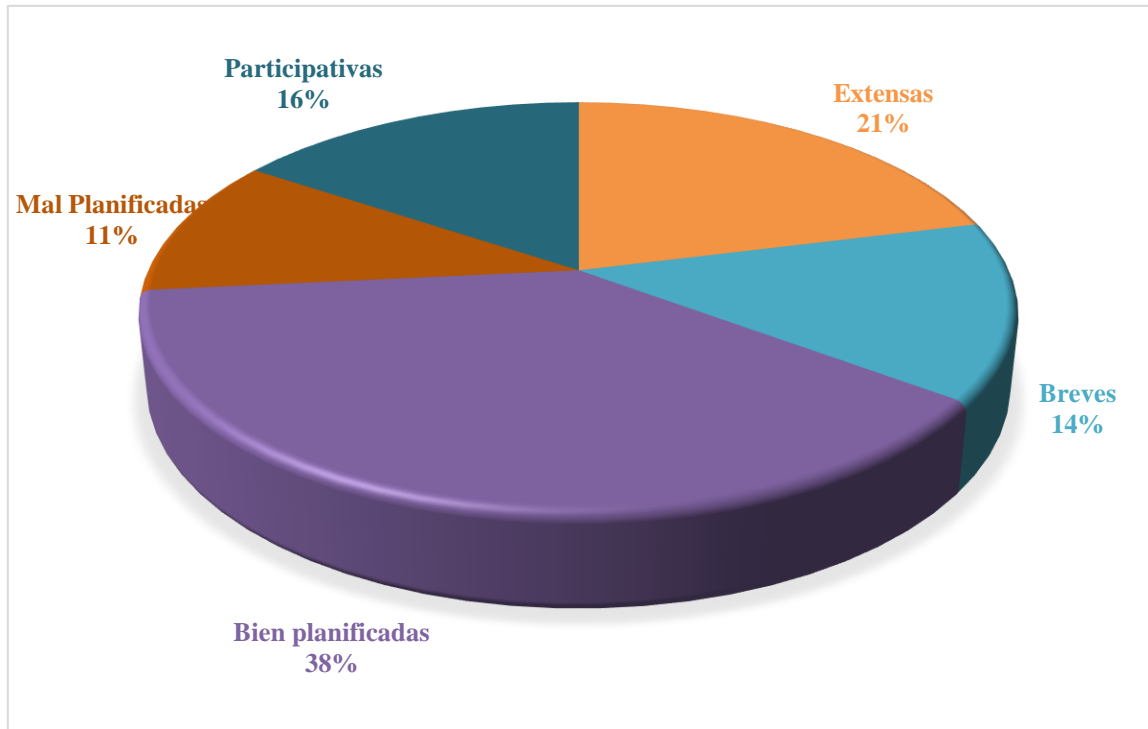


Fuente: elaboración propia, 2019.

Una de las claves para lograr capacitaciones exitosas radica en hacer del curso una instancia de participación que genere en los participantes una experiencia de aprendizaje, de esta forma es más fácil para los participantes retener y aplicar lo que se les enseña. Un 48% de la población entrevistada indicó que muy pocas veces son utilizadas técnicas lúdicas, 38% respondió que algunas veces se emplean las técnicas, lo que sigue evidenciando un uso bajo, un 2% expuso que nunca se emplean las actividades lúdicas en las capacitaciones y solamente un 4% afirma que siempre son utilizadas por parte de los facilitadores. La importancia de la utilización de estas técnicas radica en que no solamente generan un clima de confianza entre los participantes, sino que a través de actividades y dinámicas participen, opinen y sientan motivación para avanzar el proceso de aprendizaje.

6) ¿Cómo considera las capacitaciones que le han brindado en su empresa?

Gráfico 8: Percepción de capacitaciones recibidas

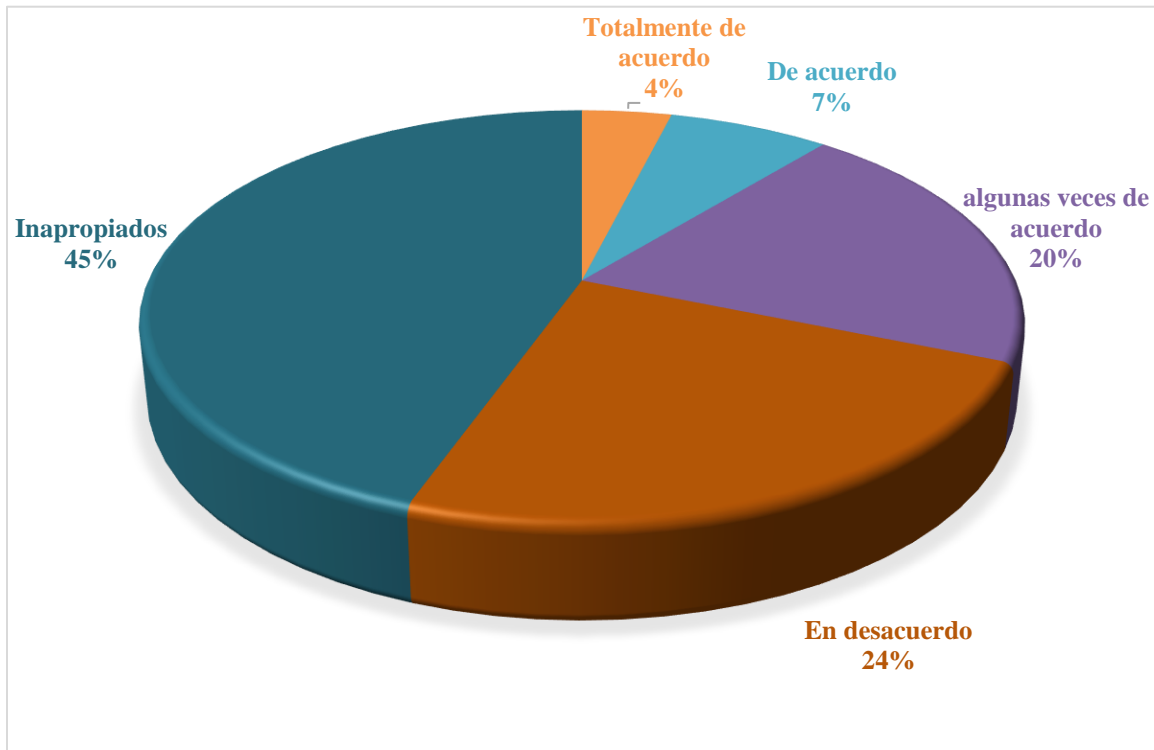


Fuente: elaboración propia, 2019.

La muestra encuestada indica en un 38% que las capacitaciones recibidas han sido bien planificadas, esto engloba no solamente el contenido y su desarrollo, sino que el itinerario general, donde se contemplan periodos de descanso o Coffe break, tiempo de duración y metodología aplicada. Sin embargo, el 21% consideró que son extensas, lo que implica que para que una capacitación sea efectiva no necesariamente intervenga la cantidad de contenido sino la calidad de este, por lo que solamente el 14% las considera breves lo que puede deducirse como un contenido conciso, aunque no puede afirmarse que el contenido sea objetivo y exitoso.

7) ¿Cuál es su sentir referente a los horarios en que realizan las capacitaciones?

Gráfico 9: Percepción de horarios de capacitación

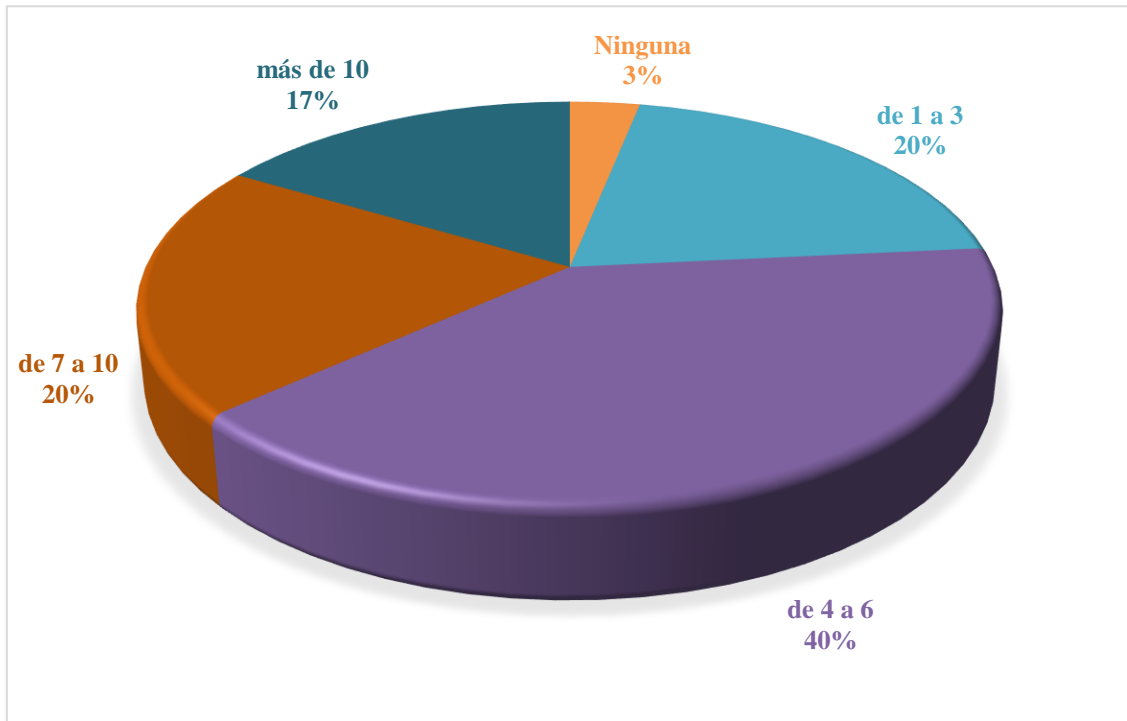


Fuente: elaboración propia, 2019.

Los trabajadores de empresas ubicadas en la ciudad de Guatemala que corresponden a departamentos administrativos coincidieron en un 45% que los horarios utilizados para impartir capacitaciones son inapropiados y un 24% en desacuerdo, lo que implica que la mayoría de empresas de la ciudad de Guatemala realizan los procesos de capacitación fuera de la jornada laboral, afectando no solamente aspectos de transporte, seguridad, tiempo personal sino que también la retentiva o disponibilidad del colaborador por el cansancio físico y/o mental que tienen al finalizar la jornada. Por otra parte, las empresas consideran importante no suspender las actividades u operaciones de la organización por la ejecución de una capacitación.

8) ¿Cuál es el número de capacitaciones recibidas desde que ingresó a la empresa?

Gráfico 10: Número de capacitaciones recibidas

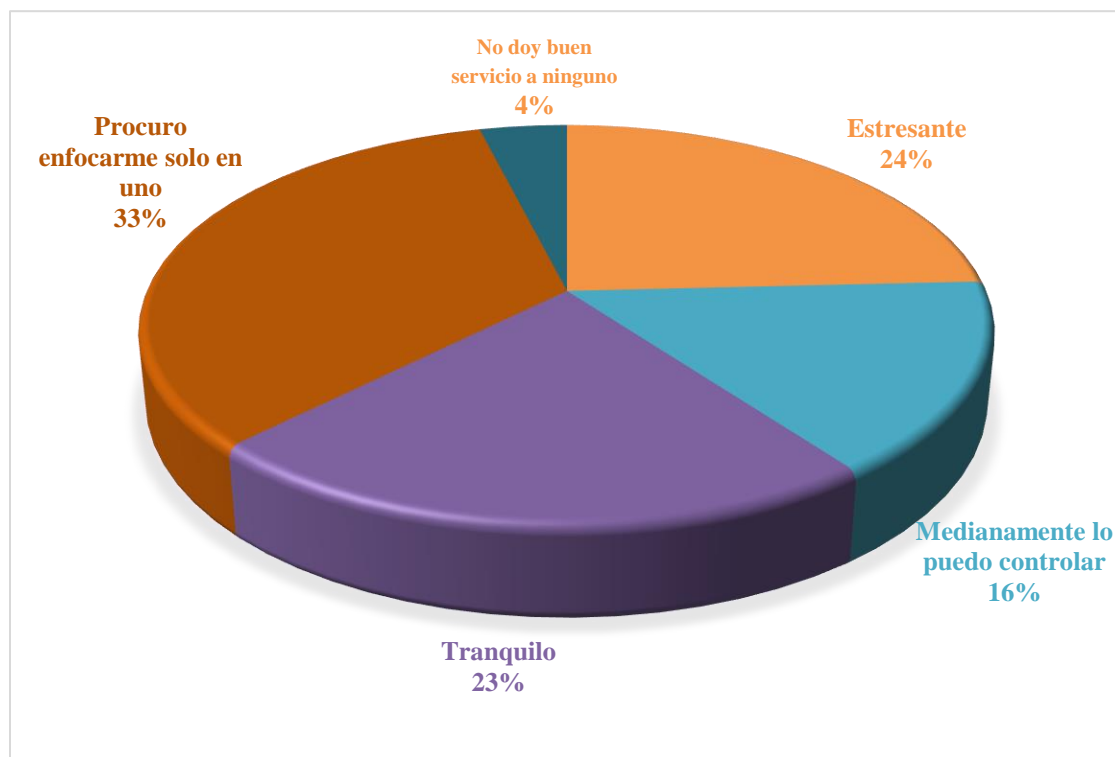


Fuente: elaboración propia, 2019.

Los resultados indican que la muestra encuestada ha recibido en promedio de 4 a 6 capacitaciones desde que se incorporaron a la organización que corresponde al 40%, siendo esta una cantidad significativa en comparación a los colaboradores que han recibido más de 10 capacitaciones siendo estos únicamente el 17%. Estos porcentajes denotan que actualmente las empresas de la ciudad de Guatemala tienen una inversión relativamente baja para los procesos de capacitación y/o formación continua de sus colaboradores, esto se debe a que algunas organizaciones consideran la capacitación como un gasto y no un costo de oportunidad o inversión; estos resultados reflejan visión a corto plazo, conformismo y en algunas pequeñas y medianas empresas aspectos propios de carácter económico, así como una percepción de rotación de personal más alta u aumento de salario obligatorio por la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

9) ¿Cuál es su actitud cuando más de dos clientes requieren su servicio?

Gráfico 11: Actitud con atención de más de dos clientes a la vez

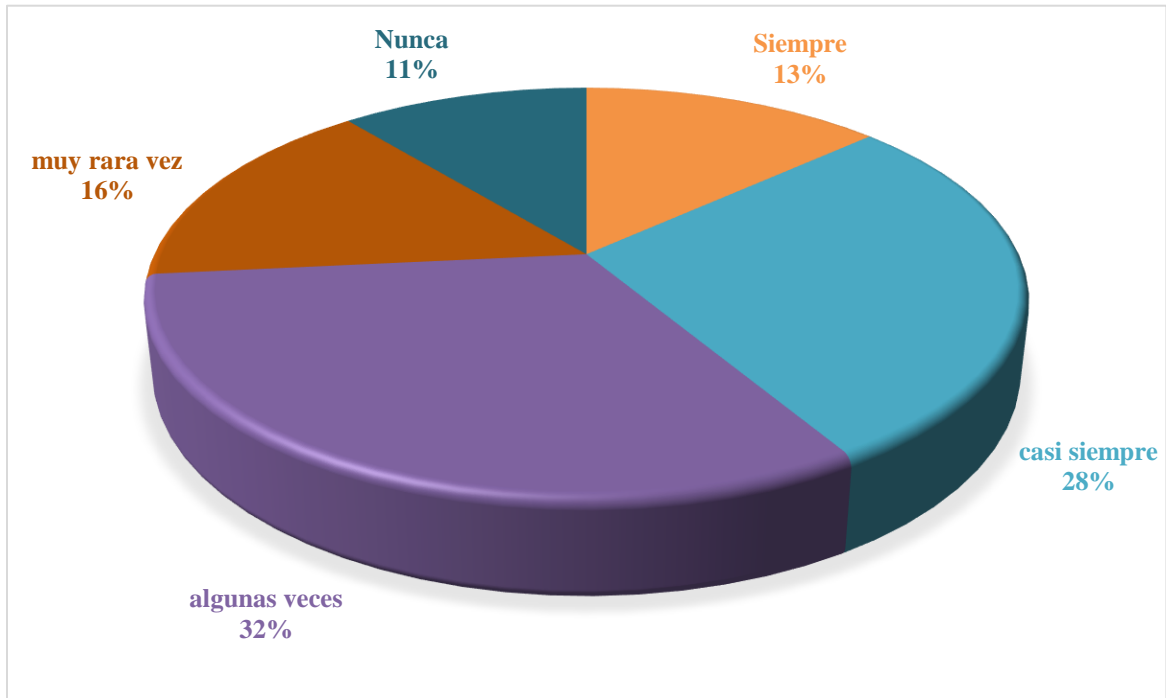


Fuente: elaboración propia, 2019.

La experiencia del cliente interno o externo está estrechamente ligada al éxito de una organización, siendo que la mala atención puede provocar la pérdida de un cliente, mal clima de trabajo o hasta perder el renombre de la empresa. Es por ello la importancia de crear en los colaboradores competencias y destrezas para brindar un excelente servicio al cliente enfocado principalmente en los procesos que conlleven atención al público. Las personas encuestadas indicaron que su actitud al tratar con más de un cliente (interno o externo) a la vez es brindar prioridad y enfoque solamente a uno correspondiente al 33%, un 24% indicó que genera una actitud de estrés y un 23% se lo toma de forma tranquila; en general los resultados muestran que existe una relación por parte del desarrollo de destrezas como atención al cliente, manejo de objeciones, resiliencia e inteligencia emocional en los procesos de capacitación y satisfacción del cliente. Sin embargo, aún es alto el porcentaje de personas que necesitan ser capacitados en servicio.

10) ¿Recibe capacitación cada vez que se actualiza algún protocolo de servicio o proceso en su puesto de trabajo?

Gráfico 12: Capacitaciones recibidas por actualización de procesos

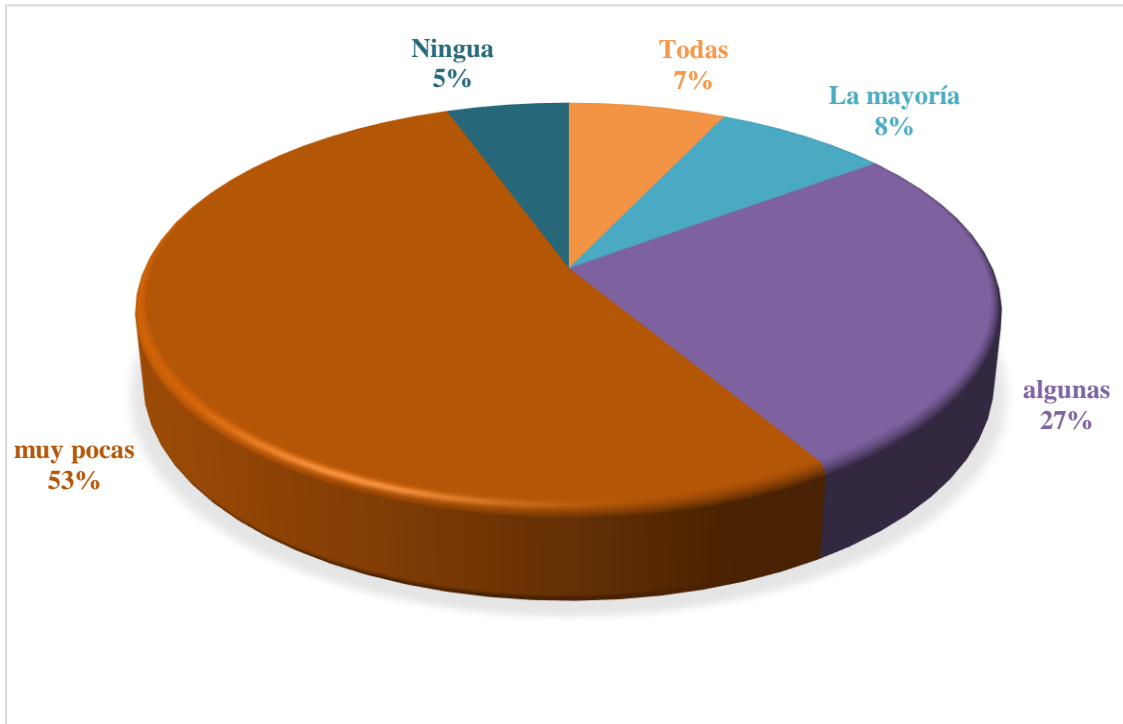


Fuente: elaboración propia, 2019.

Parte del éxito en la implementación de todo proceso es debido a la correcta capacitación de los colaboradores involucrados, los nuevos conocimientos adquiridos impactan directamente en el desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos organizacionales, así como el tipo de atención que le brindamos a los clientes internos y externos, pues permiten solventar en tiempo y forma los requerimientos y necesidades de estos. La gráfica demuestra según la muestra encuestada que únicamente el 13% de colaboradores reciben siempre una adecuada capacitación al implementarse o modificarse un proceso en su área de trabajo, un porcentaje similar indica que nunca recibe capacitación, por lo que el proceso de aprendizaje es empírico e informal, a este resultado se suma que el 48% indica que solamente algunas veces o muy rara vez recibe capacitación por actualización o bien es soportado el proceso por medio de manuales u otros instrumentos de apoyo.

11) ¿Conoce las estrategias para atender a los diferentes tipos de clientes?

Gráfico 13: Estrategias conocidas para atención de cada tipo de cliente

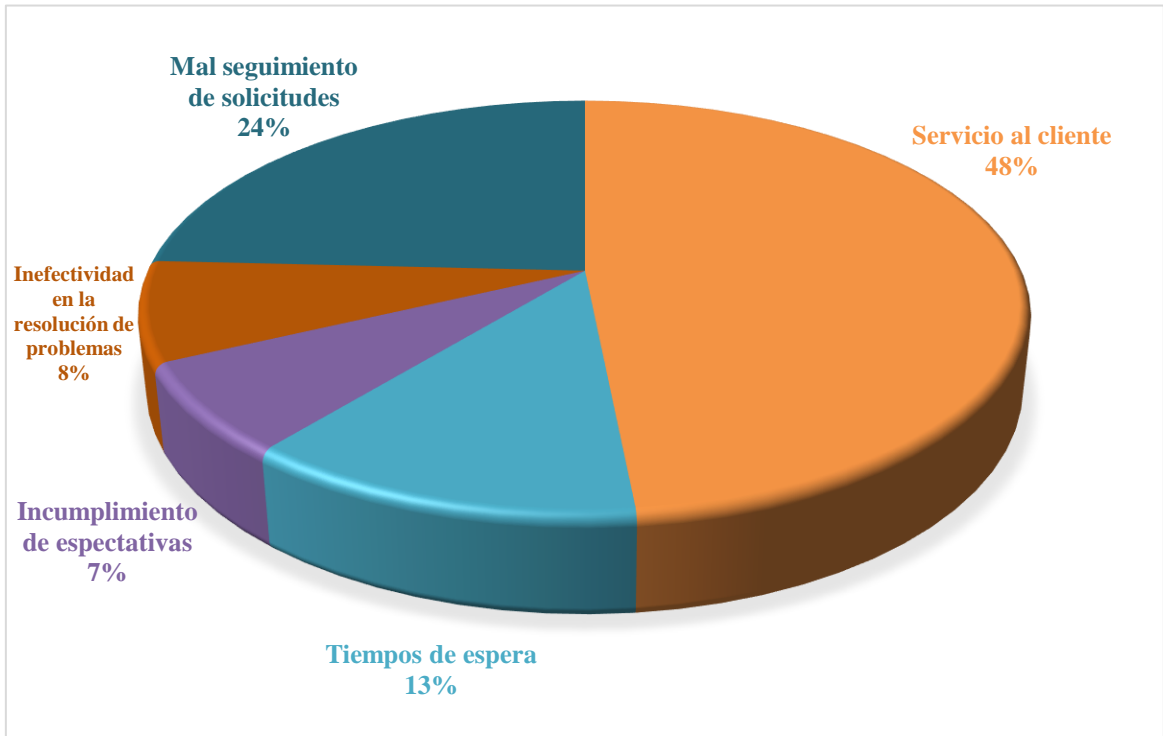


Fuente: elaboración propia, 2019.

Los clientes cada vez son más exigentes, ya no solo buscan precio y calidad, sino que también buena atención, ambiente agradable, trato personalizado, rapidez, etc. Un cliente insatisfecho por el servicio o atención seguramente hablará mal de la empresa y contará su mala experiencia. De los colaboradores encuestados, la mayoría indicó que conoce muy pocas estrategias para tratar a cada tipo de cliente, e incluso mostró desconocimiento total del tema; mientras que únicamente el 7% afirma conocerlas todas. Estas estrategias de atención al cliente son parte de las competencias básicas de todo colaborador que tenga contacto directo con los clientes. Las estrategias de atención al cliente implican también el conocimiento de los temperamentos y generaciones.

12) ¿Cuáles son las inconformidades en el servicio por parte de sus clientes?

Gráfico 14: Inconformidades en el servicio por parte de sus clientes

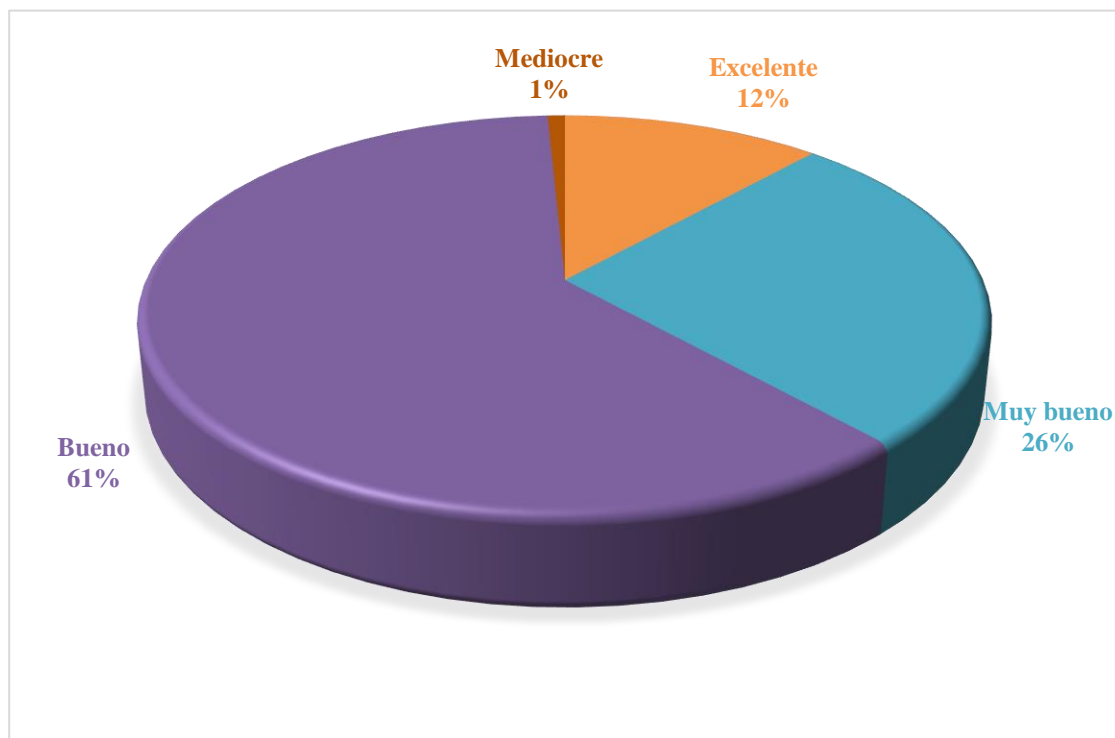


Fuente: elaboración propia, 2019.

Por medio de los procesos de capacitación es posible desarrollar una estrategia que incluya la planificación de la calidad del servicio que permita disminuir los factores de inconformidad por parte de estos. Los colaboradores encuestados indicaron que las inconformidades que los clientes han demostrado se deben al servicio brindado representado por el 48% de las respuestas, también destaca el mal seguimiento de las solicitudes reflejado en un 24% de las respuestas. Estos temas van de la mano con la existencia de una cultura de calidad y estándares, procesos y protocolos definidos para cada área funcional.

13) ¿Cómo es el servicio que le da a sus clientes?

Gráfico 15: Tipo de servicio brindado a los clientes

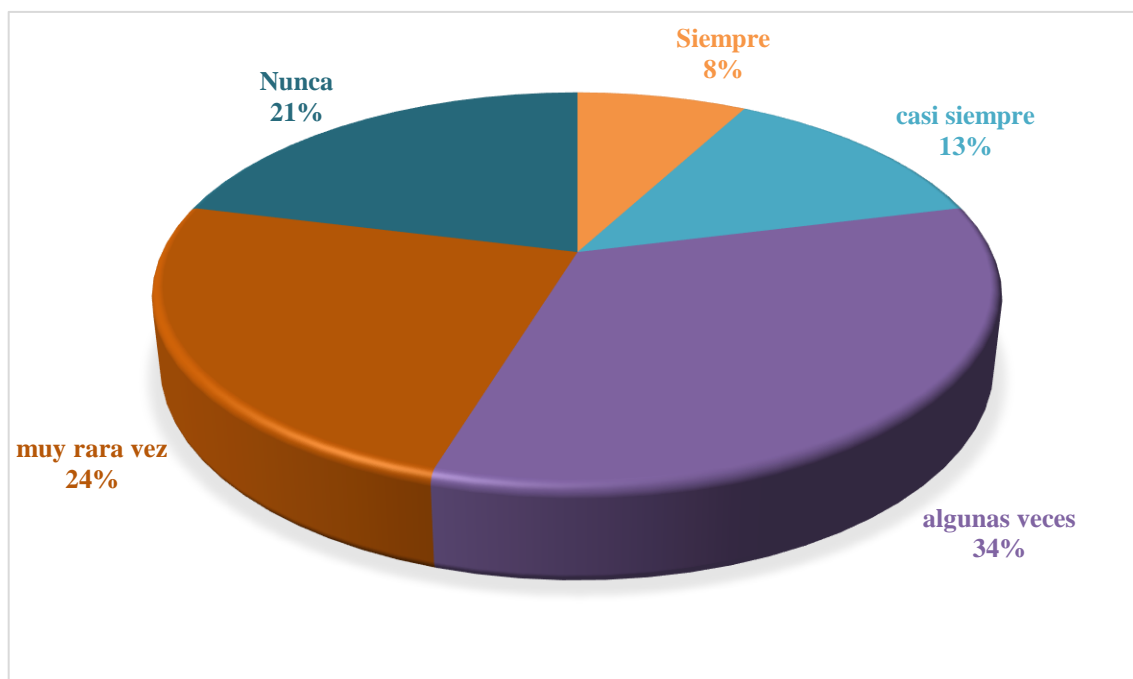


Fuente: elaboración propia, 2019.

La muestra de colaboradores encuestados afirma que su desempeño con relación al servicio brindado a los clientes en general es bueno y muy bueno respectivamente, sin embargo, solamente el 12% de ellos indicó brindar un excelente servicio, este resultado demuestra la existencia de una brecha de capacitación y el déficit en el alcance del logro de las expectativas por parte sus clientes.

14) ¿Es evaluado su desempeño laboral en base a protocolos de servicio y cumplimiento de objetivos de su puesto?

Gráfico 16: Evaluaciones de desempeño por parte de las organizaciones

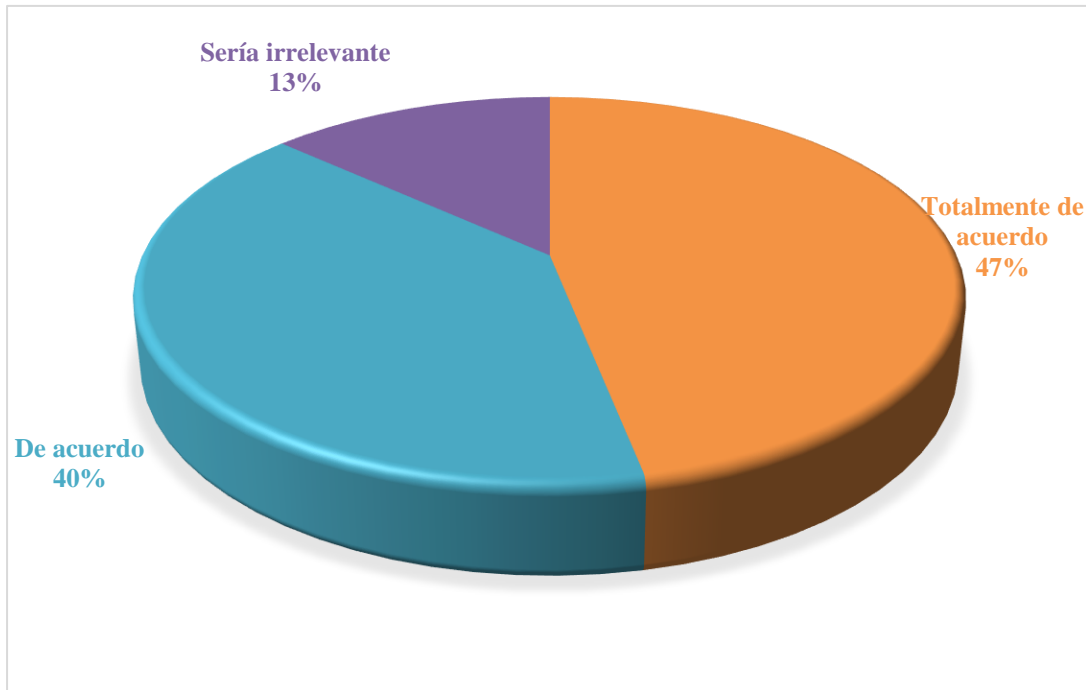


Fuente: elaboración propia, 2019.

No puede ser evaluado lo que no es medido y lo que no es medido no puede ser cambiado o mejorado, el logro de los objetivos organizacionales está ligado al cumplimiento de estrategias regidas por indicadores, estos permiten visualizar de una manera más clara y objetiva el rumbo de la operación. Únicamente el 8% del personal encuestado indicó que siempre es evaluado su desempeño respecto al cumplimiento de los protocolos y objetivos de su perfil de puesto siendo este un porcentaje muy bajo. La constancia en la evaluación del desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas porque permite implementar estrategias y mejorar la eficacia.

15) ¿Considera que la satisfacción del cliente podría aumentar si se capacitara más?

Gráfico 17: Capacitación como un medio para incrementar la satisfacción del cliente

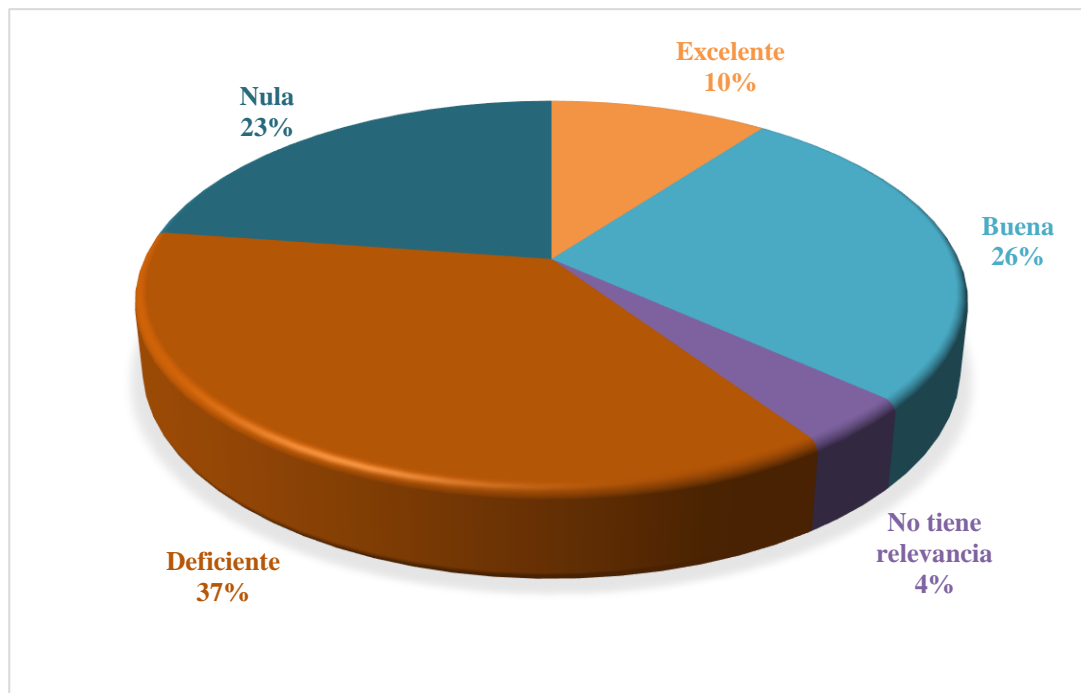


Fuente: elaboración propia, 2019.

La muestra de colaboradores de áreas administrativas de empresas de la ciudad de Guatemala considera una relación directa entre la capacitación y la satisfacción del cliente, indicando que esta podría aumentar si se les capacitara más por parte de las organizaciones para las cuales laboran. Los planes efectivos de capacitación son también una herramienta básica para el desarrollo personal y profesional del colaborador, permiten tener un amplio conocimiento de las actividades relacionadas a su puesto, lo que repercute en la satisfacción del cliente, este servicio sin duda se vuelve una ventaja competitiva.

16) ¿Cómo considera la capacitación recibida al momento de ingresar a la empresa?

Gráfico 18: Capacitación recibida al ingresar a la organización

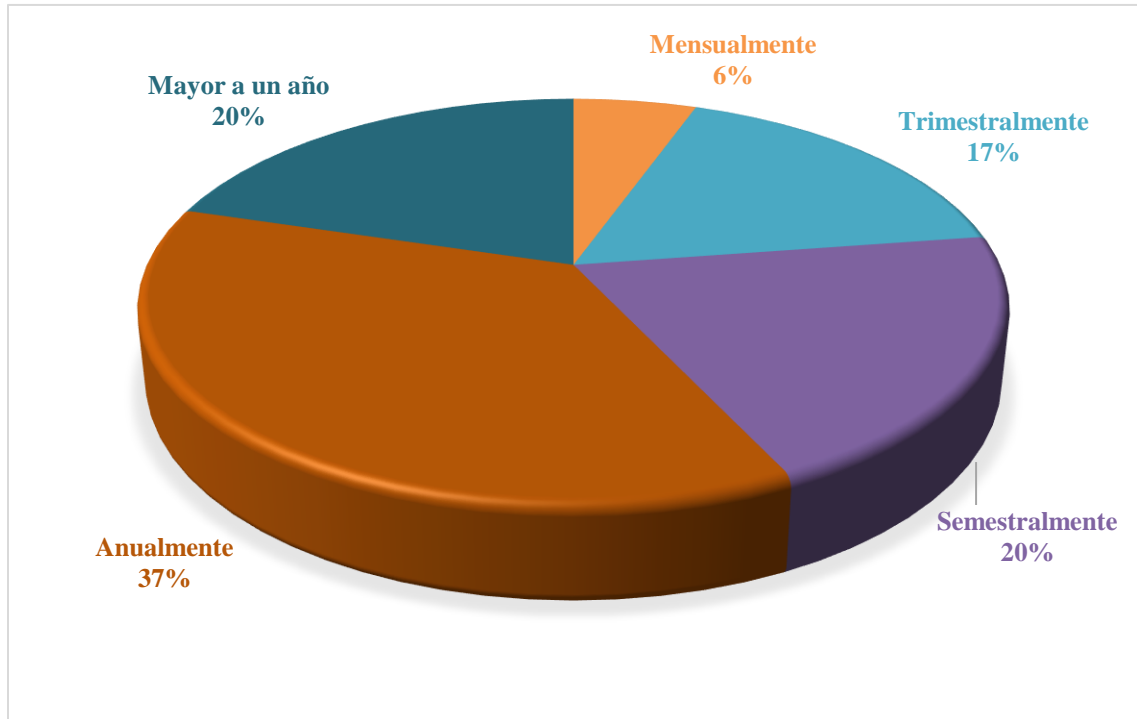


Fuente: elaboración propia, 2019.

El proceso de incorporación de nuevos colaboradores a las organizaciones tiene como pilar principal la correcta inducción y capacitación porque permite contar con un personal calificado y productivo en cuanto al desarrollo de las tareas asignadas. El 64% de los colaboradores encuestados afirmó que el proceso de capacitación durante su incorporación a la organización fue deficiente, irrelevante o nula.

17) ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

Gráfico 19: Frecuencia de capacitaciones

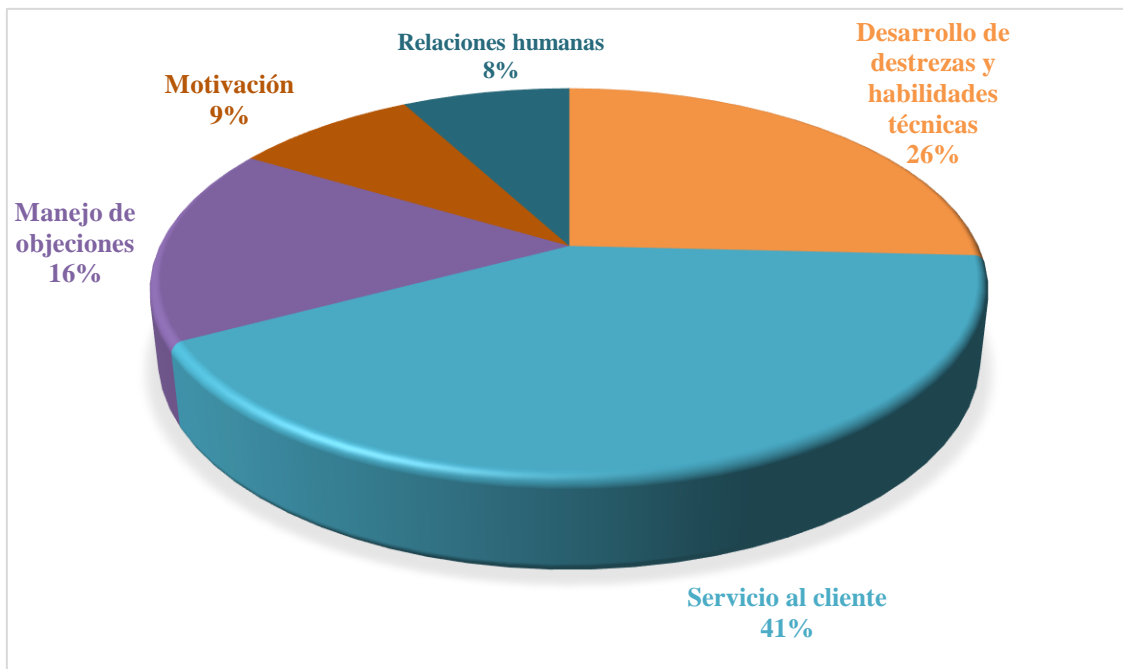


Fuente: elaboración propia, 2019.

Los resultados reflejan poca inversión por parte de las empresas ubicadas en la ciudad de Guatemala, la frecuencia con que los trabajadores reciben capacitación es anual, esto puede deberse a múltiples razones entre ellas; presupuesto asignado, inexistencia de planes o diagnósticos de necesidades de capacitación, departamento de recursos humanos o unidad de capacitación y formación continua.

18) ¿Qué tipo de capacitación considera que necesita para mejorar la satisfacción del cliente?

Gráfico 20: Necesidades de capacitación para mejorar la satisfacción del cliente

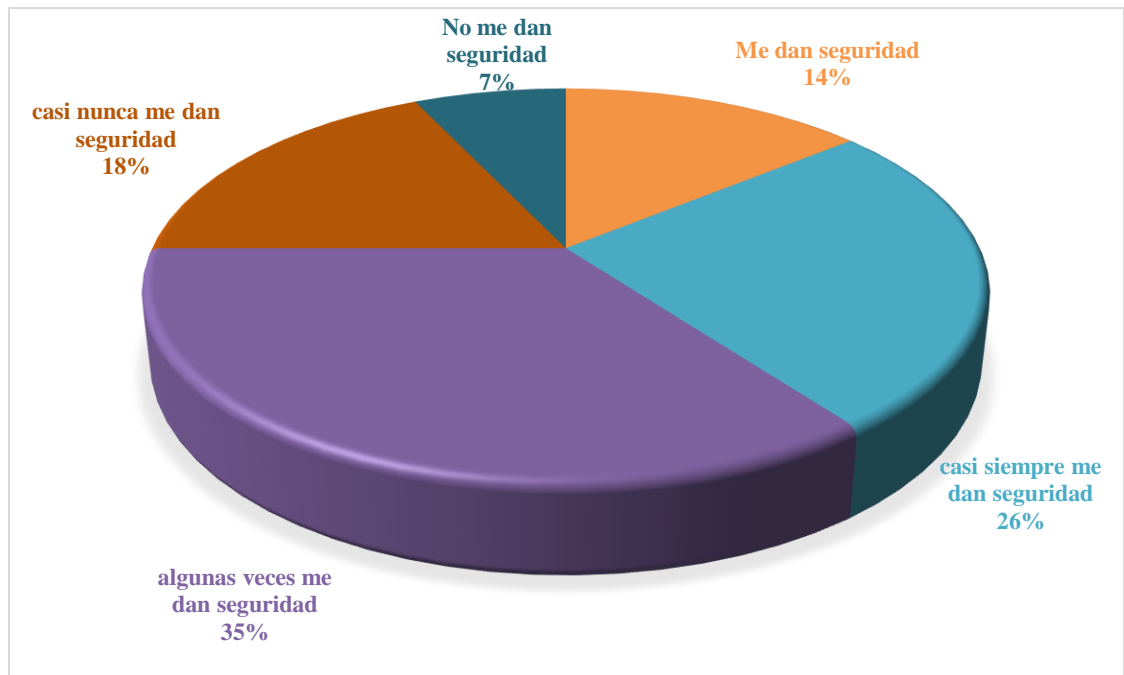


Fuente: elaboración propia, 2019.

El 41% de la muestra encuestada consideró que el tipo de capacitación para aumentar la satisfacción es de servicio al cliente, este tipo de capacitaciones permite la fidelización de los clientes y la identificación del colaborador con la empresa, porque comprende la importancia que sus funciones tienen para el alcance de los objetivos organizacionales. Asimismo el desarrollo de destrezas y habilidades técnicas ha sido considerado como segunda necesidad de capacitación ya que permite generar fuera de la implementación de un nuevo proceso valor personal, estas destrezas pueden ser un desarrollo de capacidades motrices, habilidades técnicas respecto al manejo de nuevos paquetes informáticos, idiomas y competencias blandas.

19) ¿Los conocimientos que actualmente posee le dan seguridad para desempeñar su puesto?

Gráfico 21: Conocimientos actuales y su relación con el desempeño de funciones

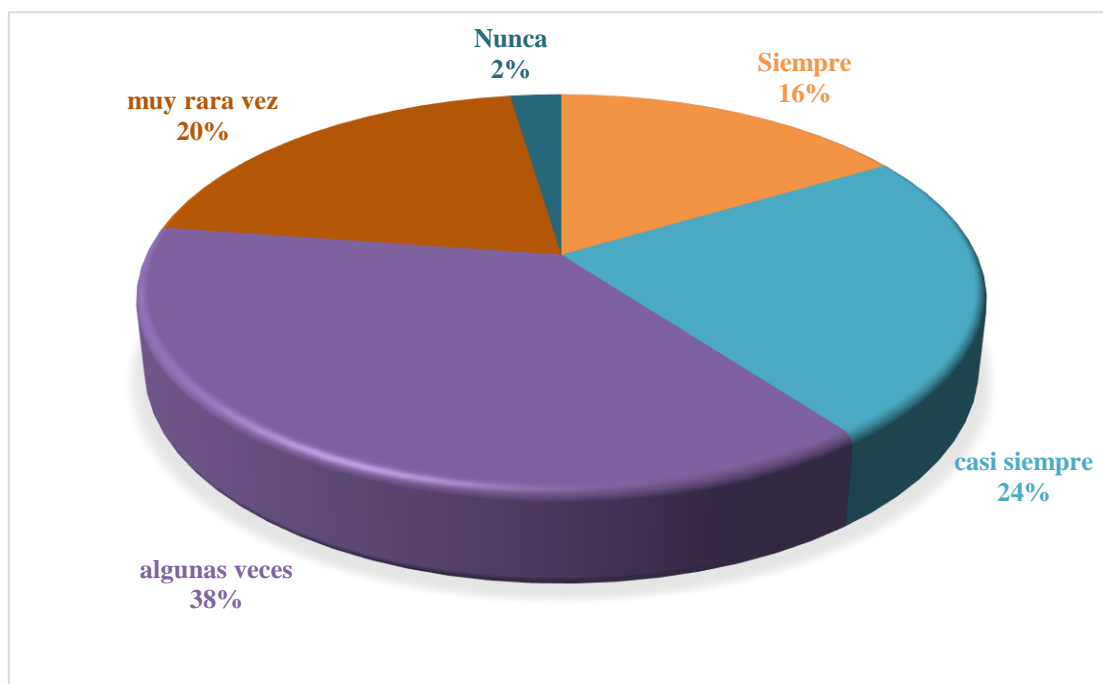


Fuente: elaboración propia, 2019.

La falta de capacitación y programas de formación continua generan inseguridad en el desempeño de las funciones diarias, de cierta forma un colaborador puede lograr realizar las tareas asignadas, sin embargo, estas pueden ser efectuadas de una forma mecánica sin una comprensión a fondo del por qué o para qué, este tipo de situaciones refuerza de forma indirecta resistencia al cambio y poca flexibilidad, debido a que los procesos no son conocidos de raíz.

20) ¿Las capacitaciones que recibe son adecuadas para el funcionamiento de su puesto de trabajo?

Gráfico 22: Capacitaciones adecuadas respecto a puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia, 2019.

La metodología correcta de un plan maestro de capacitación contempla un diagnóstico individual de la unidad evaluada, no simplemente capacitar por capacitar, el adecuado planteamiento de objetivos y alcances de estos procesos permite cerrar brechas de conocimientos y actualización de procesos. El 60% de los encuestados indicaron que pocas veces e incluso nunca, las capacitaciones son adecuadas para el funcionamiento de su puesto de trabajo y solamente un 16% afirma con seguridad que las capacitaciones recibidas tienen relación con su área de trabajo.

Capítulo 3

Discusión

3.1 Extrapolación

La extrapolación contenida en el presente artículo de investigación científica expone los hallazgos encontrados a través de los resultados del instrumento de investigación, frente a lo indicado por otros autores, teorías comparadas con los resultados obtenidos. con la extrapolación se realizó un análisis comparativo respecto al tema: capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala.

Un hallazgo importante en el proceso de investigación, referente a la capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala, fueron las pocas estrategias conocidas para la atención de cada tipo de cliente, debido a que los colaboradores encuestados indicaron que las capacitaciones recibidas no tienen alusión al tema indicado, el cual a su percepción mejoraría el servicio al cliente, permitiendo conocer el perfil de cada uno para poder brindar un servicio personalizado que pueda satisfacer sus necesidades brindando una agradable experiencia.

Respecto a la teoría de los cuatro temperamentos Andrés (2016). Indicó:

En términos más generales, el temperamento hace referencia a las características emocionales de la conducta. Estos rasgos están muy determinados por la configuración morfológica y fisiológica del individuo y en cierta manera expresan los determinantes genéticos de la personalidad divididos en sanguíneo, colérico, melancólico y flemático (p.34).

La importancia de conocer cuál es el temperamento del cliente al cual se le brinda el servicio es poder distinguir según el tipo de temperamento que otros adjetivos le califican como audaz, activo, emotivo, inquieto, inhibido. Comunicativo, nervioso, apático, activo, hablador o impulsivo; esto con el propósito que ya sea necesite concretar una venta o simplemente brindar un servicio que

solucione un problema, crear satisfacción y una experiencia que permita fidelizar a los clientes actuales, conociendo sus características emocionales.

Indica Osterwalder sobre el mapa de empatía que: “Sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes”. (Osterwalder, 2012, p. 134). ¿Qué ve?, ¿Qué oye?, ¿Qué piensa y siente en realidad? y ¿qué dice y hace un cliente?, permite orientar esfuerzos para crear una propuesta de valor adecuada para cada tipo de cliente y lo más importante poder comprenderlo, para ello las organizaciones deben crear planes de capacitación orientados a lo que el cliente realmente quiere y no a lo que parece que el cliente quiere, ya que cada uno pese una necesidad diferente.

Alcaide, J. C. (2015), define el servicio al cliente como: La única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo, es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes y mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del cliente. (p.27). La excelencia en el servicio al cliente se logra cuando la empresa se compromete con el desarrollo de modelos de servicio basados en buenas prácticas, el que los colaboradores cumplan con este perfil aporta a mejorar la imagen de la organización y a que esta pueda diferenciarse de la competencia. A través de las capacitaciones de servicio al cliente debidamente orientadas los colaboradores pueden tomar conciencia del impacto de sus acciones en los resultados de la compañía y la importancia de su aporte al logro de los objetivos.

Otro hallazgo relevante, sobresaliente durante el proceso de recopilación de datos de la investigación, fue que existe muy poca aplicación de técnicas lúdicas por parte del facilitador al brindar una capacitación, por lo que se requiere que el programa de capacitación propicie la participación e interactividad, por medio de conocer al público hacia el cual se dirige, a qué generación pertenecen, etc. aplicando técnicas específicas en el proceso de enseñanza.

Zarzar (2015). Respecto a las competencias indica que: “Es la demostración de una capacidad; y que una capacidad consiste en el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que capacitan a una persona para hacer algo bien hecho. Integra la formación” (p.72). El capacitador debe abordar los temas de tal forma que cumpla no solo con el contenido, sino que, con los objetivos, pero el desafío se encuentra en cómo lo comunicará, para ello es de

vital importancia evaluar las competencias del conferencista, a manera que este no utilice modelos clásicos de aprendizaje, que simplemente no crearan ningún impacto.

Respecto al término estilo de aprendizaje, el autor Ocaña (2011) “refiere al hecho de que cuando queremos aprender algo cada uno de nosotros utiliza su propio método o conjunto de estrategias.” (p.141). Aunque las estrategias utilizadas pueden variar según cada persona, el capacitador debe saber que no todas las personas aprenden de la misma forma ni velocidad. Por lo tanto, conocer estos estilos y sobre todo identificarlos en cada colaboradores permitirá tener un aprendizaje más efectivo, es importante recalcar que hoy en día ya no son considerados como únicos estilos de aprendizaje el visual, auditivo y kinestésico sino que también por sistemas de lectura y escritura, multimodal al tener más de un estilo predominante, así mismo por características personales, por rasgos en que relacionan o estructuran el contenido, dimensiones, preferencias, personalidad, forma en que interactúan, entre otras. Conocer todas estas características permitirá al capacitador saber qué actividades realizará, como facilitará en mensaje obteniendo un mejor uso del tiempo.

Para Lefcovich (2012) Una curva de aprendizaje no es más que: “una línea que muestra la relación existente entre el tiempo (o costo) de producción por unidad y el número de unidades de producción consecutivas.” (p. 7). Al aplicar la curva de aprendizaje a un colaborador se puede de manera gráfica, registrar la mejora en la adquisición de nuevas habilidades, eficiencia en procesos, éxitos versus el tiempo en que fueron alcanzados, como resultado de la práctica, asimismo permitirá monitorizar cuales son los puntos débiles o dificultades de aprendizaje del colaborador.

Otro resultado sobresaliente durante el proceso de captación de datos del presente artículo científico hace mención que los colaboradores consideran que la evaluación y retroalimentación de capacitaciones recibidas ocurre muy pocas veces en sus organizaciones. Por lo tanto, se hace muy difícil conocer el impacto de la capacitación recibida, siendo importante recalcar que debe estar incluido en dicho programa una evaluación inicial para diagnosticar la situación inicial, durante y al finalizar dicho programa, siendo este un proceso sistemático que permita valorar la efectividad y eficiencia de los esfuerzos de capacitación.

MacLennan (2017). Menciona que: “Mentoring es probablemente la forma más efectiva de ayudar a otros a lograr un rendimiento óptico en el lugar de trabajo.” (p.12). Esto se logra a partir de un

acompañamiento posterior a la capacitación brindada como un método de seguimiento, que permite desarrollar habilidades, competencias, maximizar el potencial del colaborador centrado en su desarrollo personal, permitiendo generar un diagnóstico inicial, brindar acompañamiento a través de una base de confianza y poder evaluar continuamente hasta constatar que ha sido adquirido el conocimiento o mejorada la destreza, sin embargo también puede ser efectiva en procesos de capacitación y su relación con el servicio al cliente en temas de gestión de cambio.

Alles (2010), indica respecto a la evaluación de desempeño que: “No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño.” (p.20). Este tipo de evaluaciones permite reflejar el estado actual del capital intelectual de una organización, analizar competencias, conocer deficiencias actuales en el puesto de trabajo y determinar rutas de acción y valorar la efectividad y eficiencia de los procesos de capacitación.

Para evaluar e impulsar el desempeño organizacional Parmenter (2015) considera que: “un KPI es el sistema más simple y efectivo de medición del rendimiento.” (p. 4). Para que el indicador del proceso sea efectivo es necesario que esté ligado a los objetivos del programa de capacitación, tomando la premisa que lo que no se mide no se puede gestionar, debido a esto es necesario medir los resultados de la capacitación como tasa de crecimiento y curva de aprendizaje, satisfacción de la capacitación, cumplimiento de horas de capacitación, entre otros.

Las capacitaciones fuera de la jornada laboral ha sido otro hallazgo destacado, que puede afectar al colaborador en temas de transporte, seguridad, tiempo personal y familiar, así como la retentiva ocasionada por el cansancio físico y/o mental, así como un malestar general hacia la organización. Por eso es necesario considerar una estrategia de capacitación que adecue horarios flexibles para el colaborador con el fin de orientar esfuerzos para un correcto aprendizaje que no represente desmotivación o predisposición de parte del colaborador.

Con relación a la teoría de la Higiene- Motivación de Herzberg, López Más, J. (2014) sugiere que: “el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. (...) El enriquecimiento de la tarea ofrece al empleado la oportunidad de desarrollarse psicológicamente.” (p. 31). Esta teoría demuestra que la motivación laboral es un factor básico para el rendimiento

eficiente del colaborador que contribuye al grado de compromiso del colaborador, por ello los factores higiénicos funcionan como base primordial en lo que respecta a un trato justo en la retribución, supervisión, condiciones laborales y prácticas administrativas que incluyen de manera directa los horarios de capacitación del personal.

Grisolía (2016) explica que: “ventaja económica es la cantidad de dinero o alguna cosa que sea dinero en ocasión de ganancia, es decir que, los valores que durante la relación laboral reciba a título de salario no imputable a otro distinto.” (p. 52). Dicha prestación económica dentro del tema de derecho laboral por la prestación de servicios comprendido en el artículo 90 del código de trabajo guatemalteco por precepto legal, de cualquier naturaleza una vez se otorguen a los trabajadores por la prestación de sus servicios, incrementan el salario y pasan a formar parte de este. Así también, si no se han pactado en forma específica, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado, dentro de los beneficios e incentivos adicionales pueden ser el transporte, seguro médico, gimnasio, etc.

Con relación a la andragogía Dobbs (2011) expuso que: “El aprendizaje y la andragogía en consideración al proceso biológico de desarrollo del cerebro, el aprendizaje supone procesos biológicos centrados en este órgano, el cual concluye su proceso de madurez aproximadamente a los 25 años.” (p. 32). Esta afirmación demuestra que los procesos de educación del adulto tienen relación directa con su edad, por ende, los horarios y tiempos de capacitación en los que un adulto puede ser productivo, aspecto que debe ser tomado en cuenta al momento de realizar los horarios de capacitación, una de las premisas del proceso de educación andragógico indica que el adulto se encuentra constantemente en un proceso de aprendizaje constante y cotidiano.

3.2 Hallazgos y Análisis General

El presente artículo científico tuvo como objetivo principal, determinar si la capacitación de personal es una herramienta efectiva para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala, del cual fue desarrollado un trabajo de campo para establecer los efectos de

la capacitación como una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en empresas de la ciudad de Guatemala.

La investigación arrojó como resultado que con periodicidad anual las empresas brindan a sus colaboradores pocas capacitaciones que no solamente son para mejorar destrezas y habilidades, sino que implica que no son notificados y capacitados formalmente los cambios de procesos, o retroalimentación del desempeño mostrado en las funciones.

Lamentablemente se puede establecer que en Guatemala aún no existe una cultura de capacitación en las organizaciones, los motivos pueden ir desde la falta de interés hasta temas presupuestarios, debido a que hoy en día la capacitación es considerada como un gasto y no una inversión que permitirá fidelizar a los clientes a través del servicio brindado.

La capacitación de los colaboradores que participaron en la presente investigación fue calificada como deficiente, principalmente la inducción recibida al momento de ingresar a la organización donde laboran actualmente. Las empresas de la ciudad de Guatemala no son conscientes del impacto negativo que este aspecto posee el cual puede ser económico, a nivel de clima laboral e incluso afectar indicadores de rotación, debido a que el colaborador de nuevo ingreso no se identificó con su organización desde el primer momento, no fue empoderado para cumplir con las funciones de su perfil de puesto.

Los conocimientos actuales de los colaboradores y su relación con el desempeño actual muy pocas veces brindan la suficiente seguridad para poder tener un empoderamiento de su área de trabajo. La falta de adecuados programas de capacitación y formación continua provoca en el colaborador realice tareas de una forma mecánica, sin análisis y por ende la probabilidad de cometer errores durante el desarrollo de las tareas o no tener un criterio amplio para la toma de decisiones, así mismo provocar patrones de conducta que generen resistencia al cambio, insatisfacción laboral y sobre todo que los mismos patrones en los errores en la ejecución del puesto se sigan dando. En algunas ocasiones puede ocurrir que un empleado recién ingresado a la empresa o uno que ha sido promovido a un puesto de mayor jerarquía no posea conocimientos, habilidades o aptitudes específicas necesarias para el desempeño adecuado de su trabajo, en esta situación un plan de

aprendizaje y desarrollo es fundamental para reforzar sus capacidades y lograr atender las áreas de oportunidad.

Las empresas ubicadas en la ciudad de Guatemala, rara vez evalúan el desempeño laboral con base a protocolos de servicio y cumplimiento de los objetivos de su puesto, la falta de estas prácticas genera un impacto directo en el desempeño laboral tanto individual como organizacional. La evaluación de desempeño y la capacitación del personal son actividades clave en las organizaciones, mientras que de forma individual cada una tiene su relevancia, existe una conexión entre ambas, conocer esta relación y su impacto en el éxito de las empresas es vital. Por lo tanto, la evaluación y medición del desempeño del colaborador sin un plan organizacional que la relacione con la correcta gestión del aprendizaje generará solamente una parte del potencial que pudiera crearse al unir ambos procesos de manera estratégica.

3.3 Conclusiones

1. La capacitación de personal es una herramienta efectiva que permite aumentar la satisfacción del cliente, derivado que es el medio por el cual son brindadas las herramientas, se desarrollan las competencias, se promueve la actualización continua de nuevos procesos y se comparten experiencias.
2. La excelencia en la atención al cliente se puede enseñar a través de buenas prácticas de capacitación, debido a que las necesidades principales detectadas en las empresas de la ciudad de Guatemala son principalmente: Inducción, servicio al cliente, destrezas y habilidades técnicas y actualización de procesos. Dentro de los principales inconvenientes de la satisfacción del cliente derivados de la mala capacitación son el servicio al cliente y la falta de seguimiento, esto se debe a que los colaboradores consideran estresante el tener que atender a más de un cliente a la vez y prefieren enfocarse solo en uno, así mismo conocen muy pocas estrategias para entender y atender a cada tipo de cliente según su perfil, temperamento, etc. Por ende, es muy difícil brindar un buen servicio y aún más superar la expectativa de cada uno. Así mismo,

el volumen de trabajo debe compensar la utilización de un CRM que permita brindar un seguimiento oportuno a cada solicitud.

3. Los procesos de capacitación utilizados en las empresas de la ciudad de Guatemala actualmente poseen deficiencias, ya que aunque el programa de capacitación contempla facilitadores con habilidades de comunicación, sin embargo, con muy poco manejo de técnicas lúdicas, enseñanza andragógica en cuanto a los métodos o estilos de aprendizaje de los colaboradores encuestados, así como material que no tiene buen contenido y que pocas veces se brinda; la falta de evaluación de los procesos de capacitación los cuales deben ser: antes, durante y después de la misma. Cabe resaltar que la efectividad de este depende de la capacidad de poder entender y aplicar metodologías para cada tipo de aprendizaje.

Referencias

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid. ESIC Editorial.
- Alles, Martha Alicia (2010) *Desempeño por competencias evaluación de 360 °*. Buenos Aires, Argentina Editorial Granica.
- Dobbs, David. (2011). *Cerebros hermosos*. España, Editorial National Geographic en español.
- Grisolía (2016), *“Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social”*. Buenos Aires Argentina. Editorial Lexis Nexis.
- Lefcovich (2012), *Kaizen la mejora continua y la curva de aprendizaje*. Córdoba, El Cid Editor.
- López Más, J. (2014). *Motivación Laboral y Gestión De Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. Perú, Gestión en El Tercer Milenio.
- Osterwalder (2012) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España. Editorial Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Parmenter David (2015) *Key performance Indicators*, New Yersey, Estados Unidos de América. Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Zarzar, (2015). *Planeación didáctica por competencias*. Grupo Editorial Patria.

Anexos

Anexo 1

Encuesta

Instrucciones: Coloque una “X” en la respuesta que considere se adecua más a la pregunta planteada, respecto a situaciones relacionadas a los procesos de capacitación de la empresa en la que actualmente labora. La información brindada será de carácter confidencial.

- 1) ¿Cómo calificaría el material recibido durante las capacitaciones?

Excelente	
Bueno	
no me es de utilidad	
Deficiente	
No recibí material	

- 2) ¿Cómo considera las competencias y habilidades de enseñanza de los facilitadores en las capacitaciones?

Excelente	
Bueno	
Promedio	
mínimamente adecuado	
Deficientes	

- 3) ¿Cómo evalúa los temas de capacitación recibidos en su empresa?

Son de interés común	
Tienen relación a las necesidades de mi puesto	
Irrelevantes	
No tienen relación a las necesidades de mi puesto	
Mal planificados	

- 4) ¿Evalúan y retroalimentan los resultados de las capacitaciones recibidas?

Siempre	
La mayoría de las veces	
Algunas veces	
muy pocas veces	
Nunca	

5) ¿Los capacitadores utilizan técnicas lúdicas como método de enseñanza?

Siempre	
La mayoría de las veces	
Algunas veces	
muy pocas veces	
Nunca	

6) ¿Cómo considera las capacitaciones que le han brindado en su empresa?

Extensas	
Breves	
Bien planificadas	
Mal Planificadas	
Participativas	

7) ¿Cuál es su sentir referente a los horarios en que realizan las capacitaciones?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
algunas veces de acuerdo	
En desacuerdo	
Inapropiados	

8) ¿Cuál es el número de capacitaciones recibidas desde que ingresó a la empresa?

Ninguna	
de 1 a 3	
de 4 a 6	
de 7 a 10	
más de 10	

9) ¿Cuál es su actitud cuando más de dos clientes requieren su servicio?

Estresante	
Medianamente lo puedo controlar	
Tranquilo	
Procuró enfocarme solo en uno	
No doy buen servicio a ninguno	

10) ¿Recibe capacitación cada vez que se actualiza algún protocolo de servicio o proceso en su puesto de trabajo?

Siempre	
casi siempre	
algunas veces	
muy rara vez	
Nunca	

11) ¿Conoce las estrategias para atender a los diferentes tipos de clientes?

Todas	
La mayoría	
algunas	
muy pocas	
Ninguna	

12) ¿Cuáles son las inconformidades en el servicio por parte de sus clientes?

Servicio al cliente	
Tiempos de espera	
Incumplimiento de expectativas	
Inefectividad en la resolución de problemas	
Mal seguimiento de solicitudes	

13) ¿Cómo es el servicio que le da a sus clientes?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Mediocre	
Pésimo	

14) ¿Es evaluado su desempeño laboral en base a protocolos de servicio y cumplimiento de objetivos de su puesto?

Siempre	
casi siempre	
algunas veces	
muy rara vez	
Nunca	

15) ¿Considera que la satisfacción del cliente podría aumentar si se capacitara más?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Sería irrelevante	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

16) ¿Cómo consideras la capacitación recibida al momento de ingresar a la empresa?

Excelente	
Buena	
No tiene relevancia	
Deficiente	
Nula	

17) ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	
Mayor a un año	

18) ¿Qué tipo de capacitación considera que necesita para mejorar la satisfacción del cliente?

Desarrollo de destrezas y habilidades técnicas	
Servicio al cliente	
Manejo de objeciones	
Motivación	
Relaciones humanas	

19) ¿Los conocimientos que actualmente posee le dan seguridad para desempeñar su puesto?

Me dan seguridad	
casi siempre me dan seguridad	
algunas veces me dan seguridad	
casi nunca me dan seguridad	
No me dan seguridad	

20) ¿Las capacitaciones que recibe son adecuadas para el funcionamiento de su puesto de trabajo?

Siempre	
casi siempre	
algunas veces	
muy rara vez	
Nunca	