

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES**

AYLEEN NICOLLE BRAVO SALAMANCA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas**

AYLEEN NICOLLE BRAVO SALAMANCA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2015.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	18
1.1 TEMA	18
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3 TITULO.....	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA:.....	20
1.7 OBJETIVOS	20
1.7.1 Objetivo general.....	20
1.7.2 Objetivos específicos:	20
1.8 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.9 MARCO DE REFERENCIA.....	22
1.9.1 Marco teórico:	22
1.9.2 Marco Contextual:	32
1.9.3 Marco legal.	36
1.9.4 Marco conceptual:.....	37
1.10 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	49
1.10.1 Variables.....	49
1.10.2 Paradigma De La Investigación.	49

1.10.3 Método de investigación:	49
1.10.4 Tipo de investigación:	50
1.10.5 Fuentes de información:.....	50
1.10.6 Muestra poblacional:.....	52
 2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	 54
2.1 ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTE/USUARIO DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES	54
2.2 ENCUESTAS APLICADAS A TRABAJADORES DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES	67
 3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL FRENTE A LA CAPACITACION EN ATENCIÓN AL CLIENTE	 89
3.1 DEFICIENCIAS DETECTADAS	89
 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	 91
4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	92
4.1.1 Objetivo general.....	92
4.1.2 Objetivos Especificas	92
4.2 PASOS	92
4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	99
 5. IMPACTO ESPERADO.....	 106
5.1 MODELOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.	107
 6. PLAN DE ACCIÓN	 110

CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS	119

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Métodos para disminuir la resistencia al cambio	30
Tabla 2. Talento humano	35
Tabla 3. Personas encargadas de la atención al cliente	51
Tabla 4. Tamaño de la muestra	53
Tabla 5. Impacto esperado	106

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Genero de los clientes/usuarios.	54
Cuadro 2. Afiliados a la Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales.	55
Cuadro 3. Categoría de Afiliación.	56
Cuadro 4. Frecuencia de visitas.....	56
Cuadro 5. Tiempo de espera en atención al cliente	57
Cuadro 6. Calidad de servicio al cliente.....	58
Cuadro 7. Horario de prestación de servicio	59
Cuadro 8. Nivel de satisfacción imagen empresarial.....	60
Cuadro 9. Atención por parte de los funcionarios	62
Cuadro 10. Aspectos de quejas o reclamos.....	63
Cuadro 11. Solución de medidas de emergencia.....	64
Cuadro 12. Espera en Línea.	64
Cuadro 13. Espacios de Atención.	66
Cuadro 14. Aspectos por mejorar	66
Cuadro 15. Genero de los encuestados.....	68
Cuadro 16. Nivel Educativo.....	68
Cuadro 17. Antigüedad en la empresa	69
Cuadro 18. Existencia del cargo	70
Cuadro 19. Proceso de Selección de Personal.....	71

Cuadro 20. Proceso de vinculación a la empresa.	72
Cuadro 21. Evaluación del desempeño.	73
Cuadro 22. Cada cuanto tiempo realizan evaluación de desempeño.....	74
Cuadro 23. Desempeño laboral	75
Cuadro 24. Frecuencia Capacitación	75
Cuadro 25. Temas Capacitación.....	76
Cuadro 26. Capacitación adecuada.....	77
Cuadro 27. Recibió Capacitación.....	78
Cuadro 28. Calificación de la capacitación	79
Cuadro 29. Contribución a la solución de inquietudes	80
Cuadro 30. Conocimientos y experiencias	81
Cuadro 31. Motivación recibida.....	82
Cuadro 32. Autonomía para resolver problemas.....	83
Cuadro 33. Medios necesarios	84
Cuadro 34. Prestación de servicio al cliente	85
Cuadro 35. Aspectos importantes	86
Cuadro 36. Experiencias atención al cliente.	87

LISTA DE GRAFICAS

pág.

Gráfica 1. Genero de los encuestados afiliados a la Caja de Compensación – Seccional Ipiales.....	54
Gráfica 2. Afiliados a la Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales.	55
Gráfica 3. Categoría de Afiliación	56
Gráfica 4. Frecuencia de visitas.....	57
Gráfica 5. Tiempo de espera en atención al cliente	58
Gráfica 6. Calidad de servicio al cliente	59
Gráfico 7. Horario de prestación de servicio	59
Gráfica 8. Nivel de satisfacción imagen empresarial.....	61
Gráfica 9. Atención por parte de los funcionarios.....	62
Gráfico 10. Aspectos de quejas o reclamos	63
Gráfica 11. Solución de medidas de emergencia	64
Gráfica 12. Espera en Línea.	65
Gráfica 13. Espacios de Atención	65
Gráfico 14. Aspectos por mejorar	67
Gráfica 15. Genero de los encuestados.....	68
Grafica 16. Nivel Educativo.....	69
Grafica 17. Antigüedad en la empresa.....	70
Grafica 18. Existencia del cargo	71
Grafica 19. Proceso de Selección de Personal	72

Grafica 20. Proceso de vinculación a la empresa.	73
Grafica 21. Evaluación del desempeño.....	73
Grafica 22. Cada cuanto tiempo realizan evaluación de desempeño	74
Grafica 23. Desempeño laboral	75
Grafica 24. Frecuencia Capacitación	76
Grafica 25. Temas Capacitación.....	77
Grafico 26. Capacitación adecuada	78
Grafica 27. Recibió Capacitación.....	79
Grafica 28. Calificación de la capacitación.....	80
Grafica 29. Contribución a la solución de inquietudes.....	81
Grafica 30. Conocimientos y experiencias	82
Grafica 31. Motivación recibida.....	83
Grafica 32. Autonomía para resolver problemas	84
Grafica 33. Medios necesarios.....	85
Grafica 34. Prestación de servicio al cliente.....	86
Grafica 35. Aspectos importantes.	87
Grafica 36. Experiencias atención al cliente.....	88

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A. ENCUESTAS	120
--------------------------	-----

RESUMEN

La siguiente investigación denominada : “Diseño De Una Propuesta De Capacitación Para El Mejoramiento De La Atención Al Cliente De La Caja De Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales” se encamina a analizar y determinar aspectos importantes dentro del talento humano como es la atención al cliente para luego buscar alternativas, que permitan potencializar el desempeño de los colaboradores en función de los objetivos de la organización. Esta propuesta se la realizo con el fin de obtener trabajadores más productivos, eficientes y calificados que tengan el interés de participar activamente en las capacitaciones que plantea la organización, fomentando espacios de mayor aprendizaje y un mejor desempeño laboral.

ABSTRACT

The following research called “Diseño De Una Propuesta De Capacitación Para El Mejoramiento De La Atención Al Cliente De La Caja De Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales” directed to analyze and to determine important aspectos about human talent like the customer in order to look for some alternatives which can improve labor acting un fuctions of company objectives. This proposal was designed for getting productive, efficient and qualified workers who have the interest of participating actively in the qualifications which are outlined for the entity. The should foment spaces of more learning for finally to obtain a better labor acting.

INTRODUCCIÓN

La atención al cliente/usuario es un tema importante que se debe contemplar, debido a que son los afiliados los que generan el movimiento de la institución y son la razón de ser de la misma.

Es necesario capacitar a los trabajadores de la Caja de Compensación para proporcionarle los conocimientos necesarios sobre el contenido que integra la cultura empresarial, como las experiencias, hábitos, costumbres, creencias, comportamientos, actitudes y valores, que caracteriza a un grupo humano, sobre la calidad en la atención al cliente/usuario, como una herramienta para diferenciarse de las demás instituciones. Para lograr un buen servicio al cliente es primordial que se apliquen los conocimientos que se ven involucrados en el mejoramiento en el servicio.

Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido la atención al cliente. De la misma manera, aunque la Caja de Compensación tenga una preocupación por crecer en cuanto al aumento de capacitaciones hacia los trabajadores, no se da importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles una buena atención, un reclamo es una forma de decir a la Caja de Compensación que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente/usuario reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales afiliados.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar la situación actual de la calidad de la atención al cliente/usuario para LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES, para que una vez evaluada la atención, se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

Atención al cliente

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Dinámica Empresarial

1.3 TITULO

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES”

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los clientes/usuarios constituyen una parte vital e impulsor en las organizaciones, hacia ellos va dirigido el servicio, el tratamiento efectivo al público es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento, de los usuarios.

“Un servicio ofrecido por la Caja posee diversas áreas indispensables, que influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, como son las áreas de Subsidio, Tesorería, Aportes y Atención al Cliente, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan.

En los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio y atención como el norte de cualquier acción emprendedora”.

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio; por lo que el servicio de atención al cliente, es en esencia el deseo y la convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

La Caja de Compensación – Seccional Ipiiales cuenta con las áreas de Tesorería, Aportes, Subsidio y Atención al Cliente. Estas áreas actualmente están

presentando una problemática referida a la calidad de atención al cliente/usuario, caracterizada por quejas y reclamos de sus clientes/usuarios por los tiempos tardíos de respuestas en atención a sus solicitudes, por la mala actitud a la hora de atender a algún cliente, por la demora en la atención.

Esta situación de retardos ha ocasionado un incremento en cuanto al número de reclamos, situación causada quizás por la indiferencia y la mala atención del usuario por parte del personal involucrado en contacto con el cliente, ya sea por desconocimiento o inexistencia de un proceso establecido para tal fin, o por la falta de capacitación y motivación del personal que interviene en el servicio prestado por esta área, generando esto como consecuencia malestar y desagrado en los clientes/usuarios del servicio, ya sea cara a cara o por contacto telefónico.

Cuando un trabajador se siente satisfecho está en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad, brindar un mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, y por sobre todas las cosas, no se deja condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológicas u organizativas.

Es importante recalcar que el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la caja y cada uno de los clientes, depende de las actitudes y conductas que se observen en la atención de sus demandas.

Esta situación es la base del presente trabajo, que pretende mediante el estudio de la atención al cliente diseñar una propuesta de capacitación para su mejoramiento asegurando así la permanencia del cliente/usuario en la empresa. Igualmente, una evaluación del servicio permite que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y permite además que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación de los trabajadores.

La mencionada evaluación permitirá dar un primer paso para mejorar la calidad de la atención, mediante la generación de una propuesta encaminada a superar debilidades en el mismo, y de esta manera estar a la vanguardia de los conceptos administrativos orientados en captar y retener clientes mediante la calidad en la atención.

La evaluación de la calidad de la atención y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes/usuarios de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria como es la observación y las encuestas.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar una Propuesta de capacitación para el mejoramiento de la atención al cliente dirigido a La Caja De Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales?

1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la situación actual en los funcionarios de la Seccional Ipiales?
- ¿Cuál es el actual proceso y las necesidades de capacitación en la Seccional Ipiales?
- ¿De qué manera se puede orientar el proceso y mecanismos de capacitación para la Seccional Ipiales?
- ¿Cómo se formulan los criterios técnicos adecuados en el proceso de capacitación?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo general. Diseñar una Propuesta De Capacitación Para El Mejoramiento De la Atención al Cliente De La Caja De Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales.

1.7.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en los funcionarios de la Seccional Ipiales.
- Describir el actual proceso y las necesidades de capacitación en la Seccional Ipiales.
- Orientar el proceso y mecanismos de capacitación para la Seccional Ipiales.
- Formular los criterios técnicos adecuados en el proceso de capacitación.

1.8 JUSTIFICACIÓN

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que con lleven al logro de los objetivos.

Se plantea que la atención al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en prevalecer y crecer en un mercado. Por tal razón, la Caja De Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales, percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en los trabajadores afiliados con base en un estudio previo de la imagen de servicio que le proyectan a estos. Las necesidades de mejoramiento en los aspectos de servicio al cliente para la Seccional Ipiales, se detectan gracias al incremento de los reclamos y quejas. No obstante, la Dirección percibe que para ser competitivo no solo se requiere de disponer un buen portafolio de productos, sino que además se debe propender por atender las necesidades del cliente en pro de lograr relaciones de largo plazo con este.

Por tales motivos la investigación busca brindar una alternativa de solución como lo es el mejoramiento del servicio al cliente para contrarrestar las quejas y reclamos descubiertos.

De acuerdo a los objetivos propuestos de la investigación, la propuesta permite realizar una evaluación de la calidad de atención al cliente, donde se establezca la percepción de los afiliados a la caja desde diferentes puntos de vista. Esto implica aplicar nuestros conocimientos fundamentales sobre planeación y diagnóstico que conlleven al logro de los objetivos propuestos para la presente propuesta.

El fin último de la evaluación sugerida, es diseñar una propuesta que permita eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad del servicio al cliente de la empresa objeto de estudio. El diseño de la propuesta trae consigo la aplicación de análisis de información, definición de indicadores de gestión y costeo de su implementación entre otros aspectos que deben ser del dominio teórico del profesional en Administración de Empresas.

A través de las buenas prácticas de talento humano, La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento.

Para la Caja de Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales, los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los clientes, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

De acuerdo a lo anterior se diseña la presente propuesta con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de actualización de los trabajadores y contribuir al desarrollo profesional de los mismos, logrando así que la Caja de Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales cuente con trabajadores mejor preparados para su desempeño y por ende obtener aprendizaje significativo que evidencien sustancial mejoramiento de la atención al cliente.

1.9 MARCO DE REFERENCIA

1.9.1 Marco teórico:

“La Gestión del Talento Humano es la planificación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”¹

Modelo de Idalberto Chiavenato, procesos de gestión humana: Dentro de las diversas teorías existentes dentro de los procesos de gestión humana la teoría de Chiavenato es la más aplicable dentro de este estudio y plantea “que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Según este autor, las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

Las organizaciones en la región más precisamente en el departamento de Nariño mantienen una similitud respecto a la forma de gerenciales, la capacitación que se propone se debe a algunas inconsistencias a la hora de vincular personal, las cuales son:

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 17.

Mala selección de personal: No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes acarrearán pérdidas por fraudes, pérdidas de clientes por mala atención e incrementos en los costos por improductividades, aparte de generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Falencias en política de personal: Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello una caída en la rentabilidad.

Fallas en la planeación: Producto de la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas, lo que lleva al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconociendo las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. El empresario desconoce cuáles son las demandas o necesidades de los consumidores y su capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, desconoce la real potencialidad de sus productos o servicios.

Falta de Capacitación del empresario y directivo: “Esto lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del mismo, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual”².

Capacitación: No siempre las personas saben qué hacer en su trabajo, es necesario enseñar a los empleados a ejecutar sus tareas de la mejor manera y trabajar así de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Por lo tanto, la capacitación, es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional, porque su fin es la formación y preparación de las personas, está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro de la empresa.

Capacitar a un empleado es responsabilidad de cada jefe en todos los niveles, si él no tiene condiciones para capacitarlos personalmente, debe buscar el organismo de capacitación adecuado para que este los haga.

² Ibíd., p. 17.

“La capacitación es importante para el funcionamiento en la medida en que proporciona al trabajador excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta de materiales y equipos y sobre la satisfacción personal de ser bueno en la actividad que se realiza”.³

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

Capacitación y desarrollo del personal: La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Concepto y tipos de educación:

Educación: Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales

³ MILLS, M. El Ejecutivo Visionario. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. p. 55.

vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional. La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

Formación profesional: Es la educación que prepara al hombre para una profesión.

Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

Capacitación: Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.

El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal. La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

En un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

Como debe enseñarse: Se conformarán equipos de Alto desempeño para desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico de la Institución. La capacitación es dinámica con participación activa de los participantes y de los equipos que se conformen. Se proyectarán transparencias y se entregará bibliografía a todos los participantes. De igual manera se entregará certificado de participación y compromiso.

Donde debe enseñarse: La capacitación se realizará en las instalaciones de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, en el auditorio.

Se debe capacitar porque se debe dotar a los funcionarios de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias positivas de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y al logro de la Visión y Misión de la Caja.

Para la ejecución de la capacitación se realizará una invitación previa donde se informará la importancia de esta al igual que la temática a tratar, todo esto con el fin de motivar a los empleados para que asistan y aprovechen al máximo la capacitación a realizar.

La empresa realizará además diferentes capacitaciones de conocimientos específicos las cuales harán dependiendo de los requerimientos que cada cargo necesita para el buen desarrollo de la evaluación de desempeño que se realizará. Todo lo anterior con el fin de generar una imagen corporativa sólida, garantizando de esta manera la calidad de los productos y servicios que esta presta.

Evaluación de resultados de la capacitación.

Evaluación a nivel empresarial: La capacitación es uno de los medio para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa - empleado.
- Mejores relaciones entre empleado – cliente/usuario.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.

- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

En este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios,
- Reducción del tiempo de entrenamiento.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del personal, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero*⁴ ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como cauda fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.⁵

⁴ TAYLOR, Frederick. Principios de Administración Científica. Buenos Aires: El Ateneo, 1981. p. 150.

⁵ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa, s.f. p. 67.

Disminuir la Resistencia al Cambio:

Para que puedan producirse cambios en las organizaciones, antes es preciso superar o disminuir la resistencia y fomentar y crear apoyos para el cambio. No existen recetas simples y perfectas para superar el cambio, aunque hay seis opciones que pueden ser de utilidad.

Educación y Comunicación: Cuando la resistencia al cambio tiene su origen en la falta de información, puede ser de gran ayuda explicar en reuniones, o a través de memorandos y boletines, las razones que avalan la introducción de cambios. La comunicación abierta ayuda al personal a tomar consciencia y a prepararse para el cambio. Preparar el terreno mostrando la lógica del proceso de cambio y procurando que todo el mundo esté debidamente informado, reduce el nivel de resistencia. Esta opción, sin embargo, suele demandar demasiado tiempo.

Participación y Compromiso: Reuniendo a las personas que se verán afectadas por el cambio para que ayuden a diseñarlo y a ponerlo en práctica, es probable que se consiga intensificar su compromiso. Si los individuos perciben que sus ideas y actitudes se tienen en cuenta al emprender el esfuerzo para el cambio, tenderán a mostrar menor resistencia y más receptividad. Sin embargo, es posible que sus ideas no siempre resulten las más apropiadas.

Facilitación y Apoyo: Una característica importante de la que ha de hacer gala la dirección al realizar el cambio es su disposición a prestar su apoyo total. Los gestores han de tomar partido (es decir, han de preocuparse por sus subordinados, han de saber escuchar, han de apostar por sus subordinados en los asuntos que sean de importancia) abriendo oportunidades de capacitación y ayudando a facilitar el cambio cuando el temor y la ansiedad estén en el corazón mismo de la resistencia. Este enfoque, sin embargo, puede ser costoso en términos de tiempo y dinero y puede ser incluso un fracaso.

Negociación y Acuerdo: La resistencia puede superarse, o disminuir por lo menos, recurriendo a la negociación. La discusión y el análisis pueden ayudar a los gestores a identificar los puntos que pueden servir de base para la negociación y el acuerdo. El acuerdo negociado supone que se concede algo a la otra parte para vencer su resistencia. Por ejemplo, convencer a una persona para que se traslade a un lugar de trabajo menos atractivo puede requerir que se le pague una prima o que se aumente su salario. Una vez alcanzado este acuerdo mediante la negociación, otros pueden esperar que la dirección le otorgue concesiones similares en el futuro.

Manipulación y Cooptación: La manipulación implica el uso de tácticas complicadas para convencer a otros de que el cambio es algo que les interesa. Retener información, provocar enfrentamientos entre personas o suministrar información sesgada son ejemplos de manipulación. El hecho de cooptar a un

individuo implica adjudicarle un rol principal en el diseño o puesta en marcha del cambio.

Coacción explícita o implícita: Al servirse de la coacción explícita y/o implícita, los directivos adoptan una conducta de amenaza. Atemorizan a los empleados con la posible pérdida de su empleo, con disminución de oportunidades de ascenso, con la asignación de puestos poco atractivos y la pérdida de privilegios. Este tipo de coacción está dirigida a reducir la resistencia al cambio de una persona. La conducta coercitiva puede ser riesgosa en la medida en que genera hostilidad y resentimientos⁶.

⁶ KOTTER, John P. y SCHLESINGER, Leonard A. Choosing Strategies for Change. EEUU: 3R Editors, 1979. p. 80.

Tabla 1. Métodos para disminuir la resistencia al cambio

Enfoque		Implica	Utilizado comúnmente cuando...	Ventajas	Inconvenientes
1. Educación y Comunicación	y	Explicar la necesidad del cambio y su lógica a individuos, grupos e incluso a organizaciones enteras.	Falta información o es inexacta y falta análisis.	Una vez convencidas, las personas suelen ayudar a ejecutar el cambio.	Alto coste en tiempo si hay muchas personas implicadas.
2. Participación y Compromiso	y	Pedir ayuda a los miembros de la organización para el diseño del cambio.	Los impulsores del cambio no tienen la información necesaria para el cambio y otros tienen poder suficiente para resistirlo.	Las personas que participan se comprometerán a ejecutar el cambio y toda la información que poseen se incorporará al plan de cambio.	Alto coste en tiempo si los participantes diseñan un cambio poco apropiado.
3. Facilitación y Apoyo		Ofrecer programas de readiestramiento, tiempo libre, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	Las personas ofrecen resistencia por problemas de ajuste.	Ningún otro enfoque funciona tan bien en los problemas de ajuste.	Alto coste en tiempo y dinero, con peligro de fracaso.
4. Negociación y Acuerdo		Negociar con los que se resisten, pidiendo incluso cartas escritas de entendimiento.	Alguna persona o grupo con considerable poder para resistir perderá con el cambio.	Algunas veces es relativamente fácil evitar resistencias mas enconadas.	Pueden ser muy costosas si alertan a otros para que negocien.

Tabla 1. (Continuación)

5. Manipulación Cooptación	y	Ofrecer a personas clave un rol deseable en el diseño o ejecución del proceso de cambio.	Otras tácticas no funcionarán o son demasiado costosas.	Puede ser solución relativamente rápida y poco costosa para problemas de resistencia.	Puede provocar problemas en el futuro si las personas se sienten manipuladas.
6. Coacción explícita implícita	e	Amenazar con pérdida de empleo o traslados, falta de ascensos, etc.	La velocidad es esencial y los impulsores del cambio poseen considerable poder.	Obra con rapidez y puede superar todo tipo de resistencias.	Puede ser riesgosa si enoja al personal con los impulsores del cambio.

Fuente. Este estudio

1.9.2 Marco Contextual:

Caja de compensación familiar de Nariño: La Caja de compensación Familiar de Nariño es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro que cumple funciones de seguridad social en el Sistema del Subsidio Familiar, su objetivo es facilitar el acceso a los servicios a todos los trabajadores de las empresas afiliadas, con tarifas subsidiadas de acuerdo a su nivel de ingresos, vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Se fundamenta en las leyes 21 de 1982, 789 de 2002 y sus decretos reglamentarios.

Con más de 40 años de experiencia, agrupa más de 5.000 empresas afiliadas, 57.800 trabajadores y 82.600 beneficiarios en los municipios de Pasto, Ipiales, Tumaco, Sandoná, Túquerres, La Cruz, Samaniego y otros municipios del Departamento de Nariño.

Visión: Ser en el año 2018, una empresa líder, innovadora y sostenible, comprometida con la responsabilidad social.

Misión: La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una empresa privada sin ánimo de lucro, enmarcada en el sistema de la protección social, que mediante la participación eficiente de su talento humano, facilita servicios sociales de calidad, fomentando la solidaridad y defensa de la familia; aportando al desarrollo sostenible de la región.

Política de calidad: La dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, es consciente del compromiso que representa facilitar servicios sociales con calidad, calidez y oportunidad, para satisfacer las necesidades de sus afiliados y comunidad, propendiendo por la excelencia, innovación y mejora continua, apoyando en su talento humano competitivo y comprometido con el desarrollo sostenible de la organización.

Objetivos de calidad:

- Aumentar la satisfacción de sus afiliados y comunidad en la prestación de los servicios sociales.
- Mejorar las competencias del talento humano.
- Lograr la certificación con la norma ISO 9001:2008 en los subprocesos de gestión subsidio de vivienda y alojamiento en los subprocesos hotelería “Hotel Agualongo” y Centro Recreacional “Un Sol Para Todos”.
- Mantener la certificación con la norma ISO 9001: 2008 de los otros procesos del alcance.
- Mantener la sostenibilidad financiera.

Retos corporativos:

- Innovación.
- Sostenibilidad.
- Comunicación.
- Integración.
- Responsabilidad Social.

Valores corporativos:

Competitividad:

- Confianza.
- Competitividad.
- Responsabilidad.
- Mejora Continua.

Cliente:

- Respeto.
- Calidez.
- Confianza.
- Mejora Continua.
- Vocación del Servicio.

Competencia:

- Compromiso.
- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en Equipo.

Principios corporativos:

- Calidad
- Excelencia en el Servicio
- Ética
- Esfuerzo Conjunto
- Oportunidad, Autonomía
- Competitividad
- Participación
- Liderazgo
- Compensación
- Equidad
- Solidaridad
- Responsabilidad Social Empresarial.

Políticas corporativas:

- Debe orientar su gestión hacia la satisfacción de necesidades y expectativas del trabajador afiliado, su familiar y comunidad en el marco de la protección social.
- Los servicios que presta la caja deben estar enmarcados dentro de la normatividad vigente que busca mitigar el impacto ambiental.
- Contribuir al desarrollo sostenible del departamento de Nariño, actuando en el marco de la responsabilidad social inherente en su misión.
- Empezar alianzas estratégicas siempre y cuando sean auto sostenible y enmarcado en la normatividad vigente.
- Mantenerse como una organización dinámica con efectividad orientada a lograr los resultados, con capacidad de responder oportunamente a los cambios que exige el entorno.
- Debe fortalecer el proceso de desarrollo integral y continuo del talento humano.
- Gestión eficiente y ética en el manejo de los recursos disponibles propendiendo por mejorar la calidad del servicio.
- Debe garantizar la rentabilidad financiera de los negocios auto costeables, que contribuyan al desarrollo de la caja y se revierta en mayores beneficios a sus afiliados.

Trabajadores: La Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales, cuenta que el siguiente talento humano:

Tabla 2. Talento humano

CARGOS	
Área Administrativa	Director Seccional Ipiales
	Secretaría
	Asesor de Crédito y Cartera
	Asesor Jurídico
	Asesor de Calidad
	Asesor de Tesorería
	Asesor de Aportes
	Asesor de Subsidio
	Asesor Agencia de Empleo
	Asesor de Atención al Cliente
Instituto Técnico	Jefe de Archivo
	Jefe de Sistemas
	Servicios Generales
	Jefe Mantenimiento
	Director
	Secretaría
	Coordinador
Recreación	Asesor de Recreación
	Instructores

Fuente. Este estudio

Portafolio de servicios: La Caja de Compensación Familiar de Nariño ofrece los siguientes servicios:

Aportes parafiscales: Son gravámenes establecidos con carácter obligatorio por la ley, que afectan a un determinado y único grupo social y económico y se utilizan en beneficio del propio sector.

Fomento del fondo de empleo FONEDE:

- Subsidio al Desempleo

Mercadeo:

- Droguerías
- Supermercado

Subsidio Familiar: Es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores e medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo. Su objetivo fundamental consiste en el alivio de las

cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad.

Modalidades de Subsidio:

- Subsidio en Dinero.
- Subsidio doble por rehabilitación.
- Auxilios extraordinarios.
- Subsidio en servicios.

Educación Formal:

- Colegio Comfamiliar Nariño Siglo XXI
- Colegio para Adultos Comfamiliar Nariño

Educación No Formal:

- Centro de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano

Biblioteca Pública:

Recreación:

- Centro Recreacional Un Sol Para Todos
- Centro Recreacional Chilvi
- Unidad Recreativa y Deportiva Parque Infantil

Gimnasio:

Cavis-Ut:

- Subsidios de Vivienda
- Fovis

- **Agencia de Viajes**
- **Hotel Agualongo**
- **Líneas de Crédito Comfamiliar**
- **Programas Especiales**
- **Salud**

1.9.3 Marco legal. La Superintendencia del Subsidio Familiar es una Entidad Estatal del orden Nacional, adscrita al Ministerio del Trabajo.

La Superintendencia del Subsidio Familiar tiene a su cargo la supervisión de las cajas de compensación familiar, organizaciones y entidades recaudadoras y pagadoras del subsidio familiar en cuanto al cumplimiento de este servicio y sobre las entidades que constituyan o administren una o varias entidades sometidas a su vigilancia, con el fin de preservar la estabilidad, seguridad y confianza del sistema

del subsidio familiar para que los servicios sociales a su cargo lleguen a la población de trabajadores afiliados y sus familias bajo los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y solidaridad en los términos señalados en la ley.

Las funciones de la Superintendencia son, entre otras, las siguientes y están enmarcadas en él, **Decreto 2150 de 1992 el artículo 24 de la Ley 789 de 2002 y Decreto 2595 de 2012:**

Vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales relacionadas con la organización y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar; las demás entidades recaudadoras y pagadoras del subsidio familiar, en cuanto al cumplimiento de este servicio y las entidades que constituyan o administren una o varias de las entidades sometidas a su vigilancia, siempre que comprometan fondos del subsidio familiar.

Reconocer, suspender o cancelar la personería jurídica de las entidades sometidas a su vigilancia.

Velar por el cumplimiento de las normas y principios relacionados con la eficiencia, eficacia y solidaridad y el control de gestión de las Cajas de Compensación Familiar o las entidades que estas constituyan, administren o participen, como asociadas o accionistas, con relación a la prestación de los servicios sociales a su cargo.

Ley 21 de 1982. Por la cual se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos Artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

1.9.4 Marco conceptual:

Cliente externo: Un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.

Cliente interno: Miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Cientes finales: que es el que adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo

Cientes intermedios: es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia.

Satisfacción: refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Queja: Expresión de insatisfacción por la percepción negativa del producto o servicio recibido de la entidad financiera, puede ser sobre cualquier de sus variables como calidad, oportunidad, asesoría. Las quejas NO están relacionadas con la afectación monetaria.

Reclamo: Solicitud relacionada con la afectación monetaria, negativa o positiva, con relación a un producto o servicio recibido; por ejemplo, con una cuenta o transacción.

Petición o solicitud de información: Consulta sobre un hecho en particular, como una transacción sobre la cual se pueda tener alguna inquietud; así como la solicitud de copias y de documentos.

Conceptos básicos de servicio al cliente:

Definición: "El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos".⁷

Características del servicio al cliente:

- El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
- Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la

⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Bogotá: Norma, 2003. p. 17.

calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

- La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".
- Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
- "La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. El, en los nuevos mercados, compra valor agregado"⁸

La importancia de la satisfacción al cliente. Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- Satisfacer a sus clientes.
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- Conservar los clientes en el largo plazo.
- Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionaran el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores desean. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores si la empresa debe seguir siendo redituable. Las mejoras en la calidad de la operación; por lo tanto los negocios deben enfocarse tanto a mejorar de manera continua el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos.

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes: Nuestra definición principal de la Calidad.

⁸ Ibíd., p. 17.

El enfoque de los clientes no es simplemente un problema de calidad sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades.

Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios elevados.

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva.

La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que puedan resultar. Sin embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determina la cantidad de eventos subsecuentes.

Administración de las relaciones con el cliente: Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

- Compromisos con los clientes
- Estándares de servicio enfocados al cliente
- Capacitación y delegación de autoridad
- Administración efectiva de las quejas

Creación de clientes satisfechos: La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto.

El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información. Por ejemplo, investigación errónea de mercado puede evaluar de manera incorrecta las necesidades y expectativas reales del cliente, los diseñadores de productos y servicios pueden desarrollar especificaciones que no reflejen de manera adecuada estas necesidades.

El personal de contacto con el cliente pudiera no entregar de acuerdo con especificaciones. Una complicación adicional proviene del cliente, que ve y supone la calidad del producto (calidad percibida) de forma considerablemente distinta a lo que de hecho recibe (calidad real). Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente se deberían centrar las preocupaciones.

Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental:

Calidad percibida - calidad real- calidad esperada.

Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada). Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar la retroalimentación.

Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente: Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza a los Clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Clasificación de algunos tipos de clientes. Al hablar del Cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como

aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta filosofía de la Empresa Orientada Hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del Cliente, se deberá concluir que el servicio es objetivo general de la Empresa y, en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce que para que la Empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función "Servicio", entendido en el sentido global mencionado, como política global integral de la Empresa.

De todo lo dicho anteriormente se desprende que ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

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

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, como su progreso personal laboral en la empresa, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes e implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, mediante un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

La capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación y otros de los colaboradores. Es necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

¿En qué debemos capacitar?:

“La capacitación debe estar en relación con el puesto, las carreras, con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.”⁹

Es necesario capacitar a personas para que realice labores correspondientes a su cargo.

Capacitarlos en algunos temas de la administración de recursos humanos global en una compañía.

Beneficios de la capacitación:

- Conduce rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos¹⁰.

Capacitación para el servicio al cliente: La capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre

⁹ CHIAVENATO, Op. cit., p. 55.

¹⁰ SILICEO, Op. cit., p. 17.

otros. Se presentan tres técnicas que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

- **Herramienta:** Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
- **Las Técnicas:** Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan con ellos por correo, por teléfono o frente a ellos.
- **Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.**
- **Experimentos y triunfos:** En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente, se puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos.

Importancia de la Capacitación de Talento humano: “En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

“Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa”¹¹.

Enfoques de capacitación y desarrollo: “Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores.

Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.

¹¹ WEATHER, William B. y DAVIS, J. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1996, p. 243.

- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Los conocimientos del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Necesidades de Capacitación: Detección de Necesidades de Capacitación.

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

¿Qué es el DNC?: Es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales. Las siglas en inglés son **TNA** (Training Needs Assessment).

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente, y sus competencias actuales he idealmente futuras. La DNC es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha.

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas.

Recordemos que la capacitación del talento humano le permitirá a todo colaborador lograr sus objetivos individuales y del puesto, al cumplirse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la institución. El otorgar al colaborador las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, genera el él mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente.

Un reporte de DNC debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente y debe procurar ser *proactiva* evitando la reactividad.

La capacitación *reactiva* se da cuando se genera la brecha entre las competencias reales y las necesarias y cuya implementación permite resolver problemas actuales y disfunciones evidentes.

La *proactividad* en la capacitación supone la anticipación de futuro íntimamente relacionado con el análisis estratégico. La *proactividad* permitirá la previsión de las posibles disfunciones que pudieran surgir y que pueden afectar a los resultados en las acciones estratégicas globales.

Las **DNC** permitirán:

- Corregir problemas en la organización.
- Reencaminar desviaciones en la productividad.
- Impactos actuales o previsión de futuros por cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas ante la reducción o incremento del personal.
- Frente a cambios de funciones o de puestos en situaciones emergentes o como parte de un Plan de Carrera.

Las Necesidades de Capacitación pueden desagregarse por:

Por Discrepancia: Cuando una tarea o función se desarrolla de manera insatisfactoria. Es decir los resultados de las gestiones discrepan de aquellos esperados.

Por Cambio: Cuando una tarea o función ha sufrido modificación o sufriría una modificación en la forma de su ejecución y los conocimientos, habilidades y destrezas actuales no permiten la adecuada ejecución presente y futura.

Por Incorporación: Cuando nuevas tareas o funciones han sido incorporadas o deben ser incorporadas y las personas que deben realizarlas desconocen como ejecutarlas e implementarlas.

Los objetivos a cubrir con la capacitación para permitir mayores niveles de competencia son:

Cognitivos: Proveer conocimientos, términos, fechas, hechos y tendencias.

Procedimentales: Instruir sobre procedimientos, protocolos, procesos, trucos, atajos y aspectos relacionados con el *Know-How* de la función o negocio.

Actitudinales: Brindar orientación o cambios de comportamientos y actitudes. Estos suelen tomar más tiempo dentro de procesos de cambio.

Objetivos de la capacitación y desarrollo: los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

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

Beneficios de la capacitación de los empleados:

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Objetivos y Metas a alcanzar:

- Incrementar la productividad de la organización.
- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal.
- Disminuir los errores en la ejecución de las actividades por parte de los empleados.

Estrategias:

- Poner en práctica una serie de esfuerzos tendientes a ocupar el primer lugar en la excelencia de atención al cliente e imagen de la empresa.
- Promover un alto nivel de competencias técnicas administrativas u motivacionales al recurso humano, necesarias para la consolidación de la cultura organizacional.

- Dotar a la empresa de un Recurso Humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.

1.10 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.10.1 Variables. Estas variables están reflejadas en las encuestas, para poder determinar si en las capacitaciones que la Caja de Compensación le ha ofrecido a sus trabajadores han estado incluidas.

Variables dependientes:

- Capacitación
- Motivación
- Desempeño

1.10.2 Paradigma de la Investigación. El presente trabajo está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad **CUANTITATIVO**, básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios.

Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas.

1.10.3 Método de investigación:

Deductivo: Este método sirve para descubrir consecuencias desconocidas, a partir de principios conocidos.

Esta investigación tiene un enfoque **Empírico Analítica**, puesto que se basa en la percepción directa del objeto de investigación, fundamentándose en la lógica de experiencias, y en la búsqueda de las preguntas las cuales es necesario resolverlas para la definición de los objetivos.

1.10.4 Tipo de investigación:

Descriptivo: En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas.

Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

- “Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.),
- Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.),
- Establecer comportamientos concretos,
- Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”¹²

Mediante esta modalidad se busca identificar las áreas que están directamente relacionadas con el cliente/usuario, específicamente las áreas de Subsidio, Aportes, Tesorería y Atención al Cliente de la Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales en cuanto a la satisfacción de los clientes, además se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán los diferentes elementos que componen la investigación para luego recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada y así diseñar la propuesta de capacitación para el mejoramiento de la atención al cliente .

1.10.5 Fuentes de información:

Fuente y técnicas de recolección de la información:

Fuentes primarias. Para llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente de la Seccional Ipiales se llevara a cabo encuestas a los trabajadores con el fin de conocer el estado actual en cuanto a

¹² Ibíd., p. 24.

capacitación puesto que son las personas encargadas de la atención al cliente. Además de las encuestas a los afiliados para conocer la percepción del afiliado hacia la Seccional Ipiales y su grado de satisfacción.

Tabla 3. Personas encargadas de la atención al cliente

CARGOS	
Área Administrativa	Director Seccional Ipiales
	Secretaría
	Asesor de Crédito y Cartera
	Asesor Jurídico
	Asesor de Calidad
	Asesor de Tesorería
	Asesor de Aportes
	Asesor de Subsidio
	Asesor Agencia de Empleo
	Asesor de Atención al Cliente
	Jefe de Archivo
	Jefe de Sistemas
	Servicios Generales
Instituto Técnico	Jefe Mantenimiento
	Director
	Secretaría
	Coordinador
Recreación	Asesor de Recreación
	Instructores

Fuente. Este estudio

Fuentes secundarias. La información que se empleará para esta investigación proviene de datos suministrados directamente por La Caja de Compensación – Seccional Ipiales, además de datos bibliográficos, como libros revistas, periódicos artículos, videos e Internet, y todos los medios necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos de la investigación.

Técnicas de recolección de datos: Las técnicas utilizadas para realizar la investigación son:

Observación: se hace un registro visual de lo que ocurre en la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales y se determina su situación real, a través de la observación de características, condiciones, conductas y actividades, que poseen para identificar que lineamientos se practican en la Seccional Ipiales y cuáles de ellos no, con el fin de poder dar una solución de acuerdo al problema que se presenta.

Para que la investigación tenga una sustentación teórica se recurrió a fuentes de información primarias, como: encuestas a afiliados y trabajadores.

Para determinar las razones, del porque se brinda un servicio de baja calidad al cliente, se decidió diseñar cuestionarios para aplicar a los afiliados con la finalidad de obtener conclusiones de los resultados y proponer puntos de mejora en el servicio.

Se elaboró un cuestionario aplicado a los trabajadores, para recabar información de cómo conciben la atención al cliente y si consideran la opción de mejorar la atención que brindan en la actualidad.

Encuesta general para mejorar el servicio: Se elaboró un cuestionario para ser aplicado a los afiliados, el objetivo de encuestar a los afiliados es evaluar la atención al cliente, debido a que son ellos los que se enfrentan a la atención de los trabajadores y pueden evaluar esta actividad, proponiéndose así mejora del servicio a corto plazo y la importancia que tiene para la institución en el futuro, debido a la gran competencia que existe en el mercado.

Encuesta dirigida a trabajadores: Esta técnica de recolección de información se realiza todos los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales para hacer un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.

1.10.6 Muestra poblacional:

Trabajadores: En la presente investigación la población estará conformada por la totalidad de los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales es decir los 22 empleados que en ella laboran.

Clientes: Para establecer el análisis estadístico de clientes se aplica la fórmula del tamaño de la muestra.

Tabla 4. Tamaño de la muestra

FUNCIÓN	NÚMERO DE SUJETOS
Afiliados	500

Fuente: Este estudio

Formula de estimación del tamaño de la muestra AFILIADOS

Donde;

N = número de datos

Z2 = coeficiente de confiabilidad

P = éxito

Q = fracaso

E2 = error

n = tamaño de la muestra

n'= 340 Este es el tamaño de la muestra para AFILIADOS.

El procedimiento anterior permitió determinar que el tamaño adecuado de la muestra es de 340 personas obteniendo con ello una confianza de 95% utilizando una muestra de proporciones. Al momento de realizar la encuesta se lo tomará de manera aleatoria.

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Diagramación y análisis de información: El siguiente análisis proviene de las respuestas dadas por parte de los usuarios/clientes y trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales, después de haber realizado una serie de preguntas relacionadas con el servicio al Cliente prestado por la Seccional. Encuesta aplicada a 340 clientes/usuarios de la Seccional.

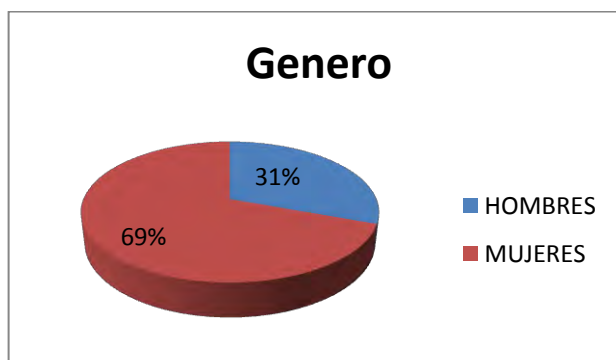
2.1 ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTE/USUARIO DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES

Cuadro 1. Genero de los clientes/usuarios.

GENERO	# DE ENCUESTADOS	%
Hombres	104	31%
Mujeres	236	69%
TOTAL ENCUESTADOS	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 1. Genero de los encuestados afiliados a la Caja de Compensación – Seccional Ipiales.



Fuente: Este estudio

ANALISIS: De los 340 clientes/usuarios encuestados de la Caja de Compensación – Seccional Ipiales; la mayoría fueron de género femenino representados en un 69% del total debido a que la mayoría son madres

comunitarias que reciben beneficios en la caja y el 31% restante pertenecen al género masculino.

Cuadro 2. Afiliados a la Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales.

Afiliado a la Caja de Compensación	R/	%
Si	325	96%
No	15	4%
TOTAL ENCUESTADOS	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 2. Afiliados a la Caja de Compensación Familiar de Nariño - Seccional Ipiales.



Fuente: Este estudio

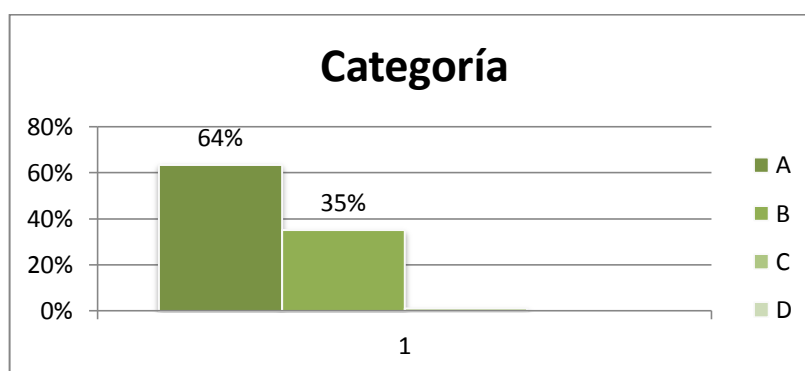
ANALISIS: Del total de los encuestados el 96% de los clientes/usuarios se encuentran afiliados a la Caja de Compensación, personas que realmente adquieren algún tipo de servicio en la Caja, mientras que el 4% restante no se encuentra afiliado.

Cuadro 3. Categoría de Afiliación.

Categoría	R/	%
A	216	64%
B	120	35%
C	4	1%
D	0	0%
Total	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 3. Categoría de Afiliación



Fuente: Este estudio

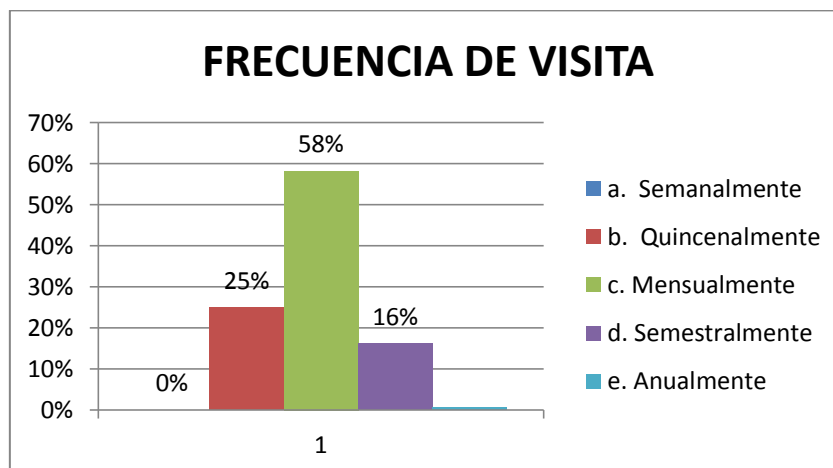
ANÁLISIS: El 64% de los usuarios encuestados, pertenece a la categoría A, en la cual se encuentran las personas que devengan menos del SMLMV y también que no tienen familiares a cargo, el 35% pertenece a la categoría B y el 1% pertenece a la categoría C.

Cuadro 4. Frecuencia de visitas

FRECUENCIA	RESPUESTAS	%
Semanalmente	0	0%
Quincenalmente	85	25%
Mensualmente	198	58%
Semestralmente	55	16%
Anualmente	2	1%
Total	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 4. Frecuencia de visitas



Fuente: Este estudio

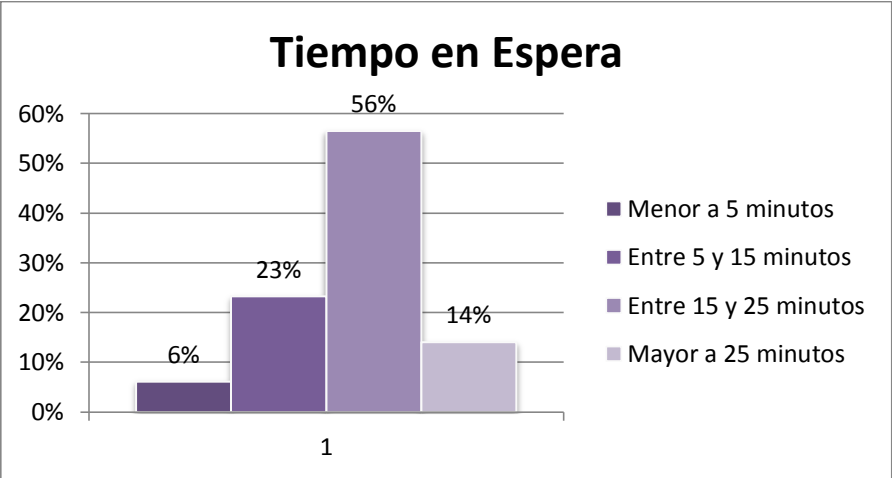
ANALISIS: El 58% de los usuarios encuestados, visita la Caja de Compensación Mensualmente, esto se debe a que en la visita anterior presentar algún tipo de reclamo; el 25% de los encuestados visita la Caja de manera quincenal, el 16% lo hace de manera Semestral y solamente el 1% lo hace Anualmente.

Cuadro 5. Tiempo de espera en atención al cliente

Tiempo Espera	RESPUESTAS	%
Menor a 5 minutos	21	6%
Entre 5 y 15 minutos	79	23%
Entre 15 y 25 minutos	192	56%
Mayor a 25 minutos	48	14%
Total	340	100%

Fuente: Esta Investigación

Gráfica 5. Tiempo de espera en atención al cliente



Fuente: Este estudio

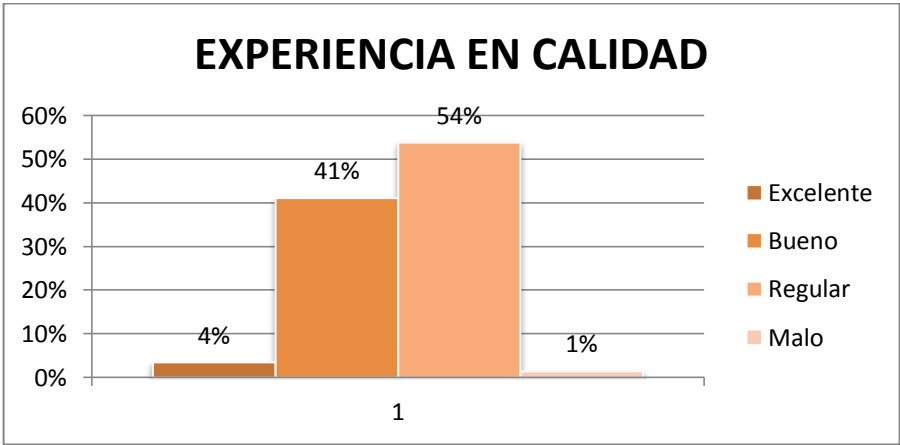
Análisis: De los 340 afiliados que se escogieron aleatoriamente de la Caja de Compensación, el 56% ha esperado entre 15 y 25 minutos para ser atendido, esto se debe a que la mayoría de veces que se acerca a alguna de las áreas los funcionarios no se encuentran en su lugar de trabajo, solo el 6% de los usuarios espera menos de 5 minutos.

Cuadro 6. Calidad de servicio al cliente

Experiencia Calidad	RESPUESTAS	%
Excelente	12	4%
Bueno	140	41%
Regular	183	54%
Malo	5	1%
Total	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 6. Calidad de servicio al cliente



Fuente: Este estudio

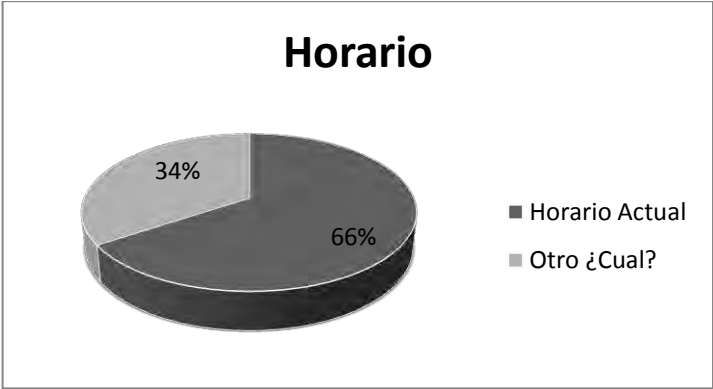
Análisis: El 54% de los usuarios manifiestan que la calidad de servicio es regular y el 1% la califica como mala.

Cuadro 7. Horario de prestación de servicio

HORARIO	RESPUESTAS	%
Horario Actual	223	66%
Otro ¿Cuál?	117	34%
Total	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfico 7. Horario de prestación de servicio



Fuente: Este estudio

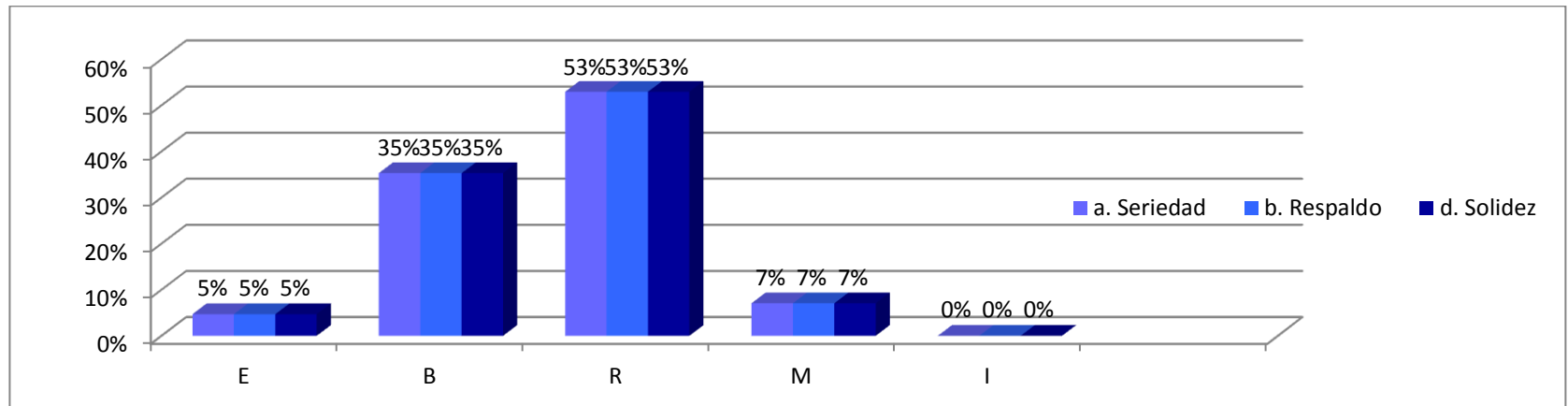
Análisis: De la totalidad de los afiliados encuestados la mayor parte, representada en un 66% menciona que el horario de prestación del servicio al cliente es adecuado y el 34% dice que se debería implementar el horario de sábado en la mañana.

Cuadro 8. Nivel de satisfacción imagen empresarial

SATISFACCIÓN IMAGEN	E	B	R	M	I
Seriedad	5%	35%	53%	7%	0%
Respaldo	5%	35%	53%	7%	0%
Confianza	5%	35%	53%	7%	0%
Solidez	5%	35%	53%	7%	0%

Fuente: Este estudio

Gráfica 8. Nivel de satisfacción imagen empresarial



Fuente: Este estudio

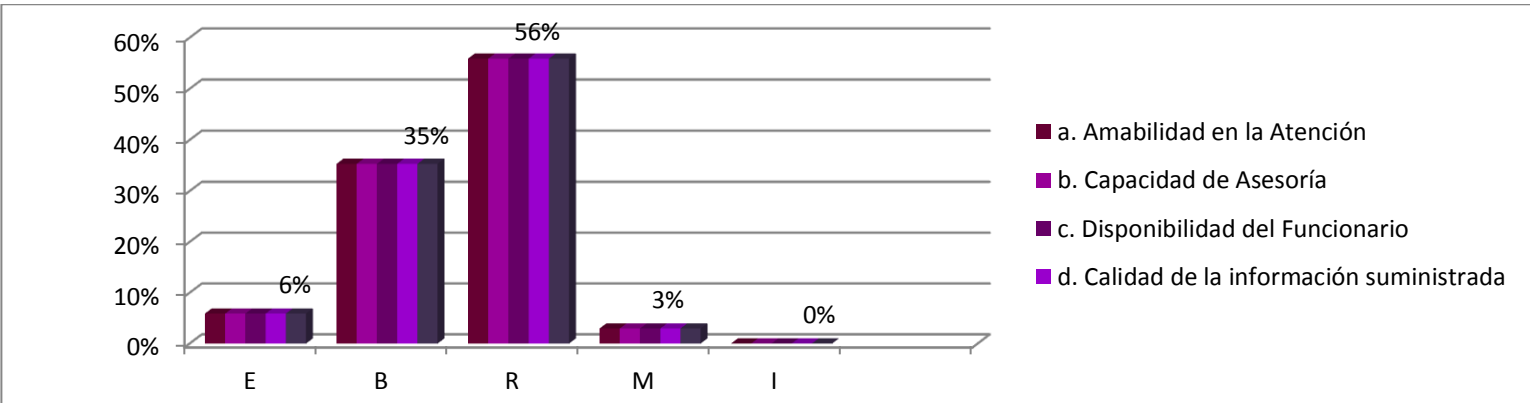
Análisis: Del total de usuarios el 53% menciona que su nivel de satisfacción con relación a los anteriores aspectos es regular y solamente el 5% menciona que su nivel de satisfacción es excelente. Esto se debe a que la gran mayoría de encuestados tiene más en cuenta la atención que recibe que la imagen que proyecta la Caja.

Cuadro 9. Atención por parte de los funcionarios

Satisfacción atención al cliente	E	B	R	M	I
a. Amabilidad en la Atención	6%	35%	56%	3%	0%
b. Capacidad de Asesoría	6%	35%	56%	3%	0%
c. Disponibilidad del Funcionario	6%	35%	56%	3%	0%
d. Calidad de la información suministrada	6%	35%	56%	3%	0%
e. Solución de Inquietudes	6%	35%	56%	3%	0%

Fuente: Este estudio

Gráfica 9. Atención por parte de los funcionarios



Fuente: Este estudio

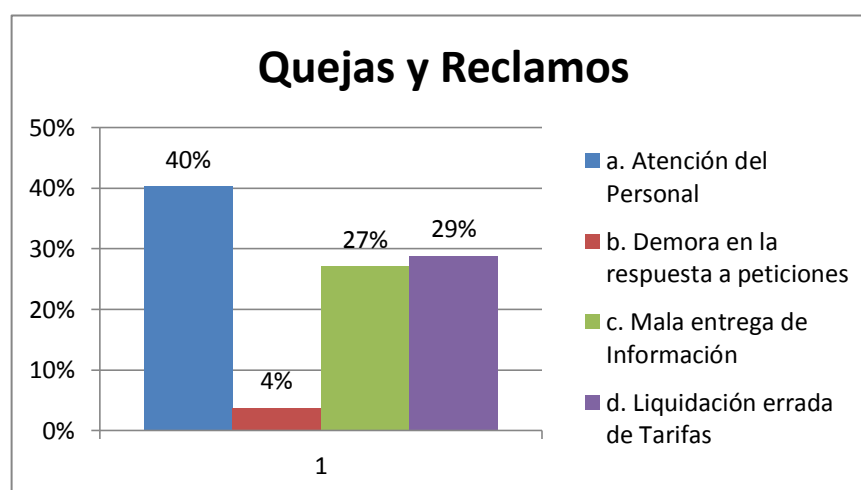
Análisis: Del total de usuarios el 56% menciona que de los anteriores aspectos la atención es regular, mientras que el 3% dice que la atención es mala. Esto nos da a entender que existen grandes falencias a la hora de atender al usuario, es por esto que el usuario no queda totalmente satisfecho cuando es recibido en las instalaciones de la Caja.

Cuadro 10. Aspectos de quejas o reclamos

QUEJA/RECLAMO	RESPUESTAS	%
a. Atención del Personal	137	40%
b. Demora en la respuesta a peticiones	13	4%
c. Mala entrega de Información	92	27%
d. Liquidación errada de Tarifas	98	29%
TOTAL	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfico 10. Aspectos de quejas o reclamos



Fuente: Este estudio

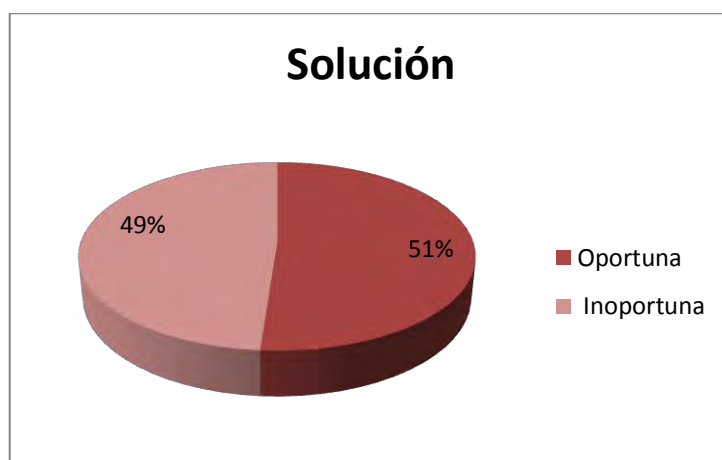
Análisis: Según los usuarios encuestados en un 40% mencionan haber efectuado reclamos por la Atención del personal, aquí nos podemos dar cuenta que la atención al cliente que brindan los trabajadores de la Caja no es el mejor y es por esto que los clientes quedan insatisfechos, seguido de la liquidación errada de tarifas con un 29%.

Cuadro 11. Solución de medidas de emergencia

SOLUCIÓN	RESPUESTAS	%
Oportuna	174	51%
Inoportuna	166	49%
Total	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 11. Solución de medidas de emergencia



Fuente: Este estudio

Análisis: Se puede destacar que la solución de medidas de emergencia es oportuna en un 51%, mientras que el 49% de los afiliados dicen que es inoportuna. La solución de medidas de emergencia en algunos casos ha sido oportuna ya que los reclamos que se envían a la sede principal, por el hecho de ser atendidos allá les prestan la importancia necesaria.

Cuadro 12. Espera en Línea.

ESPERA EN LÍNEA	RESPUESTA	%
0-5	319	94%
5-10	13	4%
10-15	8	2%
TOTAL	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 12. Espera en Línea.



Fuente: Este estudio

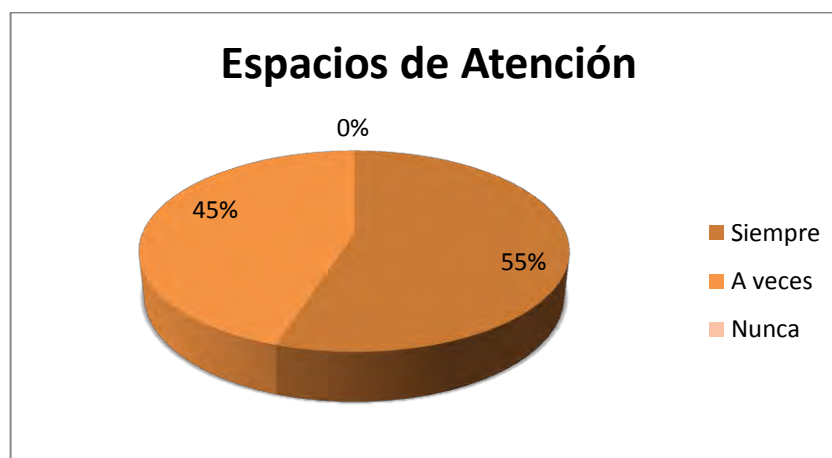
Análisis. De los 340 clientes/usuarios encuestados aleatoriamente, dicen que el tiempo de espera en línea es de 0 – 5 minutos correspondientes a un 94%, debido que son muy pocos los usuarios que utilizan este tipo de comunicación para resolver sus inquietudes, el 2% de los encuestados dice haber esperado en línea de 10 – 15 minutos.

Gráfica 13. Espacios de Atención

ESPACIOS DE ATENCION	RESPUESTA	%
Siempre	187	55%
A veces	153	45%
Nunca	0	0%
TOTAL	340	100%

Fuente: Este estudio

Cuadro 13. Espacios de Atención.



Fuente: Este estudio

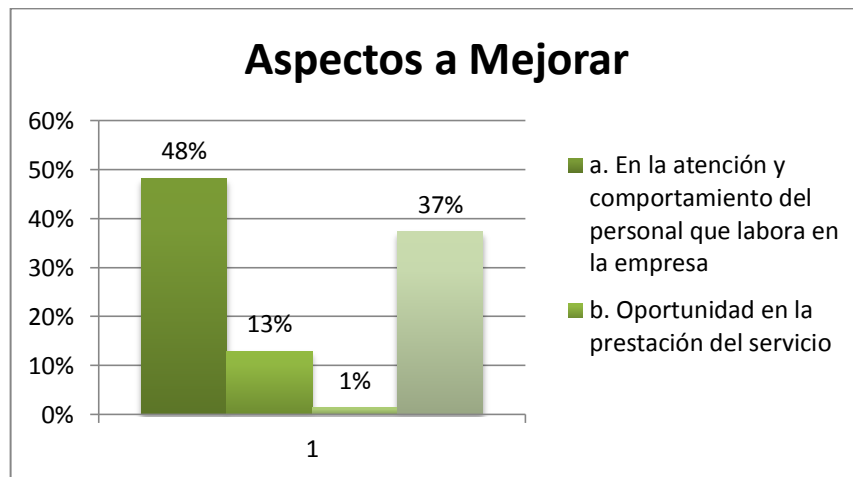
Análisis. El 55% de los encuestados dice que los espacios de atención siempre están aseados y el 45 % dice que a veces se encuentran en buenas condiciones.

Cuadro 14. Aspectos por mejorar

ASPECTOS A MEJORAR	RESPUESTAS	%
a. En la atención y comportamiento del personal que labora en la empresa	164	48%
b. Oportunidad en la prestación del servicio	44	13%
c. En la prestación de las instalaciones	5	1%
d. En la entrega de las tarjetas preferenciales	127	37%
TOTAL	340	100%

Fuente: Este estudio

Gráfico 14. Aspectos por mejorar



Fuente: Este estudio

Análisis: El 48% de los encuestados opinan que la Caja de Compensación debería mejorar el aspecto en la atención y comportamiento del personal que labora en la empresa, el 37% dice que deben mejorar en la entrega de las tarjetas preferenciales y el 13% dice que se debe mejorar en la oportunidad en la prestación del servicio. Esta información nos dice que a los funcionarios les hace falta un tipo de capacitación en cuanto a atención y trato hacia las demás personas.

La falla que tiene la Seccional en la actualidad es la atención que brinda dicha organización a través de su capital humano, donde la forma de dirigirse o tratar a los usuarios/clientes usualmente no es la más adecuada, permitiendo de esta forma que la imagen de la empresa tienda poco a poco a desmejorar y colaborando indirectamente a que muchos de sus clientes/usuarios realicen quejas y reclamos.

La mala atención al cliente, es ocasionada por el descuido que la Seccional tiene con los funcionarios que trabajan en forma directa con el cliente/usuario, ya que por su no directa vinculación con la empresa permite no tener un control parcial ni total del accionar de dicho personal.

2.2 ENCUESTAS APLICADAS A TRABAJADORES DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO - SECCIONAL IPIALES

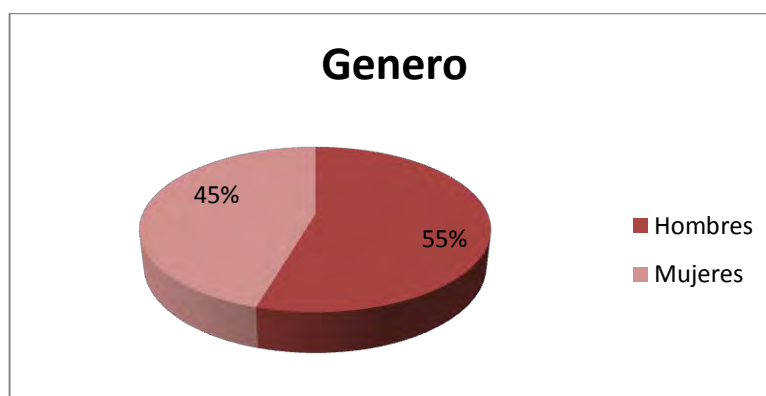
Encuestas que fueron aplicadas a 22 trabajadores, entre estos al Director de la Seccional el cual también está en contacto directo con los afiliados.

Cuadro 15. Genero de los encuestados

GENERO	RESPUESTA	%
Hombres	12	55%
Mujeres	10	45%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Gráfica 15. Genero de los encuestados



Fuente: Este estudio

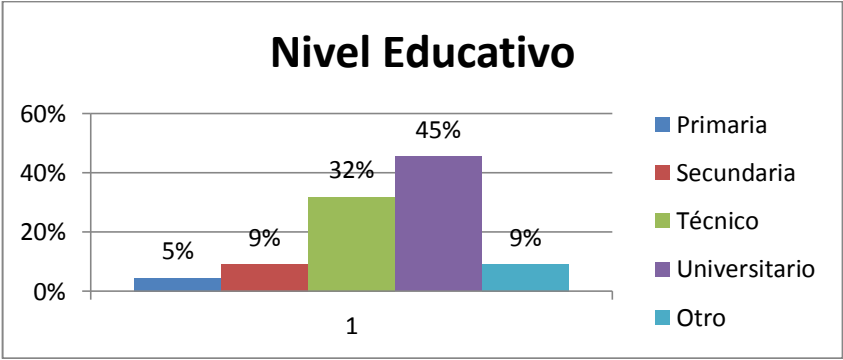
ANALISIS: De los 22 trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales; la mayoría fueron de género masculino representados en un 55% del total y el 45% restante pertenecen al género femenino.

Cuadro 16. Nivel Educativo

NIVEL EDUCATIVO	RESPUESTA	%
Primaria	1	5%
Secundaria	2	9%
Técnico	7	32%
Universitario	10	45%
Otro	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 16. Nivel Educativo



Fuente: Este estudio

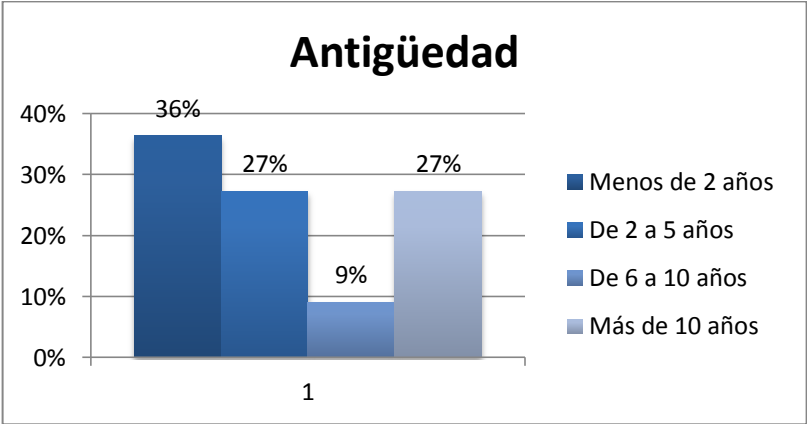
Análisis. El 45% de los trabajadores tiene un nivel educativo correspondiente al universitario, esto quiere decir que la gran mayoría de trabajadores tiene un nivel profesional adecuado; y el 5% dice haber cursado únicamente la primaria.

Cuadro 17. Antigüedad en la empresa

ANTIGÜEDAD	RESPUESTAS	%
Menos de 2 años	8	36%
De 2 a 5 años	6	27%
De 6 a 10 años	2	9%
Más de 10 años	6	27%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 17. Antigüedad en la empresa



Fuente: Este estudio

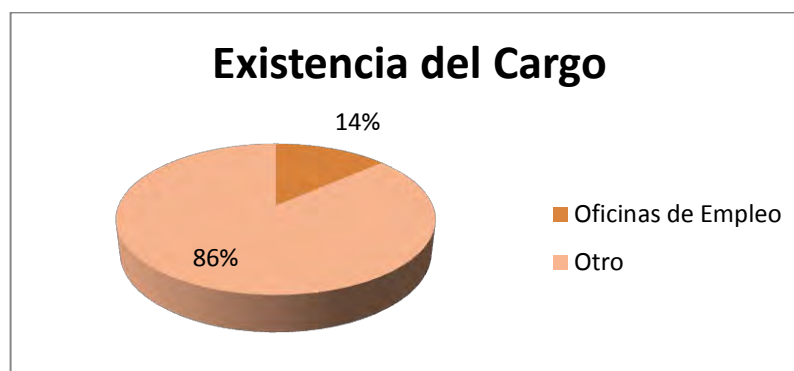
Análisis: El 37% de los trabajadores ha trabajado en la empresa menos de 2 años mientras que el 9% de los trabajadores ha trabajado más de 6 años, estos trabajadores se han mantenido en la empresa porque pertenecen al sindicato de la Caja.

Cuadro 18. Existencia del cargo

EXISTENCIA CARGO	RESPUESTAS	%
Oficinas de Empleo	3	14%
Otro	19	86%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 18. Existencia del cargo



Fuente: Este estudio

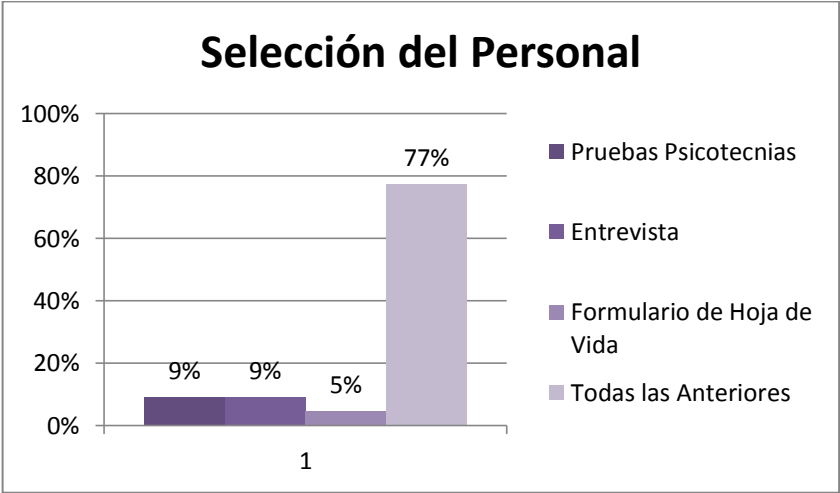
Análisis: El 86% de los trabajadores dijeron que lograron ubicarse en sus lugares de trabajo por recomendaciones de empleados, amistades o recomendación directa del Director, mientras que el 14% dicen que mediante oficinas de empleo llegaron a sus áreas de trabajo.

Cuadro 19. Proceso de Selección de Personal

SELECCIÓN PERSONAL	RESPUESTAS	%
Pruebas Psicotecnias	2	9%
Entrevista	2	9%
Formulario de Hoja de Vida	1	5%
Todas las Anteriores	17	77%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 19. Proceso de Selección de Personal



Fuente: Este estudio

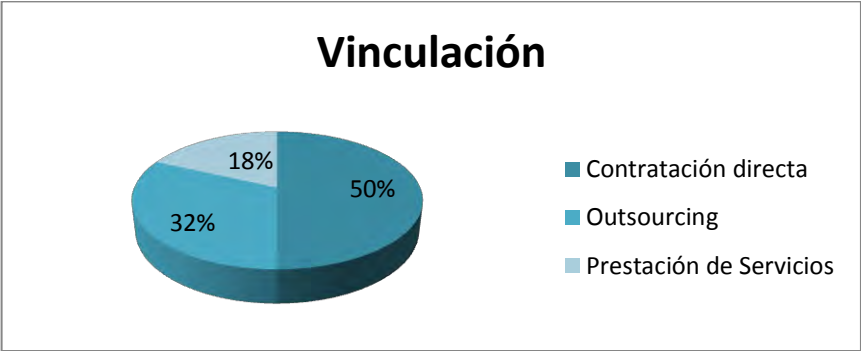
Análisis: Al 77% de los trabajadores encuestados les aplicaron pruebas psicotecnicas, entrevistas y formularios de hojas de vida al momento de ingresar a la empresa y al 5% les aplicaron únicamente el formulario de hoja de vida. Se puede apreciar que al momento de ingresar nuevo personal a la Caja, este pasa por los diferentes filtros que se realiza a la hora de la selección del personal.

Cuadro 20. Proceso de vinculación a la empresa.

VINCULACION	RESPUESTAS	%
Contratación directa	11	50%
Outsourcing	7	32%
Prestación de Servicios	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 20. Proceso de vinculación a la empresa.



Fuente: Este estudio

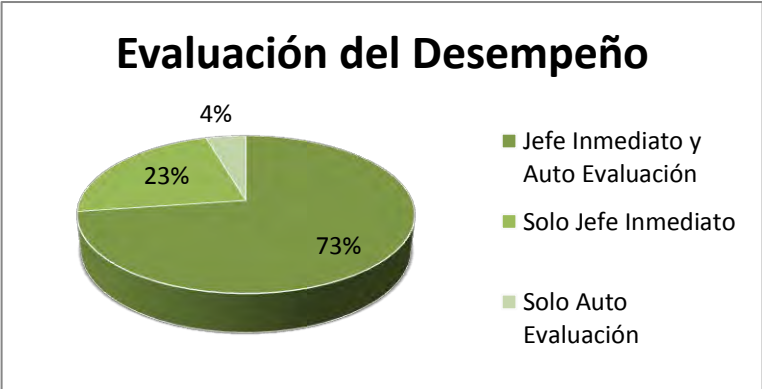
Analisis: En el momento de ingresar a la empresa, al 50% de los trabajadores los contrataron mediante contratación directa, mientras que al 18% los contrataron por la modalidad de prestación de servicios.

Cuadro 21. Evaluación del desempeño.

EVALUACION DESEMPEÑO	RESPUESTAS	%
Jefe Inmediato y Auto Evaluación	16	73%
Solo Jefe Inmediato	5	23%
Solo Auto Evaluación	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 21. Evaluación del desempeño.



Fuente: Este estudio

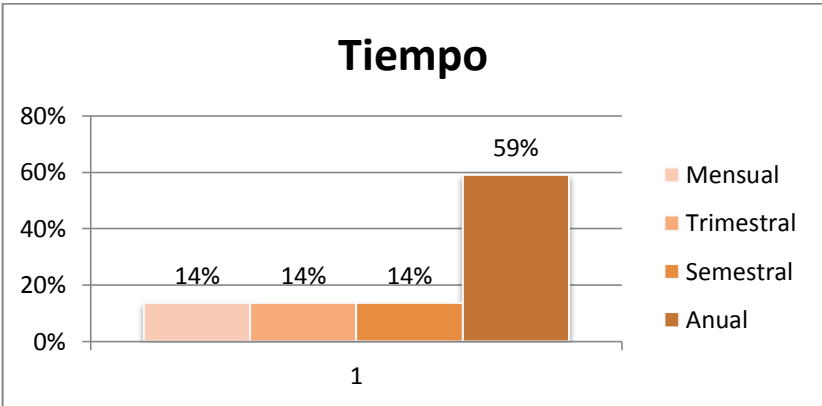
Analisis: El 73% de los trabajadores dice que el Jefe inmediato y la autoevaluación son los métodos utilizados al momento de realizar la evaluación de desempeño, la cual es realizada mediante encuestas físicas o por medios magnéticos; y el 5% de los colaboradores dice que solo se aplica la autoevaluación.

Cuadro 22. Cada cuanto tiempo realizan evaluación de desempeño

TIEMPO	RESPUESTAS	%
Mensual	3	14%
Trimestral	3	14%
Semestral	3	14%
Anual	13	59%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 22. Cada cuanto tiempo realizan evaluación de desempeño



Fuente: Este estudio

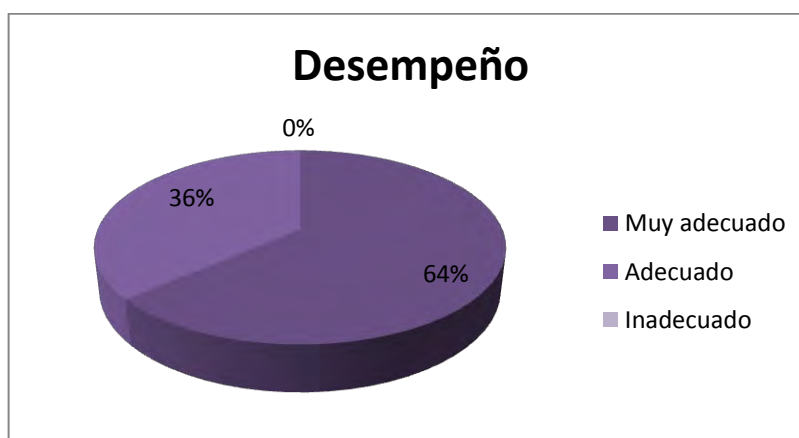
Analisis: El 59% de los trabajadores encuestados dijeron que la evaluación del desempeño la realizan Anualmente, mientras que el 13% dijeron que la evaluación la hacen mensualmente, trimestralmente o semestralmente. En cuanto a esta evaluación existen falencias ya que la evaluación del desempeño se la debería realizar cada 3 meses.

Cuadro 23. Desempeño laboral

DESEMPEÑO	RESPUESTAS	%
Muy adecuado	14	64%
Adecuado	8	36%
Inadecuado	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 23. Desempeño laboral



Fuente: Este estudio

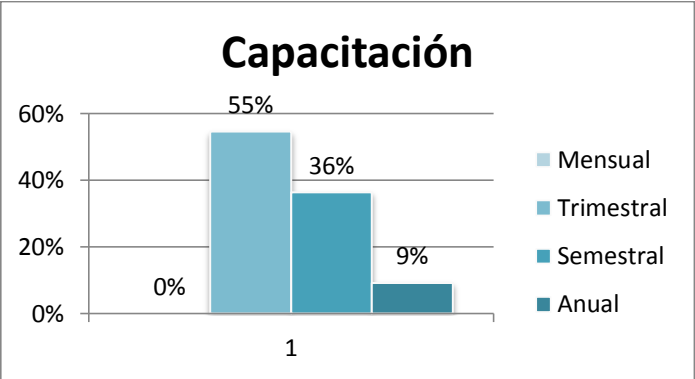
Analisis: El 64% de los trabajadores encuestados dijeron que su desempeño laboral es muy adecuado y el 36% dijeron que es Adecuado.

Cuadro 24. Frecuencia Capacitación

CAPACITACION	RESPUESTAS	%
Mensual	0	0%
Trimestral	12	55%
Semestral	8	36%
Anual	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 24. Frecuencia Capacitación



Fuente: Este estudio

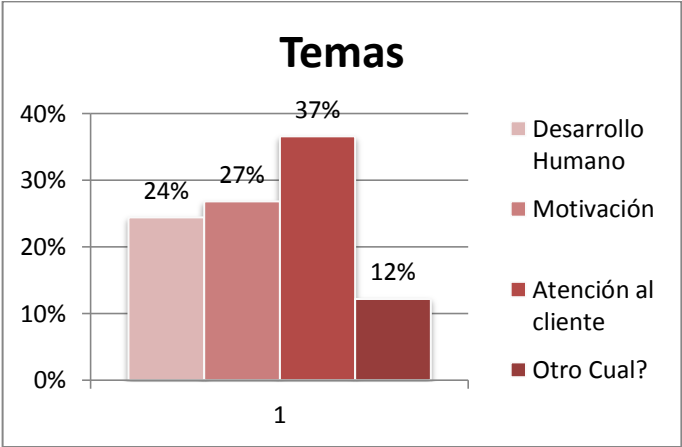
Analisis: El 55% de los trabajadores encuestados dijeron que las capacitaciones las realizan trimestralmente, mientras el 9% dijeron que la empresa realiza las capacitaciones anualmente. Estas capacitaciones deben ser evaluadas al final para ver si van a surgir el efecto que se desea.

Cuadro 25. Temas Capacitación

TEMAS	RESPUESTAS	%
Desarrollo Humano	10	24%
Motivación	11	27%
Atención al cliente	15	37%
Otro Cual?	5	12%
TOTAL	41	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 25. Temas Capacitación



Fuente: Este estudio

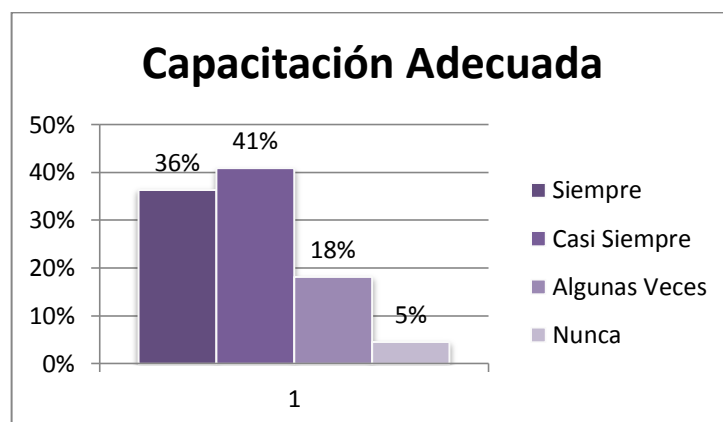
Analisis: El 37% de los encuestados dicen que los han capacitado en Atención al Cliente, mientras que el 12% dijo que los capacitan en temas directamente relacionados con su área de trabajo. Por los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios podemos observar que estas capacitaciones en el tema de atención al cliente no han sido bien aprovechadas.

Cuadro 26. Capacitación adecuada

CAPACITACION ADECUADA	RESPUESTAS	%
Siempre	8	36%
Casi Siempre	9	41%
Algunas Veces	4	18%
Nunca	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafico 26. Capacitación adecuada



Fuente: Este estudio

Analisis: El 41% de los trabajadores mencionan que las capacitaciones casi siempre han sido adecuadas y el 5% Nunca. Con este resultado nos podemos dar cuenta que las capacitaciones hasta ahora impartidas no han generado el efecto que se desea.

Cuadro 27. Recibió Capacitación

CAPACITACION ATENCION	RESPUESTA	%
Si	18	82%
No	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 27. Recibió Capacitación



Fuente: Este estudio

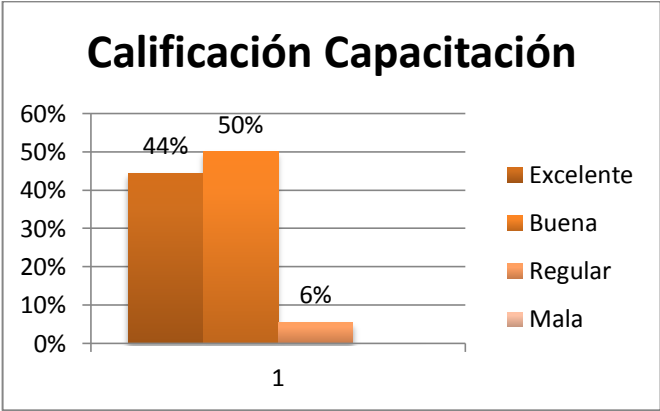
Analisis: El 82% de los trabajadores encuestados dicen que si han recibido capacitaciones en Atención al Cliente y el 18% dice que hasta ahora no ha recibido este tipo de capacitación. Por las reiteradas quejas que presentan los usuarios nos pudimos dar cuenta que la capacitación en cuanto a atención al cliente no ha tenido el fin que se desea, ya que cada vez son más los usuarios insatisfechos.

Cuadro 28. Calificación de la capacitación

CALIFICACION	RESPUESTAS	%
Excelente	8	44%
Buena	9	50%
Regular	1	6%
Mala	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 28. Calificación de la capacitación



Fuente: Este estudio

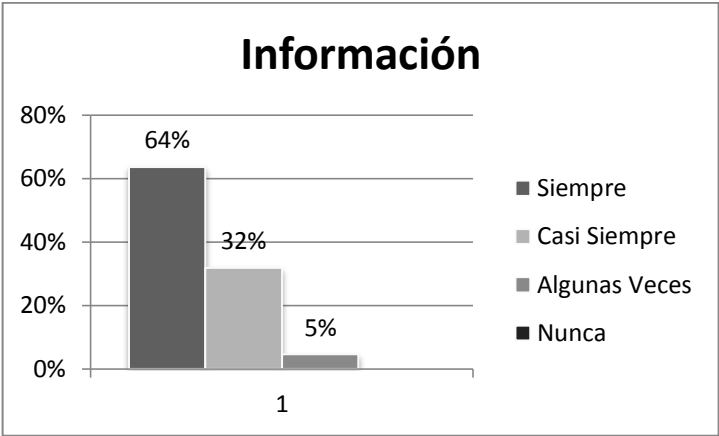
Analisis: Los trabajadores encuestados dicen que el 50% de las capacitaciones son Buenas, mientras que el 6% dicen que son Regulares. Por este resultado podemos apreciar que los trabajadores no están totalmente satisfechos con las calificaciones de las capacitaciones.

Cuadro 29. Contribución a la solución de inquietudes

INFORMACION	RESPUESTA	%
Siempre	14	64%
Casi Siempre	7	32%
Algunas Veces	1	5%
Nunca	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 29. Contribución a la solución de inquietudes



Fuente: Este estudio

Analisis: El 64% de los trabajadores mencionan que la información que brindan a los usuarios de la Seccional Ipiales Siempre contribuye a la solución de sus inquietudes y un 5% Algunas Veces.

Cuadro 30. Conocimientos y experiencias

CONOCIMIENTOS	RESPUESTAS	%
Suficientes	11	50%
Aceptables	11	50%
Insuficientes	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 30. Conocimientos y experiencias



Fuente: Este estudio

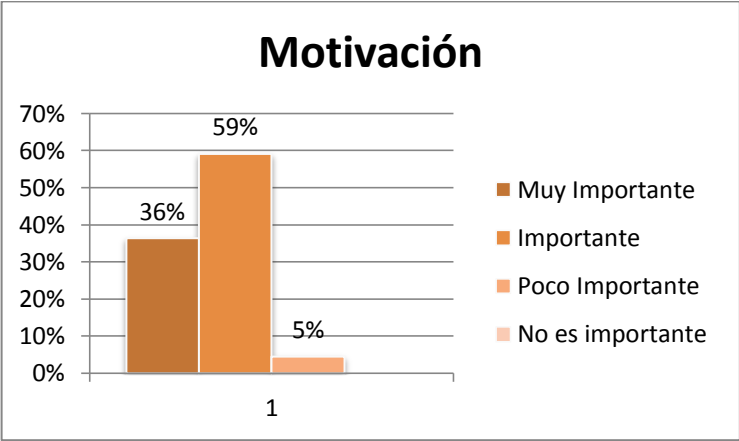
Análisis: El 50% de los trabajadores mencionan que tienen Conocimientos y experiencia Suficientes para contribuir a la solución de inquietudes del usuario, mientras que el otro 50% dicen que son Aceptables. Esta división se debe a que el 50% que tiene conocimientos suficientes y aceptables cuentan con el apoyo notable del director de la Seccional, el cual les da la autonomía al momento de resolver algún tipo de problemática que se presente.

Cuadro 31. Motivación recibida

MOTIVACION	RESPUESTAS	%
Muy Importante	8	36%
Importante	13	59%
Poco Importante	1	5%
No es importante	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 31. Motivación recibida



Fuente: Este estudio

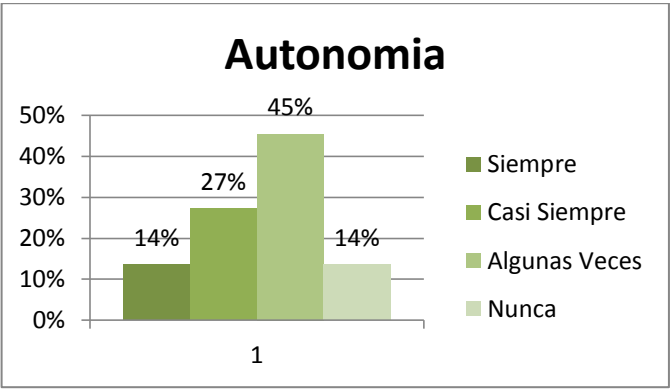
Analisis: Los encuestados consideran que la motivación para la aplicación de estrategias de mejoramiento en el servicio al cliente es Importante en su mayoría con un 59% y Muy Importante con el 36%.

Cuadro 32. Autonomía para resolver problemas

AUTONOMIA	RESPUESTAS	%
Siempre	3	14%
Casi Siempre	6	27%
Algunas Veces	10	45%
Nunca	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 32. Autonomía para resolver problemas



Fuente: Este estudio

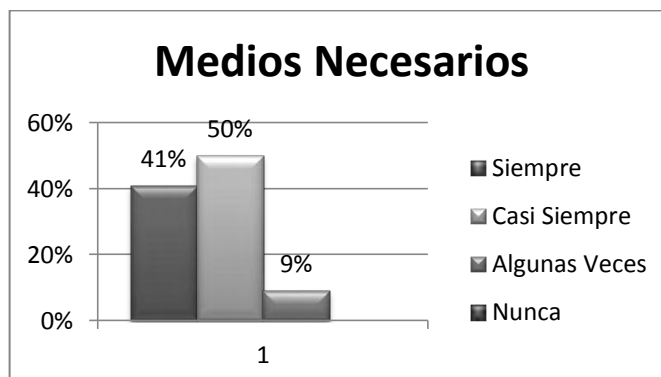
Analisis: La mayoría de los encuestados menciona que Algunas Veces en su área de trabajo tienen autonomía para resolver problemas que presenta el usuario y está representado en un 45%, mientras que el 14% dice que Siempre.

Cuadro 33. Medios necesarios

MEDIOS NECESARIOS	RESPUESTAS	%
Siempre	9	41%
Casi Siempre	11	50%
Algunas Veces	2	9%
Nunca	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 33. Medios necesarios



Fuente: Este estudio

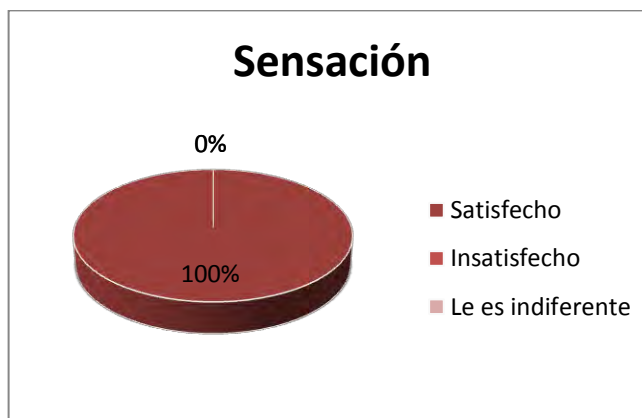
Analisis: La mayoría de los encuestados menciona que Casi siempre la Seccional presta los medios necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente y está representado en un 50%, mientras que el 9% dice que Algunas Veces.

Cuadro 34. Prestación de servicio al cliente

SENSACION	RESPUESTAS	%
Satisfecho	22	100%
Insatisfecho	0	0%
Le es indiferente	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 34. Prestación de servicio al cliente



Fuente: Este estudio

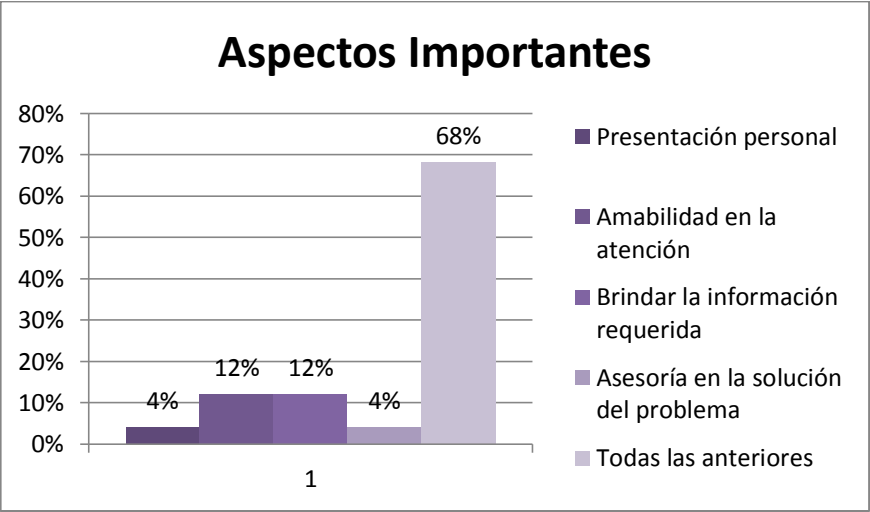
Analisis: El 100% de los encuestados se sienten Satisfechos a la hora de prestarle un servicio al cliente. Se sienten satisfechos pero no pueden apreciar si los usuarios quedan con la misma satisfacción cuando reciben la atención.

Cuadro 35. Aspectos importantes

ASPECTOS	RESPUESTAS	%
Presentación personal	1	4%
Amabilidad en la atención	3	12%
Brindar la información requerida	3	12%
Asesoría en la solución del problema	1	4%
Todas las anteriores	17	68%
TOTAL	25	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 35. Aspectos importantes.



Fuente: Este estudio

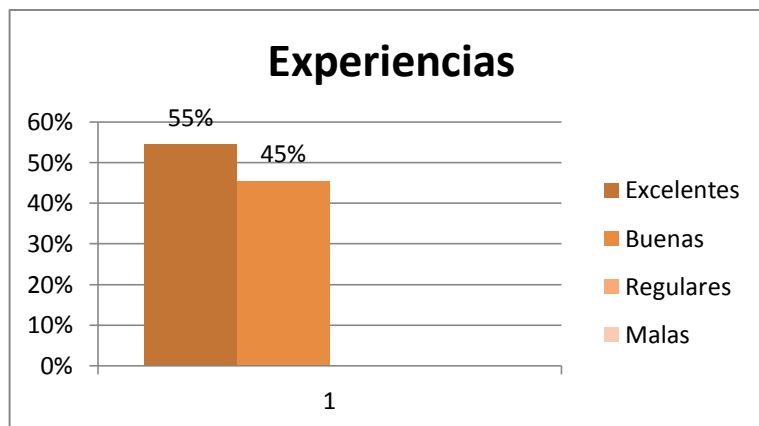
Analisis: En el momento de prestar un buen servicio al cliente los trabajadores toman importantes todas las opciones representadas en un 68%, mientras un 4% dijo que es más importante la Presentación Personal y la Asesoría en la Solución de Problemas.

Cuadro 36. Experiencias atención al cliente.

EXPERIENCIAS	RESPUESTAS	%
Excelentes	12	55%
Buenas	10	45%
Regulares	0	0%
Malas	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio

Grafica 36. Experiencias atención al cliente



Fuente: Este estudio

Análisis: El 55% de los encuestados dijeron que las experiencias que han tenido son Excelentes mientras un 45% dijo que han sido Buenas. Este 45% es el que más ha presentado quejas en cuanto a atención al cliente.

A través de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Seccional se puede concluir que es necesario realizar actividades de capacitación a los trabajadores con el fin de despertar en ellos el interés de participar en estas, donde tengan la posibilidad de incrementar sus conocimientos para desarrollarse como persona y en su puesto de trabajo, con lo cual obtendrán mayor reconocimiento y opciones de ascender dentro de la entidad.

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL FRENTE A LA CAPACITACION EN ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente es un aspecto importante que se debe contemplar, debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la institución y son la razón de ser de la misma. El servicio que se brinda en la Caja De Compensación Familiar De Nariño - Seccional Ipiales es deficiente debido a la falta de cultura empresarial.

Es necesario capacitar a los trabajadores de esta institución para proporcionarle los conocimientos necesarios sobre los aspectos que integran la cultura empresarial, sobre la calidad en la atención al cliente, como una herramienta para diferenciarse de las demás instituciones. Para lograr un buen servicio es primordial que se apliquen los aspectos que involucra excelencia en el servicio.

Con los antecedentes obtenidos en la información primaria y secundaria, se puede concluir que mientras los colaboradores consideran que su desempeño es bueno y que la atención que brindan a los usuarios es la adecuada los clientes manifiestan una clara disconformidad con la atención que se les brinda actualmente por lo que consideramos que existen una serie de falencias y omisiones que deterioran la eficiencia, la eficacia y la efectividad con que se prestan los servicios.

A continuación se realiza una descripción de las deficiencias y omisiones detectadas en el desarrollo de las diversas interacciones y contactos directos entre el talento humano y los usuarios, las cuales desembocan directa o indirectamente en el incremento de los niveles de insatisfacción.

3.1 DEFICIENCIAS DETECTADAS

No existe un plan de capacitación como tal puesto que las capacitaciones que se han hecho carecen de objetivo no responde a las necesidades reales que demandan los trabajadores y usuarios.

Los trabajadores que participan en las acciones de capacitación están muy por debajo de la necesidad real de la Caja además no existe motivación por parte de los trabajadores hacia las acciones de capacitación, las acciones de capacitación impartidas no reflejan la calidad y el rigor necesario que garanticen el fin deseado, los resultados anuales de la capacitación en la Caja son desfavorables. Desorganización e improvisación en la atención al cliente que conlleva a la no satisfacción del afiliado, en casos específicos, que requieren de una atención pronta. Falta de capacitación de los funcionarios en cuanto a servicio al cliente. Falta de interrelación de los funcionarios de planta con los funcionarios externos, para estar enterados de los problemas que a diario se presentan y dar

solución pronta, evitando que los usuarios se aglomeren en las oficinas y no tener la respuesta a lo que está sucediendo. Existe solicitud de ampliar el horario de atención.

No se aplican enfoques administrativos de trabajo en equipo y priorización de la satisfacción al cliente, puesto que el talento humano no tiene claros los objetivos comunes del direccional de la empresa y esto causa rivalidades y conflictos personales los que afectan la prestación normal del servicio. Se observa centralización y unilateralidad en la toma de decisiones, no se hace consensos de lo que genera malestar en los clientes. Falta control en cuanto al no pago de la cuota monetaria.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Presentación: En la actualidad la capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La razón de existir de toda institución: “satisfacer la necesidad del cliente”. Una institución no tendría razón de ser si no tuviera como objetivo satisfacer la necesidad psicológica, fisiológica y de protección de los clientes.

Cada persona tiene diversas necesidades, algunas personas buscan satisfacer sus necesidades con diferentes tipos de productos o servicios en mayor o menor grado, aun así esa empresa existe para atender esas necesidades, cualquier empresa ya sea pública o privada, grande, pequeña o mediana, siempre ofrece un producto o servicio que satisface las necesidades de los clientes.

Producto a entregar: Un proceso de capacitación implica entregarle a la empresa los pasos del sistema a seguir para que la capacitación en sí tenga sentido y sea aprovechada de la mejor manera posible y se vea reflejado en el desempeño del trabajador y en resultados positivos para la organización.

Nuestro interés es contribuir en el mejoramiento de la problemática que se está presentando actualmente en la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, por lo que se ha diseñado para la Caja una propuesta de mejoramiento un proceso de capacitación encaminado a identificar las necesidades reales de capacitación en este proceso se dan las pautas que se debe seguir para que la capacitación sea coherente con la necesidad a cubrir, partiendo del proceso en el cual se propone elaborar programas de capacitación específicos elaboramos un programa el cual contiene los temas que consideramos clave para mejorar el servicio al cliente entre ellos uno que consideramos de gran importancia para la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, es el manejo de reclamos y otros temas de interés que programados en módulos que de seguro contribuirá de manera positiva en caso de ser implementado.

4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.1.1 Objetivo general. Proporcionar a los responsables de capacitación los elementos teórico metodológicos necesarios que les permitan planear y ejecutar el proceso de capacitación, considerando la detección de necesidades, elaboración y ejecución de programas específicos y evaluación y supervisión de programas de capacitación.

4.1.2 Objetivos Especificas

- Establecer los elementos teórico-metodológicos que permitan realizar la detección de necesidades.
- Elaborar los programas específicos de capacitación con base en la metodología establecida y tomando en consideración talento humano, los recursos, físicos, técnicos y materiales disponibles.

4.2 PASOS

En este punto se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de un proceso de capacitación para el mejoramiento en la atención al cliente de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales.

Como primera medida se plantean las etapas que se deberían implementar para un adecuado proceso de capacitación orientado a mejorar la calidad en la atención y servicio al cliente y posteriormente el desarrollo de estas etapas.

Dicho proceso comprende cuatro etapas fundamentales:

Detección de Necesidades:

Elaboración de Programas:

- a. Aprobación de los Programas.
- b. Difusión de Programas.
- c. Integración de Grupos.

Ejecución de Programas:

- a. Evaluación del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje.
- b. Otorgamiento de Créditos.

c. Otorgamiento de Oficios de Reconocimiento y Constancias.

Evaluación y Supervisión de Programas: A continuación se describen en forma breve estas etapas, las cuales serán analizadas más adelante en el contexto real de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales.

Detección de necesidades: Constituye la primera etapa del proceso de capacitación a través de la cual se identifica a los trabajadores que requieren ser capacitados, determinando cualitativa y cuantitativamente el tipo y grado de capacitación necesaria para satisfacer sus carencias. Una vez ordenados los resultados obtenidos en la detección, se procede a su análisis, clasificación, tabulación e interpretación dando lugar al informe correspondiente o diagnóstico de necesidades, el cual deberá contener las conclusiones y recomendaciones generales para la programación de actividades.

La detección de necesidades constituye el requisito de mayor importancia para fundamentar y estructurar el programa de capacitación y orientarlo hacia la satisfacción de necesidades reales en beneficio del desarrollo personal e institucional.

Definición: La detección de necesidades de capacitación se define como el proceso mediante el cual se captan los requerimientos de capacitación del personal, a través del análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes inherentes a cada puesto, y las características particulares que sobre éstos mismos conceptos poseen los trabajadores.

Tipos de necesidades de capacitación: Dentro del proceso de investigación de necesidades de capacitación y atendiendo el grado de dificultad de obtención de información, las necesidades se clasifican en:

Necesidades sentidas o manifiestas:

Son aquellas que no requieren de una investigación profunda para ser evidentes. Pueden ser expuestas por el propio trabajador en forma espontánea o bien identificarse como consecuencia de la incorporación de nuevo personal, modificación en los métodos y procedimientos de trabajo, adquisición de nuevo equipo, ampliación de instalaciones, asignación de nuevas funciones, tareas, etc.

Necesidades no sentidas o encubiertas:

Este tipo de necesidades no son tan obvias como las anteriores, por lo que para su identificación requieren de una investigación minuciosa y sistemática. A continuación se presentan los pasos a seguir en el proceso de investigación de este tipo de necesidades, en el cual se contemplan una fase de diseño y otra de operación.

La primera comprende cuatro pasos: búsqueda de evidencias, localización de áreas críticas, presentación de soluciones preliminares y selección de técnicas y diseño de instrumentos.

La segunda fase contempla la aplicación de técnicas e instrumentos, recopilación e interpretación de datos y el diagnóstico de necesidades.

Fase de Diseño:

a) Búsqueda de Evidencias.

Son las pruebas, indicadores o señales de que algo no está funcionando eficientemente; éstas pueden atribuirse a un empleado o a un grupo de empleados o a un área específica. Para reconocerlas es necesario analizar algunos aspectos como: ausentismo, falta de motivación y espíritu de servicio, falta de colaboración, baja productividad, etc.

Estos indicadores pueden obtenerse a través de una investigación documental, a través de entrevistas con el personal o mediante la aplicación de cualquiera de las técnicas e instrumentos que se describen más adelante.

b) Localización de Áreas Críticas.

Consiste en identificar una parte de la estructura orgánica-funcional, en donde existen deficiencias o problemáticas graves a resolver. Es aplicable también a una deficiencia en la realización de una función o prestación de servicio. Para localizar estos puntos críticos pueden utilizarse técnicas tales como la observación, cuestionarios, entrevistas, juntas de trabajo.

c) Presentación de Soluciones Preliminares.

Su finalidad es definir de los problemas captados, cuáles tendrán solución mediante acciones de capacitación, cuáles requerirán una reestructuración de funciones, puestos, etc., y cuáles se solucionarán a través de ambas acciones.

d) Selección de Técnicas y Diseño de Instrumentos.

El responsable de capacitación debe conocer las diferentes técnicas que existen para la detección de necesidades y elegir aquella(s) que sea(n) idónea(s) para la situación de su dependencia. Asimismo deberá analizar si requiere de un modelo de investigación participativo en el que intervendrán los trabajadores, jefes y responsables de capacitación o bien un modelo centralizado en el analista, cuyas actividades se centren en una sola persona.

Fase de Operación:

e) Aplicación de Instrumentos.

De esta fase dependerá la correcta determinación de necesidades. Cabe señalar que el tiempo de la investigación estará determinado por la cantidad y calidad de documentos analizados, el número de trabajadores estudiados y el número de personas que participen en el levantamiento de la información.

f) Recopilación e Interpretación de Datos.

Comprende la elaboración de cuadros de tabulación o salida que permiten ir concentrando en forma sistemática y ordenada toda la información captada durante la investigación, por lo que los analistas deben preparar esta serie de instrumentos con anticipación.

g) Diagnóstico de Necesidades.

Se fundamenta en el análisis e interpretación de la información recabada desde un punto de vista cual y cuantitativo y su importancia radica en ser la base para la elaboración del programa específico de capacitación.

Al final de este capítulo se hace una descripción más detallada.

Niveles de Detección de Necesidades: Existen dos niveles de detección: el nivel organizacional y el nivel individual. En el primero las necesidades de capacitación surgen por cambios en las estructuras administrativas y funcionales, en tecnología o en métodos o procedimientos de trabajo y se caracterizan por ser comunes a un grupo de trabajadores. En el segundo nivel, las necesidades corresponden a los requerimientos específicos de los trabajadores, es decir, que dentro de cualquier área de trabajo éstos pueden presentar deficiencias que requieren de capacitación en forma individual. Estas necesidades pueden identificarse de manera específica para cada trabajador y resultan de la comparación entre los requisitos del puesto y las características del individuo en cuanto a conocimientos, habilidades y/o destrezas mostradas en el desenvolvimiento de sus funciones.

Es necesario señalar que las deficiencias no siempre serán imputables estrictamente al trabajador, pues éstas pueden derivarse de la propia dependencia a la que pertenece, por falta de planeación, organización y vaguedad en los objetivos y funciones, etc.

Diagnóstico de Necesidades: La formulación del diagnóstico de necesidades se fundamenta en el análisis e interpretación de la información recabada y constituye el elemento básico para la elaboración del Programa Específico de Capacitación.

El ordenamiento y jerarquización de los resultados obtenidos, es una valiosa ayuda para llegar a la presentación objetiva de los resultados de la investigación, lo que permitirá definir con claridad la problemática detectada.

Con el análisis de la información se realiza la interpretación de resultados, que se llevará a cabo en forma cualitativa y cuantitativa, a fin de poder conocer:

- En qué áreas de la estructura se requiere capacitar.
- Qué trabajadores necesitan ser capacitados, especificando el número de personas y los requerimientos del puesto.

Con las características que posean los trabajadores:

- El tipo y grado de capacitación que requieran dichos trabajadores, proponiendo el plazo para subsanar las carencias detectadas.
- Cuáles son las necesidades de capacitación que deberán atenderse en forma prioritaria.

Mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, se podrán hacer los siguientes planteamientos:

- Cuáles son las áreas de la dependencia que presentan mayores necesidades de capacitación.
- Tiempos probables para satisfacer las necesidades de capacitación.
- Cuántos y quiénes requieren capacitación.
- En qué aspecto y en qué grado.
- Necesidades individuales de capacitación.
- Necesidades de capacitación del grupo.
- Necesidades que requieren atención inmediata.
- Necesidades que requieren solución futura.
- Necesidades que una dependencia puede resolver por sí misma.
- Necesidades en las que la dependencia recurre al apoyo de otras para efectos de capacitación.

En síntesis el informe del diagnóstico de necesidades deberá contener las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación en forma concreta y precisa.

Se deberán especificar los resultados obtenidos y la presentación de los cuadros y gráficas, la jerarquización de necesidades, las estrategias de apoyo y las recomendaciones generales para dar solución a las necesidades de capacitación detectadas.

El diagnóstico final de necesidades de capacitación, constituye un importante recurso, que permitirá orientar el proceso de capacitación en forma realista y congruente a fin de dar respuesta a las necesidades individuales e institucionales que en la materia se presenten.

Para ello es necesario que en forma anual el responsable de capacitación realice la detección de necesidades y estructure su programa específico correspondiente.

Elaboración de programas. Una vez realizado el Diagnóstico de Necesidades se procederá a la elaboración de programas específicos de capacitación; los cuales deberán satisfacer las necesidades de capacitación detectadas en la etapa anterior. Esta etapa consta de una serie de pasos que deben desarrollarse en forma secuencial y que comprenden:

- Redacción de objetivos.
- Selección de Temas.
- Estructuración del Contenido.
- Selección de Técnicas y Materiales Didácticos.
- Definición de Criterios para la Evaluación y Programación.

Para ello se procederá a la elaboración de cartas descriptivas, las cuales brindan a los capacitadores la oportunidad de coordinar sus esfuerzos, conocimientos e intereses para integrar la programación de las actividades de capacitación, misma que deberá contener la calendarización de los cursos y eventos. Antes de pasar a la siguiente etapa del proceso, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

a) Aprobación de programas

Una vez elaborados los programas, éstos deberán ser sometidos a las autoridades correspondientes para su aprobación, los cuales deberán estar acordes con las necesidades de capacitación detectadas, así como con los programas institucionales.

b) Difusión de programas

Aprobados los programas se procederá a realizar una amplia difusión de los mismos, con el fin de dar a conocer sus características y despertar el interés de los trabajadores por participar en ellos.

c) Integración de los grupos

Comprende la conformación de los grupos que participarán en cada programa considerando los requerimientos específicos de cada puesto y las características

de los participantes de cada programa.

Ejecución de programas: Consiste en la aplicación del programa elaborado, mediante una adecuada coordinación de las diversas actividades que se requieren llevar a cabo y una supervisión constante de las acciones emprendidas. La importancia de la coordinación y la supervisión radica en que se haga una buena administración del curso o evento. En esta etapa se requiere del aprovechamiento máximo del elemento humano involucrado y de una adecuada organización de todos los recursos.

Es decir, en esta etapa se ejecutan las actividades de aprendizaje que se programaron como solución y satisfacción a las necesidades que fueron detectadas y es aquí donde se debe realizar todo aquello que se ha determinado a fin de lograr los objetivos de aprendizaje.

En esta fase del proceso se incluyen:

- a) Evaluación del Proceso Enseñanza - Aprendizaje.
- b) Criterios para el Otorgamiento de Créditos.
- c) Criterios para el Otorgamiento de Oficios de Reconocimiento y Constancias.

a) Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje

Esta fase se realiza con el fin de establecer un mecanismo que permita evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando tanto al capacitando como al capacitador y al contenido del curso o evento de capacitación.

En este paso, se explican los aspectos que se tienen que evaluar; los diferentes tipos de pruebas que existen, con sus características, ventajas y desventajas; algunas técnicas de evaluación como son la entrevista y la observación directa incluyendo también los tres momentos de evaluación: Diagnóstica, Formativa y Final.

Es importante señalar que esta evaluación es diferente a la última etapa del proceso de capacitación; la evaluación de programas específicos, ya que en ésta se busca determinar la efectividad de los programas, detectar errores y corregirlos con el fin de retroalimentar al programa y al propio proceso de capacitación.

b) Otorgamiento de créditos.

En esta fase de marcan los criterios para el otorgamiento de créditos de acuerdo a cada modalidad de capacitación; el crédito que se otorgará a cada trabajador determinará la cantidad y calidad de capacitación recibida. En caso de duplicidad de funciones no se otorgara más que **un reconocimiento** con la función de mayor record curricular.

El recibir dichos créditos por parte de cada trabajador que participe en acciones de capacitación, es un derecho y a la vez, una obligación establecida en el Reglamento de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación.

c) Otorgamiento de oficios de reconocimiento y constancias.

Una vez que se hayan realizado las evaluaciones correspondientes en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje y habiéndose determinado los créditos que se otorgarán a cada participante en el evento o curso de capacitación, se procederá a la expedición de oficios de reconocimiento, los cuales serán los documentos que certifiquen o avalen la participación del trabajador en cada modalidad de capacitación.

Evaluación y supervisión de programas: Constituye la última etapa del proceso de capacitación y su importancia radica en que permite conocer la efectividad de los programas, analizando las deficiencias detectadas y retroalimentando la planeación y programación de cursos y eventos futuros a través de las medidas correctivas correspondientes. Esta actividad se realiza a través de la aplicación de distintos instrumentos que proporcionan importante información respecto a:

- Determinar la eficacia y eficiencia del Programa de Capacitación.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarles sus resultados.

La función general de la evaluación y supervisión es conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación.

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Detección de necesidades de capacitación: Teniendo en cuenta la aplicación de los instrumentos analizados anteriormente se concluyó que existe una clara deficiencia en la forma como se capacita en la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, y en la actualidad la principal necesidad de capacitación está enfocada hacia la atención y servicio al cliente. A continuación se describe la situación actual en cuanto a capacitación y posteriormente se proponen los temas de capacitación que el personal que está en contacto permanente con los afiliados requiere para mejorar en este sentido criterios que no

se ha tenido en cuenta en Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, para diseñar un plan de capacitación:

- Los Criterios de capacitadores y trabajadores en cómo diseñar la estrategia de capacitación teniendo en cuenta que esta debe ser aplicable a todas las áreas de la Seccional.
- Criterios de los capacitadores y trabajadores con respecto al desarrollo y mejora de las competencias laborales.
- Determinación de cómo se han comportado históricamente las competencias laborales y la capacitación en los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales
- Determinar las fuerzas facilitadoras y las barreras que presenta el proceso de competencias laborales en los trabajadores de la Seccional para en consecuencia elaborar la estrategia.
- En esta primera etapa se obtuvo el resultado siguiente:
- Los procesos de capacitación para los trabajadores, adolecen de sistematicidad y no responden en su concepción a programas de preparación debidamente estructurados que resultan al final una sumatoria de temáticas, privilegiando sobre todo los temas atención al cliente.
- Insuficientes conocimientos para la planeación y planificación de los objetivos de trabajo
- Falta de definiciones conceptuales en materia de competencias laborales, programas, proyectos, objetivos, metas, resultados, etc.
- Evaluaciones del desempeño no enfocadas hacia el mejoramiento de los trabajadores.
- Alta prevalencia de criterios evaluativos básicamente salariales
- No existe una estructura coordinadora que proyecte de manera gradual, sistemática y permanente la capacitación de los trabajadores.
- Al proceder las propuestas de capacitación desde diferentes ámbitos y organizaciones no siempre éstas desde el punto de vista teórico y práctico son coherentes con las exigencias de la Seccional y en gran medida están marcadas por los intereses de la institución que las patrocina.
- No en todos los casos los capacitadores y dirigentes de la Seccional poseen la preparación necesaria para desarrollar la capacitación de los trabajadores, considerando las necesidades individuales.
- Las propuestas de capacitación responden a criterios normalizados y en grado considerable obvian el diagnóstico de la empresa para implementarla, lo cual crea un divorcio entre la necesidad real de los trabajadores, la empresa y la acción de capacitación.

La insuficiente capacitación influye negativamente en el desempeño eficiente de los trabajadores al no contar estos con los conocimientos requeridos ni el desarrollo de habilidades necesarias para conducir con eficiencia las metas y objetivos laborales de cada puesto.

Todo lo anterior demuestra la necesidad de propiciar cambios cualitativos en el proceso de competencias laborales y de capacitación en la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales.

a. Elaboración de programas específicos.

Teniendo en cuenta el análisis de la situación actual y las necesidades de capacitación me permito proponer el siguiente programa de capacitación el cual considero apropiado para enfrentar la problemática actual de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales. Este programa hace énfasis en el entrenamiento de las habilidades comerciales y de servicio a los clientes necesarios para las personas que atienden público en la institución, reconociéndose que cada uno de ellos posee conocimientos sobre el negocio y los servicios que se ofrecen.

Se incluyen por supuesto contenidos orientados al conocimiento comercial y al desarrollo del compromiso institucional. En el proceso de formar y entrenar estas habilidades, se reforzará el concepto de “servicio al cliente”, desde una perspectiva estratégica, táctica y también operativa, mostrándose y ejemplificándose situaciones cotidianas que hacen del servicio al cliente un factor diferenciador en el servicio.

El contenido del programa se basa en los procesos a mejorar. Sus características son dinámicas y altamente participativas, lográndose soluciones a problemas puntuales y una rápida mejora del clima en la organización.

Público objetivo:

- Personal de nuevo ingreso que deseen integrar el equipo de colaboradores de la institución.
- Personal del departamento de atención al cliente.
- Personal de todas las áreas de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales.

Beneficios Del Plan De Capacitación En Atención Al Cliente: La implementación de esta propuesta de capacitación en servicio y atención al cliente será de beneficio para los trabajadores, afiliados y para la institución, la implementación de un plan permitirá a los empleados tener un mejor desempeño en sus funciones de servicio y atención al cliente.

Beneficios que tendrá la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales al implementar el plan de capacitación:

- Contar con personal que atiende con actitud profesional de servicio al cliente.

- Mayor lealtad de clientes y usuarios.
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos.
- Menos quejas y reclamos en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la institución.
- Una clara diferenciación de la institución respecto a sus competidores (aunque sean servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).
- Un mejor clima de trabajo interno, los empleados no están presionados por las continuas quejas de los, usuarios y clientes.
- Mejores relaciones internas entre el personal todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.

Recursos y Logística Requerida: Los recursos necesarios para la ejecución del mismo, esto tiene que ver con aspectos como:

- Sitio donde se realizarán los diferentes eventos de capacitación.
- Materiales pedagógicos requeridos.
- Elementos y apoyos audiovisuales.
- Refrigerios y alimentación.
- Transporte de capacitadores y asistentes,
- Elaboración de manuales y material didáctico.

Materiales: Los materiales necesarios para implementar esta propuesta son:

De uso directo:	De uso indirecto.
Tablero	❖ Proyectables: • Diapositivas • Filminas • Películas • Vídeo - Cintas
Material impreso	❖ Auditivos: • Grabaciones • Discos.
Apuntes	
Manuales	
Libros	
Folletos	

Físico: Para implementar el programa de capacitación en atención al cliente la administración general lo realizará en el auditorio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales.

Talento Humano: Todo el personal involucrado en atención al cliente que conforma la institución - Aprendizaje.

Capacitador: La selección adecuada de los capacitadores influirá en gran medida en la eficacia de los programas, siendo ésta una actividad importante del responsable de la coordinación del evento o curso programado. El Director de la Seccional debe encargarse de reclutar, seleccionar y en su caso contratar a los capacitadores que se requieran para impartir los temas que forman el contenido del programa y cuyo perfil responda a los requerimientos del mismo. En inasistencia de estos sacara adelante el programa.

Por ello deberá hacer una selección adecuada, considerando que los candidatos a ser instructores o capacitadores reúnan las siguientes características y habilidades:

- Conocimiento y dominio del tema.
- Experiencia como capacitador.
- Conocimiento y dominio de las técnicas y métodos didácticos.
- Sentido de organización.
- Habilidad de dirección de grupo.
- Facilidad de palabra y volumen de voz.

a. Bibliografía

Es importante que en la carta descriptiva se señalen las fuentes de información o referencias bibliográficas que deben consultarse como apoyo a la actividad programada, tanto por el capacitador, como por el capacitando.

Programa de capacitación: Para alcanzar los objetivos y metas propuestas, se realizará una capacitación en Liderazgo Empresarial, puesto que de esta, manera se logra que la totalidad del recurso humano de la empresa mejore sus actitudes y aptitudes frente a su desempeño laboral. Dicha capacitación se realizará de la siguiente manera:

a. quien debe enseñarse:

- Administrativos.
- Jefes de Área.
- Operarios.
- Funcionarios en General.

Estructura del programa: El programa considera el desarrollo de los siguientes temas. El detalle del programa se muestra a continuación:

- Cultura Organizacional.

- Desarrollo del trabajo en Equipos.
- Reingeniería de Procesos.
- Moral, Motivación, Iniciativa.
- *Administración de quejas y reclamos*
- *Calidad de servicio y atención al cliente.*
- *Comunicación y atención al cliente.*
- *El Proceso de atención al cliente.*
- *Trabajando en equipo para lograr la satisfacción del cliente.*
- Resolución de situaciones conflictivas.
- Liderazgo, servicio y satisfacción del cliente

b. Evaluación

Los modelos de evaluación permitirán a la gerencia de capacitación reconocer el impacto que tienen en la productividad las acciones de capacitación y permitirá reconocer que el camino recorrido al establecer el plan de capacitación y desarrollo fue el adecuado o bien requiere ajustes.

Una de las etapas más importantes en el desarrollo de un programa de enseñanza, lo constituye la evaluación del proceso educativo, tanto en su carácter de instrumento de medición del logro de los objetivos planteados, como de elementos de información que indicarán al capacitando y al capacitador aquellos aspectos en los que es necesario poner mayor atención o modificar las estrategias de aprendizaje.

El empleo racional de los principios y técnicas de evaluación del aprendizaje implica lo siguiente:

- Evaluar no sólo para otorgar una calificación, sino también para determinar en qué medida se logran los objetivos de aprendizaje.
- Evaluar tanto para juzgar el aprovechamiento del capacitando como para formular juicios respecto al capacitador, los métodos, los medios empleados y la organización misma del evento o curso.
- Emplear la evaluación como un recurso incorporado al proceso de generar aprendizaje y no simplemente como un trámite final.

La evaluación de un evento o curso de capacitación debe ser integral y abarca:

- Organización- En este sentido se mide la efectividad de la Coordinación del evento o curso, incluyendo factores como instalaciones y servicios, abastecimiento de materiales y equipo requerido, puntualidad y desempeño de organizadores y capacitadores.
- Contenido- Se refiere a la medición de la efectividad de los objetivos y contenidos temáticos en cuanto a su utilidad para el desempeño de las

funciones de los capacitados, extensión, duración y secuencia que faciliten el aprovechamiento, y de las técnicas, métodos y auxiliares didácticos empleados.

- Capacitadores- Para medir su efectividad se deberán investigar técnicas y métodos utilizados, capacidad de transmisión de los conocimientos, idoneidad de los auxiliares didácticos utilizados.
- Aprovechamiento- Permite conocer cuantitativamente y cualitativamente los cambios de conducta que se producen en los capacitados.

5. IMPACTO ESPERADO

El principal referente para la ejecución del presente plan, ha de ser de su capacidad de impactar de manera oportuna y eficiente la atención al cliente de la Caja de Compensación, cuyas variables son altamente dinámicas, por lo que ha de admitirse un adecuado nivel de flexibilidad en su ejecución y en sus ajustes o mejoras; el nivel de impacto encuentra respuesta en el tipo de programa o estrategia adoptada, por ello tanto los destinatarios como los ejecutores del plan, han de mantener el impacto esperado como expectativa de evaluación.

Así mismo la implementación de la nueva metodología de evaluación de impacto, implica que desde la planeación y la proyección educativa, uno de los principales referentes y variables de control deba ser el impacto esperado, tanto en términos de satisfacción del trabajador, como de la mejora en su desempeño, el costo beneficio, el aprendizaje real y la transferencia del conocimiento adquirido a la práctica, en el desempeño en los puestos de trabajo.

Tabla 5. Impacto esperado

Variables	Impacto esperado	Indicador de efectividad
Capacitación	Capacitación que satisfaga las necesidades detectadas.	# de mejoras en capacitaciones / # de trabajadores beneficiados con las capacitaciones
Motivación	Sentido de Pertenencia con la empresa y Satisfacción a la hora de atender al cliente.	# de programas motivacionales / # de trabajadores beneficiados con las capacitaciones
Desempeño	Efectividad y Eficiencia Laboral	# de tareas realizadas / # de trabajadores beneficiados con las capacitaciones

Fuente. Este estudio

5.1 MODELOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.

Modelo de Kirkpatrick: Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

Estos niveles son:

Nivel I: Evaluar la reacción.

Para comenzar la evaluación se debe preguntar si a los participantes les gusta el programa de entrenamiento, su percepción. Para definir lo qué es la reacción, se debe conocer, qué tan favorablemente reaccionan los participantes a la formación ("Satisfacción del Cliente"). Para ello se debe, reunir las reacciones en lo que respecta al instructor, al curso y al ambiente de aprendizaje.

Nivel II: Evaluar el aprendizaje.

En este nivel, se centrará la atención en el desarrollo de destrezas, conocimientos o aptitudes de los alumnos: han alcanzado los propósitos? El aprendizaje es el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas después del curso de capacitación y garantiza la conexión hacia otros niveles. Los métodos usados para medir el aprendizaje son: entrevistas, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Para realizar la evaluación de este nivel, se debe utilizar un grupo de control, si es posible; evaluar conocimiento, capacidades, y/o actitudes antes y después; obtener 100% de participación o usar una muestra estadística; hacer un seguimiento apropiado.

Nivel III: Evaluar el comportamiento.

Debe preguntarse Utilizan las nuevas destrezas, conocimientos y aptitudes en su vida diaria. El comportamiento es la transferencia de los conocimientos, capacidades y/o actitudes hacia el mundo real, lo cual implica que para su verificación se debe hacer una medición del cumplimiento de los objetivos de realización. En primer lugar se debe, observar al ejecutante, vigilar las personas claves que le observan, usar listas de chequeos, cuestionarios, entrevistas o combinaciones. Para desarrollarlo se debe, evaluar antes y después de la formación, permitir un tiempo amplio antes de observar, vigilar las personas claves, considerar costos versus beneficios: 100% de participación o una muestra, evaluaciones repetidas a intervalos apropiados, hacer uso de un grupo de control.

Nivel IV: Evaluar los resultados.

Este nivel está enfocado a la empresa: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas. Desde una perspectiva organizacional, esta es la principal razón para llevar a cabo un programa de entrenamiento y la evidencia está en el trabajo diario. La definición de los resultados debe estar en dependencia de los objetivos del programa de formación, se pueden dar estimaciones de resultados o arribar a resultados finales. Los resultados dependen de los objetivos del programa de formación, por ello las pruebas que se utilicen deben ser concretas ya que las evidencias pueden ser maleables.

Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield)

Este modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones.

Contexto: Esta dimensión se nutre de los datos que enfatizan en los cursos de formación y superación que recibe el personal. Input (Insumos): Identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes de la evaluación; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas; los recursos asignados y utilizados, el soporte normativo y las intervenciones realizadas. Proceso: Incluye la interrelación dinámica entre las estructuras de la evaluación y los diversos actores, generando un sistema vincular: “medio ambiente de la evaluación”.

Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.

Producto: (resultados e impactos en relación a los objetivos). Las cuatro dimensiones del modelo CIPP se relacionan con cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación. Modelo Evaluativo propuesto por Stake, construido sobre aportes de Tyler. Tyler remarcó la noción de que la evaluación mide comparando resultados deseados y resultados hallados, posteriormente Stake recogió este concepto y lo hizo extensivo a los antecedentes y a las acciones, recalando que se deben registrar tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los actores: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los evaluados. Las dos tareas principales son la descripción y el juicio; así el conocimiento sobre el personal evaluado, permite al evaluador

comprender los logros y las dificultades en profundidad. Esta práctica evaluativa se basa fundamentalmente en técnicas cualitativas, aunque no descarta los datos concretos. Por otra parte, considera especialmente útiles la evaluación interna y las autoevaluaciones. “La estructura funcional del modelo “basado en el cliente” está presentada por Stake en forma de reloj, mostrando cómo cada paso desencadena el siguiente, mediante el uso de las técnicas descritas: la observación detenida y las entrevistas abiertas, privilegiando el vínculo y la empatía”.

6. PLAN DE ACCIÓN

COMFAMILIAR DE NARIÑO – SECCIONAL IPIALES PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Brindar un programa de capacitación y desarrollo a los trabajadores de manera eficiente y eficaz que les permita el desarrollo personal para garantizar la competencia en la atención al cliente.

Meta	Estrategias	Acciones	Indicadores	Insumos	Tiempo	Responsable	Presupuesto (\$)
Capacitar y desarrollar en un 90% a los trabajadores de la entidad.	Identificar la atención al DNC	Análisis de quejas y reclamos de los usuarios (buzón de sugerencias), evaluación de desempeño, formularios.	Número de trabajadores que aprobaron la capacitación / número de capacitaciones realizadas.	Buzón de sugerencias, formularios, computador, lapiceros, fotocopias y formatos de encuestas y evaluación de desempeño.	5 días hábiles.	Director de la Seccional	100.000
	Identificar las circunstancias que imponen DNC	Análisis documental, Formularios, Manuales de Funciones, función o procedimientos, o reportes.		Fotocopias, impresiones, resaltadores y manual de funciones.	3 días hábiles.		50.000

	Identificar los medios para determinar las necesidades de capacitación.	Se realizarán sistemas de evaluación de desempeño, observación directa, análisis y descripción de cargos.		Formatos de evaluación de desempeño y análisis y descripción de cargos.	3 días hábiles.		25.000
	Identificar los indicadores de capacitación y desarrollo.	Se realizará por medio de la observación directa del Director o por eventos presentes o futuros de la entidad.		Computador, impresiones.	3 días hábiles.		25.000
	Identificar el tipo de capacitación que se deberá dictar.	Por medio de la observación directa del administrador y aplicación de cuestionarios a los trabajadores.		Fotocopias, computador y formato de cuestionarios.	2 días hábiles.		35.000
	Identificar los medios de capacitación y desarrollo.	Aplicación de un cuestionario de elección y prescripción de		Fotocopias, computador y formato de cuestionarios.	2 días hábiles.		35.000

		los medio de capacitación.					
	Aplicación de técnicas de capacitación del personal.	Se tendrán en cuenta los grupos de discusión, simulación, conferencias, talleres; los cuales se asignaran de acuerdo a los análisis de diagnósticos de capacitación anteriormente mencionados.		Equipos de computación, teléfonos, intranet, cámaras de seguridad, fax, televisores, grabadoras, salones, baños, sillas, tableros, software.	Grupos de Discusión 3 días hábiles.	Personal Área Administrativa, Personal Instituto Técnico, Personal Recreación.	300.000
					Simulación 2 días hábiles.	Personal Área Administrativa, Personal Instituto Técnico, Personal Recreación.	
					Talleres de Simulación 14 horas en el mes.	Personal Área Administrativa, Personal Instituto Técnico, Personal Recreación.	

					Conferencia 2 días hábles.	Personal Área Administrativa, Personal Instituto Técnico, Personal Recreación.	
	Aplicación de Técnicas para el desarrollo del personal.	Se tendrán en cuenta la rotación de puestos y método de casos de estudio.		Televisores, grabadoras, salones, baños, sillas, tableros.	Rotación de Puesto 1 vez al año.	Director de la Seccional	200.000
					Método de estudio de caso 4 veces al año.	Director de la Seccional	
	Implementación de áreas especiales de capacitación y desarrollo.	Aplicación de los programas de capacitación y desarrollo por parte de los especialistas contando con el diagnostico de necesidades de capacitar.		Información sobre los diagnósticos de las necesidades de capacitación y desarrollo.	Dependerá del tema que se elija para la capacitación.	Director, Personal Área Administrativa, Personal Instituto Técnico, Personal Recreación.	1.500.000 c/u

Evaluar en un 100% la efectividad de las capacitaciones y desarrollo dictada a los trabajadores.	Se deberá realizar en distintos momentos desde el inicio del programa de capacitación y desarrollo, durante y al finalizar dicho programa.	En esta se tendrán en cuenta sistemas como Test de conocimiento, opinión de los participantes, auto-reflexión, evaluación del desempeño.	Número de trabajadores que aprueban el curso / total de participantes.	Formatos de Test de conocimiento, auto-reflexión, evaluación del desempeño.	Test de conocimiento 2 horas.	Director, Personal Área Administrativa, Personal Instituto Técnico, Personal Recreación.	50.000
					Auto-reflexión 2 horas.		
					Evaluación del desempeño 2 horas.		
Evaluación de desempeño para conocer el rendimiento laboral.	Concentración de metas y objetivos del trabajador.	Descripción de actividades para el cumplimiento de metas y objetivos.	Número de empleados que aprueban la evaluación de desempeño / Total de los empleados evaluados.	Formatos de evaluación de desempeño de acuerdo a la clasificación de cargos.	4 días hábiles.	Director de la Seccional.	50.000
Total							2.370.000

CONCLUSIONES

La elaboración de este trabajo investigativo, permite establecer que la satisfacción de las expectativas de los afiliados de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales, además de la influencia de la tecnología, equipos, infraestructura, etc. Está ligada fundamentalmente a la aptitud y actitud de los encargados de brindar la atención al cliente/usuario los cuales deben ser conscientes de la importancia del cliente, a quienes están dirigidos sus esfuerzos. Es relevante considerar el hecho de que los afiliados no manifiesten reiteradamente su inconformismo con la atención recibida, no implica esto que no existan deficiencias, ya que aparentemente el grado de satisfacción puede derivar de la falta de mecanismos de comunicación entre los funcionarios de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales y el afiliado; o porque él no ha percibido el papel tan importante que representa para la Seccional y que tiene derecho a exigir mejor atención, mayor calidad en la prestación de los servicios y que en general se incremente su satisfacción. El reto está en asumir una actitud proactiva ante las exigencias y requerimientos del afiliado en cuanto a los servicios, de manera que no debemos esperar a que surjan los problemas sino que se debe prevenir y contrarrestarlos con planeación y aplicación de estrategias diferenciadoras y competitivas.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño – Seccional Ipiales es una entidad que se está proyectando con miras a desarrollar de manera oportuna y eficiente sus diferentes actividades; para lo cual es necesario que adopte nuevos esquemas que le permita ejercer control en cada uno de los procesos y procedimientos que realiza.

El plan de capacitación es una alternativa con miras a lograr un rendimiento y eficiencia en la atención al cliente, pero sobre todo lo que busca es que las áreas de Tesorería, Aportes, Subsidio y Atención al Cliente minimicen las quejas y reclamos, la demora en la atención y logre depurar las cargas de trabajo.

Los afiliados según el estudio realizado afirman que el mal servicio se debe por falta de capacitación de los empleados.

Los afiliados consideran que la institución debe mejorar la calidad en el servicio, contratándose al personal que asuma una cultura en atención y servicio para atender al cliente y ofrecerle capacitación sobre aspectos generales de servicio.

Los clientes manifiestan que el personal les brinda un servicio malo y no dan imagen de honestidad, confianza no tiene capacidad de respuesta.

Una vez realizado este plan se espera que se puedan corregir muchos factores que inciden de manera directa en el desempeño de la administración, lograr mayor comunicación entre los trabajadores y los usuarios, en la medida que puedan hacer un equipo que desea alcanzar el mismo objetivo, que es la satisfacción del usuario.

Así mismo aspiro que se pueda tener mayor control en las diferentes etapas del proceso de capacitación, que se logre llevar de mejor manera las malas relaciones también existentes entre las áreas mencionadas, que todos estos inconvenientes que se encuentra a lo largo del proceso puedan de alguna manera radicarse.

RECOMENDACIONES

Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse lo más pronto posible a los empleados que tienen contacto con el cliente.

También es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal cada vez que sea posible sugerimos cada 4 meses, pues no solo el servicio al cliente se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa, el conocimiento de los productos y conocimiento de los procedimientos relacionados con esto.

La implementación de las mejoras debe hacerse a lo largo de un año, para ir mejorando detalles, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información.

No sobrepasar las funciones asignadas, sobre todo en lo referente a brindar confianza a los usuarios y se maneje una imagen confiable que pueda inspirar seguridad.

Evaluar las acciones realizadas y tomar medidas correctivas que indique que se está adelantando un proceso.

Tener coherencia en las diferentes actuaciones que se realizan.

Utilizar de manera adecuada los recursos.

Se recomienda a la administración tener más comunicación entre las diferentes dependencias para que los procesos fluyan con mayor agilidad, con miras a ser eficiente, eficaz y efectiva frente a las nuevas estructuras que se plantean las Cajas de Compensación.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill, 2008. 150 p.

FRED, David. La Gerencia Estratégica: serie empresarial. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1998. 220 p.

KOTTER, John P. y SCHLESINGER, Leonard A. Choosing Strategies for Change. EEUU: 3R Editors, 1979. 280 p.

MILLS, M. El Ejecutivo Visionario. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. p. 55. 155 p.

SENLE Andrés, Gestión Estratégica de RR.HH: para la calidad y la excelencia. Bogotá: AENOR, 2000. 320 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Bogotá: Norma, 2003. 170 p.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa, s.f. 155 p.

TAYLOR, Frederick. Principios de Administración Científica. Buenos Aires: El Ateneo, 1981. 250 p.

WEATHER, William B. y DAVIS, J. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1996. 343 p.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTAS

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Seccional Ipiales

	CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO SISTEMA DE GESTIÓN FORMATO ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES - SECCIONAL IPIALES	Código NA
		Versión 1
		Fecha de Aprobación 21/08/2014

Señor(a) trabajador(a): la información que usted consigna hace parte del proceso de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente de Comfamiliar de Nariño- sede piales.

Objetivo: Identificar que prácticas de Gestión del Talento Humano son aplicadas en la empresa y determinar su percepción frente al servicio que ofrece a los clientes.

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

Para contestar marque con una X y rellene los espacios en blanco según su opinión.

I. ASPECTOS GENERALES

1. Género : Masculino ☐ Femenino ☐ Cargo: _____

2. Nivel educativo: Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Otro ☐ ¿Cuál? _____

II. ASPECTOS ESPECIFICOS

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Menos de 2 años ☐ De 2 a 5 años ☐ De 6 a 10 años ☐ Más de 10 años ☐

2. ¿Cómo se enteró usted de la existencia del cargo en que actualmente labora?

Oficinas de empleo ☐ Otro ☐ ¿Cuál? _____

3. Dentro del proceso de selección de personal, usted fue sometido a:

Pruebas psicotécnicas ☐ Entrevista ☐ Formulario de hoja de vida ☐ Todas las anteriores ☐

4. ¿Cómo fue su proceso de vinculación a la empresa?

Contratación directa ☐ Outsourcing ☐ Prestación de Servicios ☐

5. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño al personal en la Caja de Compensación Familiar de Nariño?

Jefe inmediato y auto evaluación ☐ Sólo jefe inmediato ☐ Solo autoevaluación ☐

6. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación de desempeño laboral?

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐

7. ¿Considera que su desempeño laboral es?

Muy adecuado ☐ Adecuado ☐ Inadecuado ☐

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la Empresa?

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐

9. ¿En qué temas ha sido capacitado?

Desarrollo Humano ☐ Motivación ☐ Atención al cliente ☐ Otro¿Cuál? ☐ _____

10. ¿Recibe usted la capacitación adecuada que le permita ofrecer al cliente la atención que este espera?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐



	CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO SISTEMA DE GESTIÓN FORMATO ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES - SECCIONAL IPIALES	Código NA
		Versión 1
	Fecha de Aprobación 21/08/2014	

11. ¿Ha recibido capacitación en atención al cliente? Si ☐ No ☐
 Si contesta SI, pase a la pregunta No. 12

12. ¿Cómo califica usted la capacitación que recibe en la Caja de Compensación Familiar de Nariño sobre el servicio al cliente?
 Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

13. ¿Considera que la información que usted brinda a los clientes contribuye a la solución de las inquietudes de los mismos?
 Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

14. Considera que los conocimientos y experiencia que usted posee para la atención al cliente son:
 Suficientes ☐ Aceptables ☐ Insuficientes ☐

15. La motivación que usted recibe por parte de la Caja de Compensación Familiar para aplicar estrategias de mejoramiento en el servicio al cliente le parece:
 Muy importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ No es importante ☐

16. ¿En su área de trabajo, cuenta usted con la autonomía necesaria para resolver los problemas que presenta el cliente?
 Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

17. ¿La Caja de Compensación Familiar de Nariño, le facilita todos los medios necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?
 Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

18. ¿Cuándo usted presta un buen servicio al cliente se siente?
 Satisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Le es indiferente ☐

19. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera el más importante al momento de prestar un buen servicio al cliente?
 Presentación personal ☐ Amabilidad en la atención ☐ Brindar la información requerida ☐
 Asesoría en la solución de problemas ☐ Todas las anteriores ☐ Otra. ¿Cuál? _____

20. ¿Considera usted que las experiencias que ha tenido en cuanto al servicio de atención al cliente han sido?
 Excelentes ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Malas ☐

21. Sugerencias : _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestador (a)	
-----------------	--

Encuesta dirigida al Cliente - Usuario de la Seccional Ipiales

 CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO SISTEMA DE GESTIÓN FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE - USUARIO	Código NA
	Versión 1
	Fecha de Aprobación 21/08/2014

Señor(a) afiliado(a): la información que usted consigna hace parte del proceso de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente de Comfamiliar de Nariño- sede piales. **Objetivo:** Determinar su percepción frente al servicio que recibe en la Caja de Compensación Familiar de Nariño y su nivel de satisfacción.

	FECHA		
	DÍA	MES	AÑO

Empresa:

Para contestar marque con una X y rellene los espacios en blanco según su opinión.

I. ASPECTOS GENERALES

1. Genero : Masculino ☐ Femenino ☐

2. ¿Esta usted afiliado a la Caja de Compensación Familiar de Nariño? Si ☐ No ☐

 ¿ Que categoria de afiliación tiene Usted? A. ☐ B. ☐ C. ☐ D. Particular ☐

II. ASPECTOS ESPECIFICOS

1. ¿Con qué frecuencia visita las oficinas de la Caja de Compensación Familiar de Nariño? Semanalmente ☐

 Quincenalmente ☐ Mensualmente ☐ Semestralmente ☐ Anualmente ☐

2. El tiempo promedio de espera para que usted sea atendido en las oficinas de Comfamiliar de Nariño es:

 Menor a 5 minutos ☐ Entre 5 y 15 minutos ☐ Entre 15 y 25 minutos ☐ Mayor a 25 minutos ☐

3. De acuerdo con la experiencia que ha tenido con Comfamiliar de Nariño. ¿Cómo califica usted el servicio al cliente que esta entidad brinda?

 Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

4. ¿En qué horario le gustaría que lo atienda Comfamiliar de Nariño?

 Horario actual ☐ Otro. ¿Cuál? ☐ _____

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de Comfamiliar de Nariño, en relación a los siguientes aspectos?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Le es Indiferente
Seriedad -----	☐	☐	☐	☐	☐
Respaldo -----	☐	☐	☐	☐	☐
Confianza -----	☐	☐	☐	☐	☐
Solidez -----	☐	☐	☐	☐	☐



 COMFAMILIAR NARIÑO	CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO SISTEMA DE GESTIÓN FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE - USUARIO	Código NA
		Versión 1
		Fecha de Aprobación 21/08/2014

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los funcionarios de Comfamiliar de Nariño, en cuanto a:?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Le es Indiferente
Amabilidad en la atención	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de asesoría	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibilidad del funcionario	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad de la información	☐	☐	☐	☐	☐
Solución de inquietudes	☐	☐	☐	☐	☐

7. ¿Usted ha presentado alguna queja o reclamo a Comfamiliar de Nariño, frente a los siguientes aspectos?

	SI	NO
Atención del personal	☐	☐
Demora en la respuesta a reclamos	☐	☐
Mala entrega de la información	☐	☐
Liquidación errada de cuota monetaria	☐	☐

Otro. ¿Cuál? _____

8. ¿Cómo le parece la solución a su queja o reclamo? Oportuna ☐ Inoportuna ☐

9. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto tiempo debe esperar en línea? Minutos

10. ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

11. ¿En cual de los siguientes aspectos considera usted que debe mejorar Comfamiliar de Nariño?

En la atención y comportamiento del personal que labora en la empresa ☐ Oportunidad en la prestación del servicio ☐ En la presentación de las instalaciones físicas ☐ En la entrega de las tarjetas preferenciales ☐ Otro. ¿Cuál? _____

12. Sugerencias: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestador (a)	
-----------------	--