

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE EXTERNO DE LA OFICINA DE
CONTRATO DE APRENDIZAJE SENA REGIONA NARIÑO.**

**VIVIANA LORENA DIAZ PABÓN
AMANDA JANNETH RIASCOS MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO DE 2008**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE EXTERNO DE LA OFICINA DE
CONTRATO DE APRENDIZAJE SENA REGIONA NARIÑO.**

**VIVIANA LORENA DIAZ PABÓN
AMANDA JANNETH RIASCOS MORA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO DE 2008**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

La Universidad no se hace responsable por los datos consignados en este documento.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRAC	
INTRODUCCIÓN	11
1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO	12
1.1 TEMA TITULO	12
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.2.1 Planteamiento del Problema	12
1.2.2 Formulación del Problema	13
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 MARCO DE REFERENCIA	15
1.5.1 Marco Teórico	15
1.5.1.1 Características del Servicio	20
1.5.1.2 Principios del Servicio	21
1.5.1.3 Cultura del Servicio	21
1.5.1.4 Proceso del Servicio	22
1.5.1.5 Ciclo del Servicio	24
1.5.1.6 Triángulo del Servicio	26
1.5.1.7 Estrategia del Servicio	26
1.5.2 Marco Conceptual	28
1.5.3 Marco Contextual	30
1.5.4 Marco Legal	37
1.6 METODOLOGÍA	38
1.6. 1 Tipo de Estudio	38
1.6.2 Método	39
1.6.3 Técnicas para el análisis y recolección de la información	39
2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	40
2.1 Grado de satisfacción general con el servicio de Contrato de Aprendizaje.	40
2.2 Importancia del servicio de Contrato de Aprendizaje para las Organizaciones.	41
2.3 Problemas al usar el servicio de Contrato de Aprendizaje.	41
2.4 ¿Fueron resueltos los problemas presentados?	42
2.5 Valoración de los aspectos del Servicio.	43

2.5.1	Profesionalismo.	43
2.5.2	Calidad del Servicio	44
2.5.3	Oportunidad de Respuesta	44
2.5.4	Cortesía.	45
2.5.5	Amabilidad en la Atención.	46
2.5.6	Eficiencia.	46
2.5.7	Disponibilidad del funcionario responsable.	47
2.5.8	Presentación personal	48
2.5.9	Capacidad de asesoría	48
2.5.10	Capacidad para comunicarse.	49
2.5.11	Calidad de Información suministrada	50
2.5.12	Tiempo de transferencia de la llamada	50
2.5.13	Devolución de la llamada	51
2.6	Utilización del Sistema de Gestión Virtual de Aprendices	52
2.7	Aspectos del Sistema de Gestión Virtual de Aprendices	53
2.7.1	Facilidad de manejo	53
2.7.2	Disponibilidad de la Información	53
2.7.3	Eficiencia	54
2.7.4	Actualización	55
2.7.5	Calidad de Información	56
2.8	Importancia de la contribución de los Aprendices a la empresa	56
	Los Aprendices enviados cumplen con los perfiles requeridos	57
3.	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	59
4.	ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO	61
5.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	75
6.	PLAN DE MEJORAMIENTO	81
7.	CONCLUSIONES	86
8.	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma	39
Tabla 2. Fortalezas - Satisfacción	59
Tabla 3. Debilidades - Insatisfacción	60
Tabla 4. Debilidades - Causas	70
Tabla 5. Situación Actual – Propuesta – Situación Esperada	76
Tabla 6. Plan de Mejoramiento	81

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Momentos de Verdad	24
Gráfica 2. Ciclo del Servicio	25
Gráfica 3. Triangulo del Servicio	26
Gráfica 4. Grado de Satisfacción General de Servicio	40
Gráfica 5. Importancia del Servicio en las Empresas	41
Gráfica 6. Problemas a la hora de usar el Servicio	41
Gráfica 7. Los problemas fueron solucionados	42
Gráfica 8. Profesionalismo	43
Gráfica 9. Calidad del Servicio	44
Gráfica 10. Oportunidad de Respuesta	44
Gráfica 11. Cortesía	45
Gráfica 12. Amabilidad en la Atención	46
Gráfica 13. Eficiencia	47
Gráfica 14. Disponibilidad del Funcionario Responsable	47
Gráfica 15. Presentación Personal	48
Gráfica 16. Capacidad de Asesoría	48
Gráfica 17. Facilidad para Comunicarse	49
Gráfica 18. Calidad de la Información Suministrada	50
Gráfica 19. Tiempo de Transferencia de la llamada	50
Gráfica 20. Devolución de la llamada	51
Gráfica 21. Utiliza el SGVA?	52
Gráfica 22. Facilidad de manejo del SGVA?	53
Gráfica 23. Disponibilidad de Información	53
Gráfica 24. Eficiencia	54
Gráfica 25. Actualización	55
Gráfica 26. Calidad de información	56
Gráfica 27. Importancia de la contribución de los aprendices a la empresa	56
Gráfica 28. Los aprendices enviados cumplen con los perfiles requeridos	57
Gráfica 29. Satisfacción General Vs Momentos de Verdad	58
Gráfica 30. Demora en la respuesta a requerimientos	61
Gráfica 31. Indisponibilidad del funcionario responsable	62
Gráfica 32. Dificultad en la comunicación telefónica	63
Gráfica 33. Desconocimiento de las TICS	64
Gráfica 34. Desconocimiento o no utilización del SGVA	65
Gráfica 35. Desactualización del SGVA	66

Gráfica 36. Dificultad con el cumplimiento de los perfiles	67
Gráfica 37. Dificultad en la adaptabilidad del Aprendiz	68
Gráfica 38. Desconocimientos de aspectos Legales	69

RESUMEN

EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO PROPÓSITO CONOCER EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE LA OFICINA DE CONTRATO DE APRENDIZAJE DEL SENA REGIONAL NARIÑO, CON EL FIN DE FORMULAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO; ES ASÍ COMO SE REALIZA UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO PRESTADO, PARA CON ELLO ESTABLECER LAS CAUSAS QUE DAN ORIGEN A LAS FALENCIAS Y DEBILIDADES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN AL CLIENTE. TENIENDO EN CUENTA LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS, SE FORMULARON OBJETIVOS ESPECÍFICOS EJECUTABLES QUE GARANTIZARÁN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA OFICINA DE CONTRATO DE APRENDIZAJE.

ABSTRACT

THE PRESENT WORK HAS THE PURPOSE TO KNOW THE EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION LEVEL WITH THE LEARNING CONTRACT OFFICE OF THE SENA REGIONAL NARIÑO IN ORDER TO FORMULATE A PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF THE SERVICE QUALITY; SO, IN THIS WAY, A DIAGNOSIS OF THE CURRENT SITUATION OF THE SERVICE PROVISION IS MADE TO IDENTIFY THE CAUSES THAT ORIGINATE THE WEAKNESSES AND FAILURES THAT AS A CONSEQUENCE GENERATE UNSATISFACTION OF THE CLIENTS. HAVING IN MIND THE FACTS FOUND IN THE FIRST STAGE, ESPECIFIC EXECUTABLE OBJECTIVES WERE FORMULATED TO GUARANTEE THE IMPROVEMENT IN THE QUALITY OF THE SERVICE PROVIDED BY THE LEARNING CONTRACT OFFICE.

INTRODUCCIÓN

Considerando que la Gerencia del Servicio ha cobrado gran importancia en el mundo empresarial moderno, se presenta el trabajo titulado "Formulación de un Plan de Mejoramiento de la Calidad del Servicio prestado en la Oficina de Contrato de Aprendizaje SENA Regional Nariño". Dicho trabajo establece el grado de satisfacción de los clientes de la oficina de Contrato de Aprendizaje, los momentos de verdad que atraviesan en el ciclo del servicio, mediante la aplicación de una encuesta estructurada.

Con el fin de precisar las debilidades de la prestación del servicio se realizó un análisis causa – efecto y a partir de el se formula un plan de mejoramiento que garantice la satisfacción de los clientes frente al servicio prestado.

1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Tema - Título

Formulación de un Plan de mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos de la oficina de Contrato de Aprendizaje del SENA regional Nariño.

1.2. Problema de Investigación.

1.2.1. Planteamiento del Problema.

En años pasados la Oficina de Relaciones Corporativas e Internacionales del Sena Regional Nariño, fue la encargada de todas las actividades relacionadas con la coordinación del contrato de aprendizaje además de las funciones contempladas para el cargo, lo cual se convirtió en una actividad dispendiosa por el gran número de aprendices y la cantidad de empresas (136) a las que debía atender. Considerando esta situación los clientes externos usuarios del servicio de Contrato de Aprendizaje se enfrentaban a situaciones desagradables tales como: dificultad en la comunicación con la persona encargada, demora en la atención de los servicios solicitados o en el peor de los casos no se enviaba ninguna respuesta ante las solicitudes, situaciones que han conllevado a los empresarios a incumplir con las cuotas de aprendizaje reguladas y a los aprendices a perder oportunidades valiosas de contratación.

Las anteriores consideraciones llevaron a que el subdirector del Centro Internacional de Producción Limpia Lope ordenara la vinculación de un contratista que se ocupara de la atención de aprendices y empresarios en todo lo relacionado con el servicio de Contrato de Aprendizaje.

En este contexto se hace necesario establecer de manera clara el grado de satisfacción del cliente externo frente a los servicios ofrecidos por la oficina de Contrato de Aprendizaje para plantear un plan de mejoramiento que permita incrementar la calidad del servicio prestado.

1.2.2. Formulación del Problema

Siendo la Oficina de contrato de Aprendizaje una dependencia nueva en el Centro internacional de Producción Limpia Lope se hace necesario dar respuesta al interrogante ¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente externo frente a los servicios ofrecidos por la Oficina de Contrato de Aprendizaje? Para con esta información plantear ¿Cuáles serán las estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos del Servicio de Contrato de Aprendizaje?

1.3. Objetivos de Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Formular un Plan de Mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido al cliente externo de la Oficina de Contrato de Aprendizaje.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las necesidades y expectativas del cliente externo frente al servicio prestado por la Oficina de Contrato de Aprendizaje.
- Establecer los momentos de verdad que afrontan los clientes externos de la Oficina de Contrato de aprendizaje en el Ciclo del servicio.
- Establecer el grado de satisfacción de la calidad del servicio prestado por la Oficina de Contrato de Aprendizaje, mediante la aplicación de un instrumento de medición.
- Plantear estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio.

1.4. Justificación.

El servicio al cliente no es solo una vía de comunicación eficaz, es al mismo tiempo la mejor estrategia de mercadeo que cualquier empresa o institución puede implementar, es una construcción de lealtad que finalmente producirá ganancias en mayor cantidad y con mayor frecuencia. Ganancias no solo económicas sino en imagen frente a mis clientes, en impacto social frente a la comunidad, en confianza con la sociedad en general, aspectos que requieren especial atención en el SENA Regional Nariño.

La oficina de Contrato de Aprendizaje del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, busca a través de la implementación de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio llegar a la satisfacción del cliente externo, por lo tanto, se requiere contar con un programa de servicio al cliente que garantice la retroalimentación de requisitos y necesidades, permitiendo al final medir si en términos reales se ha dado cumplimiento al principal objetivo: La satisfacción del cliente.

Es importante considerar que el empresario usuario del servicio de Contrato de Aprendizaje, no es un cliente con libertad de elegir el prestador del servicio, ya que este debe hacer uso de los servicios ofrecidos por esta dependencia acorde a la exigencia de la normatividad vigente (Ley 789 de 2002), la cual obliga a los empresarios con mas de 15 empleados permanentes a contratar aprendices.

No basta solo con conocer los servicios que se están generando y comercializando en la institución, es necesario estar en capacidad de comunicar la información de manera efectiva y estar dispuestos a recurrir a métodos ingeniosos para solucionar las dudas de los clientes, quienes además de ser cada vez más inquietos, conocen a profundidad las características de los servicios y su funcionalidad.

Un excelente servicio no se puede suministrar sin empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. Las políticas y procesos engorrosos no pueden limitar el servicio, como tampoco deben limitar a los empleados al desarrollo de un trabajo operativo que no ofrezca opciones ni labores flexibles. La autoridad para hacer lo que sea necesario con el fin de satisfacer a los clientes y el estado permisivo para cometer errores a través de los diferentes procesos, generarán el desarrollo de un trabajo que implica esfuerzo y responsabilidad para ganarse a los clientes.

La Oficina de Contrato de Aprendizaje del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, SENA Regional Nariño no cuenta con un estudio de calidad del servicio prestado a las empresas, situación que genera un desconocimiento del grado de satisfacción del servicio. Por lo anterior se hace necesario el desarrollo de un plan de mejoramiento a través del análisis y formulación de estrategias que le permitan contribuir con el avance social, económico y tecnológico de las empresas de la región.

El Trabajo de grado Formulación de un Plan de Mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido al cliente externo de la Oficina de Contrato de Aprendizaje, será presentado como requisito para optar el título de Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño.

1.5. Marco de Referencia

1.5.1. Marco Teórico.

Desde hace algún tiempo se viene hablando del servicio al cliente, a raíz de las teorías administrativas se han mejorado los procesos en las empresas, el crecimiento económico y tecnológico del mundo permite que hayan organizaciones dedicadas a todo tipo de actividades; la competencia, precisamente como consecuencia de la creación de tantas de ellas, las lleva a mejorar cada día en productos, procesos, calidad y servicios. Es por esto que el servicio se ha convertido en el elemento clave para su éxito.

Las compañías Japonesas estuvieron a la vanguardia en esta innovación administrativa, pero poco tiempo después, estas nuevas teorías llegaron a todo el mundo, permitiéndole al usuario obtener mayores beneficios.

De allí que cada país o cada empresa trate de acomodar a sus necesidades y las de sus clientes los diferentes aspectos que le permitan tener una ventaja competitiva frente a las demás con respecto a mejores productos y mejor atención en sus servicios, convirtiendo a éste en un valor agregado pero a la vez obligado para todas las compañías exitosas. El servicio se volvió el concepto global que mas trascendencia ha tenido en el mundo empresarial en los últimos veinte años.

Es fundamental diferenciar entre atención y servicio. La atención se relaciona con los buenos modales, (la cortesía la amabilidad, cordialidad), son aspectos más de forma, de carácter transitorio en cambio el Servicio tiene un carácter más profundo, de mayor sentido y que implica permanencia, ya que no es únicamente una acción en un momento dado. Atender es el inicio del servicio, si la atención no es bien percibida por el cliente, es probable que el servicio no se llegue a realizar. Se dice atender es la pregunta y el servir es la respuesta, y no hay respuestas sin preguntas, así como tampoco hay servicio sin atención previa. La prestación de un óptimo servicio necesariamente dará una buena atención, pero una buena atención por si misma no garantiza un buen servicio.

Actualmente el servicio se ha convertido para las empresas en una herramienta estratégica para el incremento de las ventas y la rentabilidad. Una de las tendencias en el moderno mundo de los negocios es la transición de una economía

basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio. "A medida que crece la demanda masiva por un producto o un servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente. Hay que saberlo manejar. Estamos pues entrando en la era de la gerencia del servicio, la edad de los servicios prestados, desarrollados y diseñados sistemáticamente"¹.

Mientras las escuelas de administración imparten sus conocimientos enfocados a la gerencia, debemos reconocer que las empresas más exitosas lograron tales resultados basadas en una gerencia altamente competente y sofisticada, en las que los directivos han comprobado que el servicio es un gran negocio como un reto al pensamiento gerencial.

"La gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz numero uno para la operación de un negocio"².

"La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar. Nadie puede evadir ese desafío: Fabricantes y proveedores tradicionales de servicios, organizaciones lucrativas y sin animo de lucro, empresas del sector privado y del sector publico, todas tienen que iniciar la tarea de responder efectiva y eficientemente a los clientes y consumidores, que esperan calidad y servicio como parte de cualquier compra"³. Albrecht plantea que las organizaciones que deseen incursionar en un mundo altamente competitivo deben desarrollar dos nuevas habilidades: Pensar estratégicamente acerca del servicio y administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio. Pero una de las cuestiones más importantes a la hora de dirigir con base en una gerencia del servicio es asegurarse que la empresa esta brindando lo que realmente el cliente desea recibir; entre mas estrecha sea la brecha entre estos factores mayor será el grado de satisfacción de los clientes.

El enfoque de la gerencia del servicio se inicia a un nivel fundamental. Busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente una misión reconocida para todo el mundo en la organización, inclusive los gerentes. "Empieza con la responsabilidad de los altos gerentes de definir la misión del negocio y de especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación de la organización. Una vez que los gerentes de todos los niveles están listos para entender, apoyar y contribuir a la misión del servicio, empezaran hacer las cosas que mas convengan para ayudar a la gente en contacto

¹ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. ¡Como hacer negocios en la Nueva Economía! Santa Fe de Bogotá. 3R Editores. 2000. Pág. 11.

² ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Santa Fe de Bogota. 3R Editores.1998. Pág. 19

³ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. ¡Como hacer negocios en la Nueva Economía! Santa Fe de Bogotá. 3R Editores. 2000. Pág. 20.

con el público a preocuparse por los clientes, en lugar de cansar a los empleados con el servicio deficiente, los gerentes deben ser líderes y dar el soporte que necesitan para que realicen un trabajo sobresaliente".⁴

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. "Ciertamente, cualquiera que este en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de este y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad. Pero todos los demás necesitan también tener al cliente en su mente. Según la filosofía de la gerencia del servicio, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes"⁵

El objetivo es trazar una imagen definitiva de la gerencia del servicio como un enfoque general, una filosofía, un modelo de gerencia un conjunto de métodos y herramientas que puedan transformar la organización, así también se debe reflejar la excelencia del servicio sin ofender la inteligencia de los empleados, y nuestras estructuras organizacionales estarán llenas de recursos para los empleados y sus clientes.

Para puntualizar en el tema, "La gerencia del Servicio, es un concepto transformacional, creemos. Es una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y tarde o temprano- un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia. El proceso es conceptualmente simple, pero dada la resistencia monolítica al cambio desplegada por la mayor parte de organizaciones, casi siempre en una cosa difícil de cumplir"⁶

Es así como Iván Mazo Mejía en el libro Hablemos claro sobre servicio aborda el tema del servicio al cliente dentro del enfoque del mercadeo moderno. "La superficialidad con que el mundo empresarial ha venido abordando el trascendental tema del servicio es directamente proporcional a lo mal que se prestan los servicios en el medio. Un tema asumido con facilismo e impartido con mayor facilismo aun, no puede convertirse en una solución duradera de la que depende algo tan fundamental como es la permanencia del cliente."⁷

⁴ ALBRECHT, Kart. La Revolución del Servicio. Santa Fe de Bogota. 3R Editores.1998. Pág. 21

⁵ *Ibíd.* 1998. Pág. 20

⁶ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. ¡Como hacer negocios en la Nueva Economía! Santa Fe de Bogotá. 3R Editores. 2000. Pág. 20.

⁷ MAZO MEJIA, Iván. Hablemos Claro Sobre el Servicio. Segunda Edición. Pág. 23

El servicio no se logra haciendo encuestas con preguntas que no conducen a conclusiones adecuadas. Sin una cultura organizacional, cuyo proceso y mantenimiento debe partir de las altas esferas, y sin un proceso continuo de acciones bien orientadas, definidas y sostenidas, no se logrará jamás un servicio de calidad. Excusas y regalos, conferencias y superficialidades, y el servilismo, jamás podrán conducir a un verdadero servicio al cliente, y mucho menos será el servicio una resultante de actividades que están enmarcadas por el signo pesos como factor primordial de la toma de decisiones. Y menos se puede alcanzar cuando se queda en los textos de las misiones y visiones que aparecen en tantas oficinas de empresas, y que, como se manifiesta en: El poder de lo simple, "están sirviendo para adornar más que para actuar".⁸

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto cliente. Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

⁸ TROUT, Jack McGraw-Hill Interamericana de España 2002

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.
- El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios.

Por otra parte, al consumidor ya no le venden nada, sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores me elijan a mí?. Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

La época actual está exigiendo que las empresas presten una mayor atención al servicio al cliente; pero no como un departamento mas de quejas y reclamos; si no como una estrategia que tenga la importancia que verdaderamente deba tener para la organización y que, por lo tanto, deberá ser manejada como una política corporativa y no como un instrumento más de mercadeo y ventas.

Finalmente con lo anterior se han obtenido argumentos y herramientas necesarias y funcionales para administrar el servicio en procura de una mayor competitividad de la organización, sin detenerse tanto en los aspectos filosóficos o teóricos que sin duda alguna son de gran importancia, pero que en general no nos proporcionarían la forma práctica de diseñar los mecanismos o sistemas para construir el verdadero camino de servicio al cliente como una impronta de la empresa.

Hasta el momento se ha analizado aspectos generales del servicio, su importancia en las organizaciones y su impacto en la competitividad del mundo empresarial actual. Situación por la cual se hace necesario profundizar en la teoría del servicio.

1.5.1.1. Características del Servicio

Existen características propias del servicio que marcan la diferencia entre los productos tangibles y los servicios; entre ellas encontramos:

- **Intangibilidad:** La mayoría de los Servicios son intangibles (Lovelock 1983), no son objetos, más bien son resultados. No pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. No se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente. "Por tanto debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender como perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta."⁹
- **Heterogeneidad:** Dos servicios nunca serán idénticos o iguales, debido a que las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas, a personas, en momentos y lugares distintos. Además lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibió.
- **Inseparabilidad:** Existe interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que presta el servicio. En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- **Percibibilidad:** Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. Un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.

⁹ Zeithaml, 1981. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005 Pág. 65

➤ **La ausencia de compromiso:** Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación el servicio sólo existe como experiencia.

1.5.1.2 Principios Básicos del Servicio

- Actitud de servicio (Convicción).
- Satisfacción del usuario.
- Actitud positiva, dinámica y abierta.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho (quien se siente esclavizado, frustrado, explotado no da buenos servicios).

1.5.1.3 Cultura del Servicio.

La cultura del servicio se basa en ambientes de credibilidad y confianza que les permite a los empleados actuar y decidir por si mismos en el momento oportuno para el cliente. La constituyen todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente.

Una organización fundamentada en una cultura de servicio, busca que los empleados administradores de la experiencia del servicio, inspiren credibilidad, y puedan tomar decisiones a la velocidad en que fluye la relación, que tengan respaldo de la empresa y que sus respuestas serán las mismas de cualquier otro funcionario como si todos estuviesen conectados al mismo cerebro central.

La cultura del servicio es un factor primordial. Y si no se fomenta al interior de las organizaciones, y no se tiene en cuenta, será muy difícil demostrar lo contrario. Es recomendable que "Las empresas deben prepararse para desarrollar un proceso de cultura del servicio y esto implica confrontar seriamente su actual cultura organizacional".¹⁰

La cultura del Servicio, es un sistema conformado por la alta dirección, los jefes y mandos medios, los empleados y el mercado, cuyas acciones son fruto de la convicción y surgen de manera espontánea.

¹⁰ MAZO MEJIA, Iván. Hablemos Claro Sobre el Servicio. Segunda Edición.

- **Alta Dirección:** La alta dirección inspira (confianza y credibilidad) a toda la organización con el ejemplo y la transparencia de sus actos. Deben ser maestros ante el error y no verdugos implacables. Los directivos deben saber que gerencian vidas más que fuerza de trabajo y brillar por su sentido de equidad.
- **Jefes y mandos medios:** No deben existir abismos jerárquicos al interior de la organización, en el ejercicio diario de las funciones se debe fomentar y practicar una comunicación fluida.
- **Los Empleados:** Su desempeño será superior tal como el espejo que ven en sus jefes. El mal servicio nunca empieza motivado por los empleados, este parte de la dirección. Ningún empleado llega a un puesto nuevo pensando en el daño que va a hacerle a la empresa.
- **El Mercado:** Un gran mercado es la respuesta a una gran empresa, en otras palabras la excelencia del mercado es la respuesta a una cultura de servicio con calidad.

1.5.1.4. El Proceso del Servicio.

El Servicio atraviesa un proceso, que la mayoría de organizaciones pasan desapercibido o no brindan la importancia que dicho proceso se merece, por ello "una tendencia en el estudio del proceso del servicio es lo Albretch (1992) llama los ciclos del servicio, fundamentados en los momentos de verdad. Este planteamiento se enfoca mas como una ayuda para el productor, en este caso, el prestador de los servicios".¹¹

Momentos de Verdad

"Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio... El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado. El conocimiento del ciclo del servicio y sus momentos de verdad ayudan al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos."¹² El momento de verdad no necesariamente esta determinado por el contacto Humano, puede ser el contacto con cualquier tangible o intangible de la

¹¹ INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005 Pág. 66

¹² *Ibíd.* Pág. 66

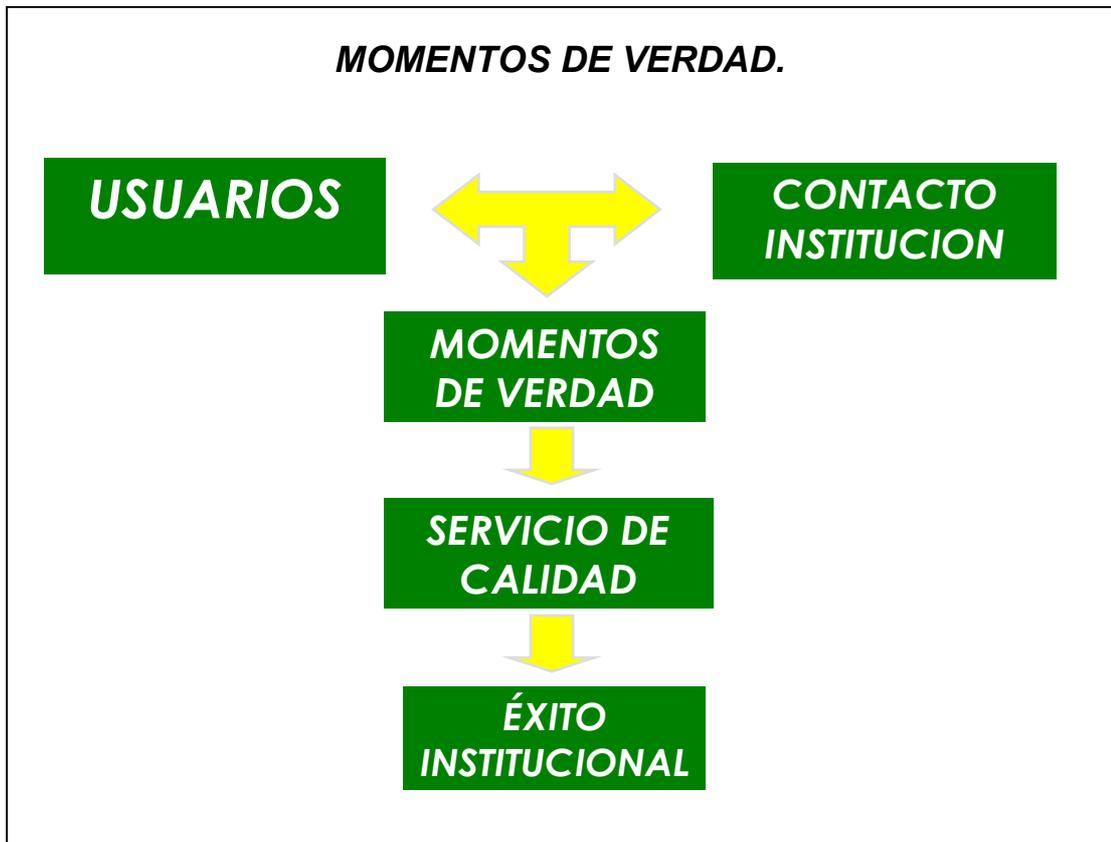
organización. El que al interior de las empresas se conozcan los momentos de verdad, se pueden controlar y gerenciar logrando un mejor servicio.

El cliente solo conoce lo que la empresa hace por él. Cada instante ofrece una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido o destruirlo. En esencia el momento de verdad es cualquier momento en el que un cliente esta en posición de juzgar el servicio de una organización.

Jan Carlzon, presidente de la exitosa compañía de transporte aéreo SAS define un momento de verdad como "un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene una oportunidad de formarse una impresión. El problema y reto, desde este punto de vista, consiste en que la mayor parte de los momentos de verdad, se presentan muy lejos del campo visual inmediato de la gerencia. Como los gerentes no pueden estar allí para influir en la calidad de tantos momentos de verdad, tienen que aprender a manejarlos indirectamente, es decir creando una organización orientada hacia el cliente, un sistema amable para el cliente, así como un ambiente de trabajo que refuerce la idea de colocar al cliente en primer lugar".¹³

Los momentos críticos de verdad son momentos clave o cruciales. Inciden en la satisfacción del usuario de manera esencial, pueden conducir al descontento, pérdida de confianza y posible pérdida del usuario. Es cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de verdad. Cuando nadie se responsabiliza por el ciclo del servicio, desde el principio hasta el fin, la experiencia del cliente es mal manejada y prevalece la mediocridad. El servicio excelente no ocurre por casualidad, es el resultado de una Gerencia del Servicio.

¹³ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. ¡Como hacer negocios en la Nueva Economía! Santa Fe de Bogotá. 3R Editores. 2000. Pág. 31.



Gráfica No. 1

1.5.1.5 Ciclo del Servicio

Es la representación lógica y medible de la secuencia de los momentos de verdad. Es un mapa de los momentos que se constituye a partir de la experiencia del cliente en el servicio. No confundir un diagrama de flujo con un ciclo de servicio. El diagrama de flujo se refiere al proceso (todo lo que debe realizar un prestador de servicio para poder brindar ese servicio al cliente), en cambio el Ciclo del servicio se refiere a todos los pasos que sigue el cliente para recibir un servicio. El ciclo del servicio "termina, solo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio esta completo, y se reinicia cuando este decide regresar por mas"¹⁴.

Las organizaciones excelentes se diferencian de las mediocres por tres características del ciclo del servicio: Una estrategia del servicio bien concebida, que orienta la atención de los integrantes de la organización hacia las prioridades del cliente; personal que tiene contacto con el público, atención en las necesidades del

¹⁴ *Ibíd.* Pág. 42.

cliente, esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar y Sistemas amables para el cliente, orientadas a satisfacer sus necesidades.



Gráfica No. 2

Reglas para elaborar un Ciclo del Servicio.

- a. Tomar la posición de cliente, actuando desde su perspectiva e intereses.
- b. Debe describirse en primera persona y como cliente.
- c. Describir brevemente y de manera cronológica el ciclo de servicio, señalando los tiempos de cada paso.
- d. El número de pasos de un ciclo de servicio varía dependiendo de las actividades que deba realizar el cliente para obtener el servicio.

Como se Elabora.

- a. Identificar los puntos clave en el continuo de la atención, (en los que el usuario puede calificar el servicio recibido).
- b. Identificar los "momentos de verdad".

- c. El personal de la empresa, diligencia el "mapa de contactos" dentro de sus horas de servicio (Momentos de verdad).
- d. En cada momento de verdad deberán contestarse las siguientes preguntas: ¿Como me hubiera gustado que me presten el servicio?, ¿Valor agregado al servicio?, ¿Volvería a emplear el servicio?
- e. Fijar una reunión para compilar la información levantada e identificar los momentos críticos en los que se deberá poner mayor atención.
- f. Realizar conclusiones y elaborar un plan de acción para reducir los factores que propician un mal servicio.

1.5.1.6 Triángulo del Servicio.

Representa tres elementos, estrategia del servicio, personal y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Jan Carlson, concibe el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.



Gráfica No. 3

1.5.1.7 Estrategia del Servicio

Debe considerar objetivos y metas concretas de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Se debe explorar la interacción entre la estrategia, la gente de nuestra organización y los servicios de que disponen para hacer su trabajo. Cliente con la estrategia, estrategia del servicio al consumidor, cliente con la gente de la organización, cliente con los sistemas que ayudan a prestar el servicio, estrategia del servicio con los sistemas, estrategia del servicio y la gente que atiende al público.

Una estrategia de servicio es la fórmula característica para la prestación de un servicio; que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. "Esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y esto es en lo que creemos".

➤ **Sistemas:** Son todos los elementos físicos y administrativos que interactúan con el cliente y satisfacen las necesidades del cliente. Un sistema amable con el cliente es aquel cuya planeación básica facilita las cosas para éste, empieza y termina con sus necesidades, sus expectativas y sus motivaciones de compra.

➤ **Personal:** Son las personas que tradicionalmente han prestado el servicio. La gente de primera línea es realmente la que nos hace o nos arruina. La gran meta de la publicidad – decía Israel – consisten en hacer que el cliente llegue hasta la puerta. De allí en adelante la publicidad no puede hacer nada más. A la gente que está en el almacén le corresponde hacerse cargo de los últimos dos metros. Los encargados de los servicios necesitan tener cierto nivel de madurez y cualidades sociales para hacer un trabajo eficiente. Los empleados se deben clasificar en tres categorías: Gente de servicio primario, tiene contacto con el cliente directo y planeado; gente de servicio secundario, generalmente sirve al cliente sin ser visto, tiene contacto incidental con este; gente de apoyo al servicio, incluye a todos los demás.

➤ **Cliente:** La compañía existe para prestar servicio al cliente, para atender las necesidades de la gente que está prestando servicio al cliente.

➤ **Relaciones:** Las relaciones que surgen en la prestación del servicio son fundamentales para evaluar la calidad del mismo. Atender es el punto de partida y el servicio el punto de llegada.

- Brindarse en la atención.
- Comunicación fluida, entendible y a tiempo.
- Accesibilidad para quitar incertidumbre.

- Amabilidad en la atención y trato.

Beneficios de un buen trato al Cliente

- Lealtad del cliente.
- Incremento en Ventas – Rentabilidad.
- Mejor imagen de la empresa.
- Marcada diferencia con la competencia.
- Mayor participación en el mercado.
- Menos quejas y reclamos

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Ciclo del servicio:** Se refiere a todos los pasos que sigue el cliente para recibir un servicio.
- **Cliente:** Es una organización o persona que recibe un producto, o la propuesta de valor diseñada por la empresa, con el fin de satisfacer una necesidad.
- **Indicador:** Es una medida cuantitativa que se puede usar como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades en una organización.
- **Cultura del Servicio:** Es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento empresarial están fuertemente condicionadas por los motivos del servicio. Esta misión de la empresa, involucra a todas las personas dentro de la organización, en todos sus niveles jerárquicos.
- **Momento de verdad:** Cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.
- **Servicio:** Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico

- **Triangulo del servicio:** Representa tres elementos, estrategia del servicio, personal y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa.
- **Planeación:** Es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos.
- **Queja:** Expresión de insatisfacción con la conducta o la acción de quien lleva a cabo una función.
- **Reclamo:** Es la expresión de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención de una autoridad.
- **Petición:** Acto de cualquier persona particular, suscriptora o no, dirigido a la Empresa para solicitar en interés particular o general.
- **Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados.
- **Plan de Mejoramiento:** Es el instrumento final de un estudio, en el cual se incluyen las actividades pactadas, el tiempo y el responsable de efectuar los correctivos por parte de la entidad.
- **Contrato:** Es acuerdo entre dos partes que se someten voluntariamente al respecto. Se dice que el contrato es consensual por que se perfecciona por acuerdo de las partes, es conmutativo por que concierne una prestación de servicios a cambio de una remuneración que se percibe como contraprestación y también es un trato sucesivo por que sus efectos se prolongan en el tiempo.
- **Calidad:** Término que encierra un sinónimo de garantía y seguridad al momento de adquirir un producto o un servicio, la calidad es vital para el consumidor ya que ella da tranquilidad y hasta status a los que adquieren un producto.
- **Gerencia del Servicio:** Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.
- **Contrato de Aprendizaje:** Es una relación contractual entre una empresa y un aprendiz, como una forma especial dentro del Derecho Laboral, por la cual una persona natural desarrolla la Formación Teórico Práctica en una Entidad

autorizada, a cambio que la empresa le proporcione los medios para adquirir formación metódica y completa.

1.5.3. MARCO CONTEXTUAL.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) fue creado el 21 de junio de 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de trabajadores organizados, empresarios e iglesia católica con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sus funciones, definidas en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, eran brindar formación profesional a los trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería. Así mismo, su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios; seleccionar los candidatos al aprendizaje; realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

La entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y surgió en el momento indicado. La industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad. El nombre, SENNA, lo escogió Rodolfo Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, la ciudad luz, capital de Francia, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional.

Rodolfo Martínez, estaba convencido de que sin capacitación del recurso humano no habría desarrollo, por eso aprovechó las becas de la OIT para conocer las experiencias en formación profesional acelerada implementadas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial y el apoyo de ese organismo con expertos que vinieron a Colombia. La institución que Rodolfo Martínez Tono dirigió con "mano dura" y manteniendo a raya la politiquería, ofreció instrucción calificada al talento humano para enfrentar los retos propios de una industria en crecimiento. Por ello, desde el principio, su influencia fue notoria, la naciente entidad no solo formaba técnicos, sino también empresarios y promovía las pequeñas y medianas empresas.

El surgimiento del SENNA en Colombia no sucede como consecuencia de una concepción abstracta de la formación profesional, ni como un simple impulso de la cooperación técnica internacional, ni del deseo subjetivo de los empresarios y de los trabajadores por tener una escuela técnica. Las condiciones objetivas que

hicieron posible la creación y estructuración del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, pueden fundamentalmente reducirse a dos. Una hace referencia a aspectos socioeconómicos y la otra a elementos de orden institucional. Por una parte el SENA es una respuesta al empuje del desarrollo económico y social que el país estaba experimentando en la década de los años 50: Proceso de industrialización con base en la sustitución de importaciones; proceso de urbanización por la expansión industrial y la emigración hacia las ciudades de la población rural; acumulación de capital por el alto incremento de divisas y la expansión del movimiento sindical.

Desde esa fecha hasta hoy sigue siendo un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social.

Los ambientes virtuales de aprendizaje, constituyen uno de los pilares estratégicos que le permitieron al SENA crecer 263% en los últimos cuatro años, sus ingresos provienen de los aportes parafiscales que pagan las empresas legalmente constituidas, de carácter estatal o privado, que ocupen uno o más trabajadores permanentes.

El SENA presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. Esta infraestructura, los programas que desarrolla con base en ella y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad.

Dentro de las actividades que realiza como los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los empresarios y los gremios productivos. Indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

El SENA se ha adaptado a los cambios en las tendencias demográficas y tecnológicas para optimizar su función. Durante estos 50 años el SENA se consolidó como una entidad de Formación Profesional y extendió sus servicios a todos los municipios de Colombia mediante alianzas estratégicas con alcaldes y gobernadores. Actualmente, llega a 1099 municipios, incluso a los más alejados, con una red corporativa de comunicaciones que comprende la Dirección General, 33 Regionales, 115 Centros de Formación Profesional y 45 aulas móviles con acceso a INTERNET, el cual se brinda con más de 16.000 computadores conectados.

Fortaleció su esquema de formación con un enfoque por competencias laborales para adaptarse a los parámetros establecidos por otras instituciones de educación superior y técnica mundiales. Mediante sus programas Jóvenes Rurales y Jóvenes en Acción, estimula el empleo y la generación de riqueza del sector agropecuario; a través del Fondo Emprender y del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, refuerza la estrategia del Gobierno Nacional de fomentar el emprendimiento y, a través de "Colombia Certifica", reconoce la experiencia y los conocimientos del trabajador colombiano.

Bajo el lema: "SENA: Conocimiento para todos los colombianos", durante el periodo 2002-2006, la entidad se trazó como meta la tarea de rediseñarse para ponerse a tono con la globalización y entrar renovada en la era digital. La apertura de alianzas nacionales e internacionales y la disposición de nuevos ambientes de aprendizaje, le permitieron generar calidad, pertinencia y eficiencia en el cumplimiento de su misión en las diferentes regiones.

Agosto de 2003 marcó un hito en la formación del SENA. A partir de esa fecha, se implementó el aprendizaje virtual, con ventajas como la alta cobertura, la distribución territorial equilibrada, la posibilidad de acortar distancias, además de la atención flexible y oportuna del e-learning empresarial. En el 2004, se lanza el programa SENA 24 horas, que incrementa la cobertura de formación profesional y la utilización de los Centros de Formación, entre las 9 de la noche y las seis de la mañana. Los ambientes virtuales de aprendizaje, constituyen uno de los pilares estratégicos que le permitieron al SENA crecer 263% en los últimos cuatro años.

Para la formación virtual el SENA dispone de 16.000 computadores destinados a los aprendices; de las aulas de escuelas y colegios que los alcaldes proveen en casi todos los municipios y de 637 tele-centros comunitarios del Programa Compartel, que suministran navegación gratuita hasta por un millón de horas, en un sistema financiado por el Servicio Nacional de Aprendizaje. Adicionalmente, en el segundo semestre de 2006 se articularon la televisión y la WEB, con lo cual existe la posibilidad de estudiar desde cualquier lugar donde exista TV y conexión a Internet.

El deseo de un joven, de formar a la clase trabajadora de su país, se convirtió con el paso de los años en una institución modelo de América Latina y el mundo. Así podría sintetizarse la historia del SENA.

Ahora, su plan estratégico 2007-2010, busca dar respuesta a los retos que enfrentará Colombia, derivados de la profundización en la globalización de la economía, a la necesidad de una transformación a fondo del aparato productivo

nacional en términos de su diversificación, especialización y modernización, y a la búsqueda de un desarrollo social y económico. Además, las universidades han abierto las puertas a los técnicos y tecnólogos para que continúen su cadena de formación y alcancen su título profesional, lo cual constituye un estímulo adicional para nuestros egresados.

El SENA está al día en conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, pero mantiene su dinámica de cambio, a fin de seguir proporcionando la herramienta fundamental para que un país salga de la pobreza y las empresas sean más competitivas: Conocimiento para todos los colombianos.

El SENA Regional Nariño esta conformado por tres centros de formación: Centro Sur Colombiano de Logística Internacional, Centro Multisectorial de la Costa Pacífica y El Centro Internacional de Producción Limpia Lope, sus acciones están dirigidas a la formación integral del talento humano y la prestación de servicios tecnológicos requeridos por los diferentes sectores como aporte al desarrollo social, económico, y tecnológico de Nariño y el país.

Misión Institucional: El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA esta encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Visión Corporativa: El actuar organizacional dentro de los principios y valores permitirá a la institución construir su deber ser dentro de la orientación misional. Por ello el SENA deberá liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la entidad. EL SENA será una organización de conocimiento para el país, con una vocación global, comprometida en la Formación Profesional Integral gratuita de los trabajadores; promotora y facilitadora de la innovación y el desarrollo tecnológico y de una cultura de emprendimiento como camino para mejorar la calidad de vida y la equidad frente a la igualdad de oportunidades, base de paz y el crecimiento nacional

Principios Corporativos: Son el marco de la actuación ética de la organización y la base de la cultura organizacional.

- Primero la vida.
- La dignidad del ser Humano.

- La Libertad
- El bien común
- El trabajo

Valores Corporativos: Crear una cultura de Servicio al Cliente: Trabajadores, jóvenes, desempleados, empresarios, empleadores, la sociedad, el Estado, El Gobierno, satisfaciendo sus necesidades y expectativas y ofreciendo programas pertinentes para su demanda.

- Calidad y Competitividad.
- Creatividad e innovación.
- Empresarismo.
- Gerencia por resultados.
- Transparencia y Honestidad.
- Comunicaciones.

Vectores Estratégicos que impulsan la transformación del SENA.

- Inteligencia competitiva y Direccionamiento Corporativo.
- Formación Profesional Integral.
- Emprendimiento y Empresarismo.
- Empleo y trabajo.
- Contribución a la innovación, la productividad, y el desarrollo tecnológico.
- Normalización y certificación del desempeño laboral.
- Internacionalización del SENA.
- Gestión Institucional.

Contrato de Aprendizaje.

Es una relación contractual entre una empresa y un aprendiz, como una forma especial dentro del Derecho Laboral, por la cual una persona natural desarrolla la Formación Teórico Práctica en una Entidad autorizada, a cambio que la empresa le proporcione los medios para adquirir formación metódica y completa.

El empresario suscribe un contrato de aprendizaje con el Aprendiz alumno matriculado en el SENA, con estudiantes Universitarios Técnicos o Tecnólogos; cuando se trate de practicantes Universitarios, el Empresario obligado a contratar aprendices podrá cumplir con la cuota, contratando máximo el 25% de la cuota regulada por el SENA, con jóvenes que se encuentren cursando los dos últimos grados de educación lectiva secundaria que tenga los programas articulados con el SENA.

Los aprendices obtienen un APOYO DE SOSTENIMIENTO, el cual es una suma de dinero en moneda Colombiana que recibe el aprendiz durante la Vigencia del Contrato (50% SMMLV etapa lectiva o académica y 75% SMMLV etapa productiva o practica). La fase Lectiva son aquellos periodos de tiempo en que el Aprendiz alumno recibe la Formación Integral en las aulas. La Fase Practica son aquellos periodos de tiempo en que el Aprendiz alumno hace práctica en la Empresa.

Durante la Fase Lectiva y Práctica el empresario debe afiliar al aprendiz al Sistema de Seguridad Social en Salud, conforme al Régimen de trabajadores independientes, pagado plenamente por la Empresa patrocinadora; en los términos, condiciones y beneficios que determine el Gobierno Nacional. Durante la Fase Práctica además debe afiliarlo al Sistema de Riesgos Profesionales (SRP).

OTRAS ALTERNATIVAS DIFERENTES A LA RELACIÓN APRENDICES.

Monetización: Cuota mensual resultante de multiplicar el 5% del número total de trabajadores por un (1) SMMLV.

Monetización Parcial: Será proporcional al número de aprendices que dejan de hacer la práctica para cumplir la cuota mínima obligatoria

Las Empresas obligadas a la vinculación de aprendices son: Empresas privadas desarrolladas por personas naturales o jurídicas de cualquier actividad económica diferente de la construcción que ocupen un número de trabajadores no inferior a 15, las empresas industriales y comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta.

La cuota de Aprendices es Regulada por la Regional del SENA donde funcione el domicilio principal de la Empresa, la cuota es calculada mediante el siguiente condición: Un (1) aprendiz por cada 20 trabajadores, uno (1) adicional por fracción de diez (10) o superior que no exceda de veinte (20). Decreto 620 de 2005.

Aplicativo de Gestión Virtual de Aprendices SGVA.

El aplicativo es una herramienta que facilita el contacto directo del empresario con los aprendices del SENA que cumplen con el perfil profesional requerido para vincularlos a las empresas, independientemente de la ubicación geográfica. Esto quiere decir que un empresario con sucursales en varias ciudades del país, puede cumplir con la cuota de aprendices regulada, con aprendices de cualquiera de los centros de formación profesional del SENA ubicados a nivel nacional.

El aplicativo SGVA maneja los procesos de información de manejo interno a nivel de las regionales, procesos de información de manejo interno a nivel de centros, procesos de información de manejo para los Alumnos, procesos de información de manejo externo para los usuarios, a través de la página Web <http://caprendizaje.sena.edu.co> o www.sena.edu.co/banner Contrato de Aprendizaje Aprendices.

El SGVA permite el Control y manejo Autónomo de la información de Aprendices, la Monetización, Contratos, Perfiles para cada una de las Empresas, manejo en línea de la información, fácil acceso y disponibilidad de Información en un solo sitio para cualquier empresa, o ente que lo requiera, Esquema de Autogestión con seguridad y tiempos de respuesta eficientes. La labor del SENA se convierte en Apoyo y Soporte al manejo de la Autogestión.

Las regionales deberán realizar un manejo interno del SGVA en cuanto a: Capturar la información de los empleadores para actualizar la base de datos, consulta del estado de un empleador, gestionar la relación de aprendizaje, gestión y seguimiento al cumplimiento de las cuotas, expedición y manejo de las regulaciones de aprendizaje, control al cumplimiento de los requerimientos de aprendices por parte de los empresarios, impresión de resoluciones, citaciones, ejecutorias, notificaciones etc.

Los Centros de Formación deberán realizar los procesos de información de manejo interno a nivel de: Registro solicitudes empresarios, registro contratos de Aprendizaje, actualización de contratos de Aprendizaje, seguimiento de aprendices, control al cumplimiento de los requerimientos de Aprendices por parte de los empresarios.

1.5.4. Marco Legal

LEY 789 DEL 27 DE DICIEMBRE DE 2002 "Nueva reforma laboral. Por la cual se dictan las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo".

LEY 797 DEL 29 DE ENERO DE 2003 "Reforma al Sistema General de Pensiones ley 100 de 1993".

LEY 828 DEL 10 DE JULIO DE 2003 "Por el cual se expiden normas para el control a la evasión del sistema de seguridad social".

DECRETO 933 DEL 11 DE ABRIL 2003 "Por el cual se reglamenta el contrato de aprendizaje".

DECRETO 934 DEL 11 DE ABRIL 2003 "Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender"

DECRETO 2285 DEL 12 DE AGOSTO DE 2003 "Por el cual se reglamenta el contrato de aprendizaje".

DECRETO 2286 DEL 12 DE AGOSTO DE 2003 "Por el cual se reglamenta el artículo 13 de la Ley 789 de 2002, en lo relacionado a la exclusión del pago de aportes del SENA IVBF, régimen del subsidio familiar".

ACUERDO 00011 DEL 6 DE NOVIEMBRE DE 2003 "Por el cual se establece el listado de oficios y ocupaciones para determinar cuota de contratación de aprendices y se delga una función".

ACUERDO 00015 DEL 11 DE DICIEMBRE DE 2003 "Por el cual se reglamentan aspectos operativos del contrato de aprendizaje".

ACUERDO 00016 DEL 11 DE DICIEMBRE DE 2003 "Por el cual se regulan aspectos del reconocimiento o autorización de programas de formación profesional integral metódica y completa"

DECRETO 250 DEL 28 DE ENERO DE 2004 "Por la cual se adopta la planta de personal del SENA"

ACUERDO 00013 DE SEPTIEMBRE DE 2004 "Por el cual se regulan aspectos operativos del contrato de aprendizaje"

DECRETO 620 DEL 7 DE MARZO DEL 2005 "Por el cual se señalan los criterios para la determinación de oficios u ocupaciones objeto del contrato de aprendizaje y se dictan otras disposiciones".

ACUERDO 00002 DEL 29 DE MARZO DEL 2005 "Por el cual se señala la metodología para dar cumplimiento al Decreto 620 del 2005".

ACUERDO 00006 DEL 16 DE MAYO DEL 2005 "Por el cual se establece el listado de oficios y ocupaciones para determinar la cuota de contratación de aprendices para el Sector Confecciones".

ACUERDO 000009 DEL 19 DE JULIO DE 2005 "Por el cual se establece el listado de oficios y ocupaciones para determinar la cuota de contratación de aprendices para los Sectores Productivos".

1.6. Metodología.

1.6.1 Tipo de Estudio.

La investigación es de tipo descriptivo cualitativo, en donde se analiza y determina la situación actual que presenta la empresa en su ciclo de servicio y se diseñan estrategias para su mejoramiento. Es decir, se describe las necesidades y expectativas del cliente externo frente al servicio, los resultados del proceso de medición y cualitativo porque traspasa el nivel de diagnóstico y aunque toma referencias cuantitativas son los indicios cualitativos los que determinan la pertinencia de un mejoramiento en el servicio.

Los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos, descubren y comprueban la asociación entre variables de investigación.

"El propósito del investigador es descubrir situaciones y eventos. Es decir como se manifiesta determinado fenómeno"¹⁵ "Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas, y los cuestionarios. También pueden presentarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de investigación y esta es sometida aun proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico".¹⁶

¹⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández Collado, Carlos y BAPTISTA, Lucio, Pilar. Op. Cit., p. 60.

¹⁶ MENDEZ, Carlos. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. P. 126.

1.6.2. Método

El método de investigación utilizado es inductivo – deductivo; puesto que el inductivo es una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, toma como punto de referencia las premisas verdaderas para llegar a conclusiones relacionadas con aquellos indicios. El método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación particular. “Inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios”

Tipo de Muestreo: Aleatorio Simple

Tamaño de Muestra: Para la investigación se toma una muestra de 50 empresas del Municipio de Pasto, siendo un número representativo.

1.6.3. Técnicas para el análisis y recolección de la información

Con el fin de recolectar la información necesaria para el estudio se construyó una encuesta estructurada (ver anexo 1).

Tabla No 1

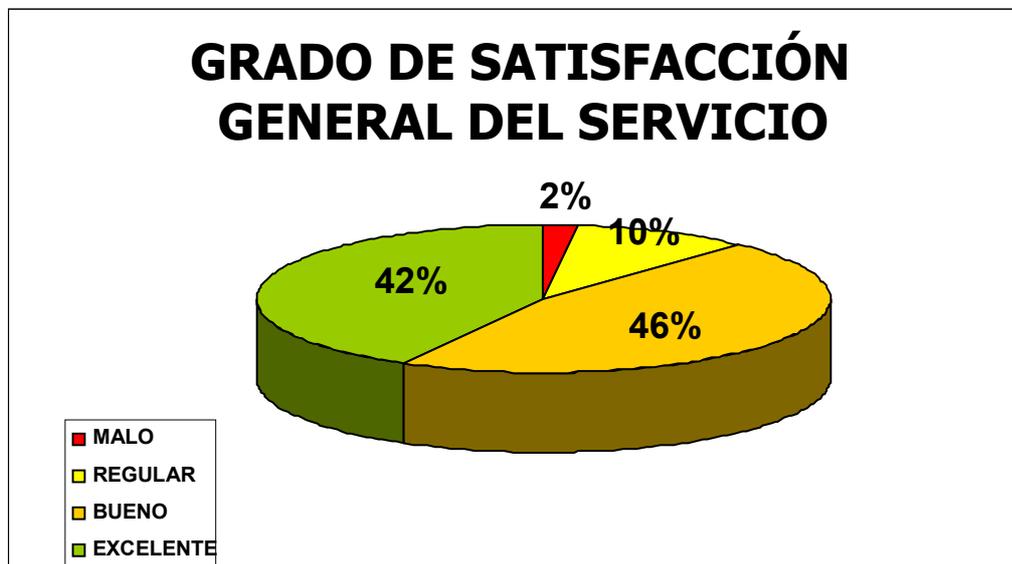
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
MAYO		(Mayo 12 -16) Elaboración del Marco Teórico	(Mayo 19 - 23) Elaboración del Proyecto	(Mayo 27 - 30) Elaboración del instrumento de medición. Definición de muestra.
JUNIO	(Junio 3 - 6) Presentación del proyecto al asesor	(Junio 9 - 13) Realización de correcciones.	(Junio 16 - 20) Entrega del Proyecto	(Junio 23 – 27) Aplicación del Instrumento
JULIO	(Julio 1 - 4) Aplicación del Instrumento	(Julio 7 - 11) Tabulación de datos.	(Julio 14 - 18) Evaluación. Formulación de Estrategias.	(Agosto 8) Entrega de trabajo Final

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez realizada la encuesta para conocer el grado de satisfacción del cliente externo del servicio de Contrato de Aprendizaje a continuación se presentan los resultados obtenidos.

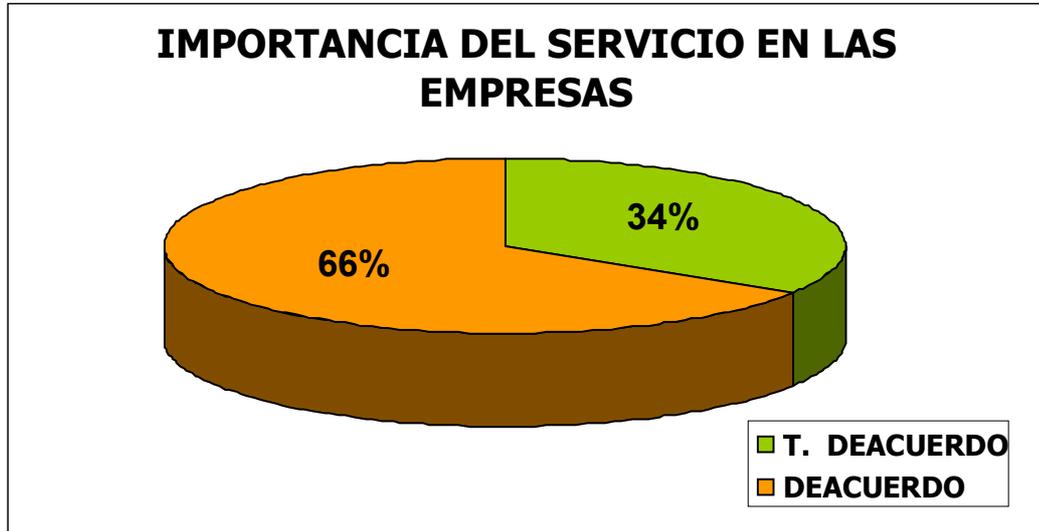
2.1. Grado de satisfacción general con el servicio de contrato de aprendizaje.



Gráfica No. 4

La gráfica No. 4 representa que del 46% de los clientes el grado de satisfacción general con el servicio de aprendizaje es bueno, el 42% lo evalúa como excelente, el 10% como regular y el 2% como malo. Considerando estos indicadores podemos concluir que a manera general los clientes se sienten satisfechos con el servicio de contrato de aprendizaje, sin embargo el 12% de los clientes no tienen una apreciación satisfactoria del servicio recibido, situación que merece nuestra atención debido a que no podemos ser indiferentes frente las quejas de nuestros clientes y esto sería un acto de insensibilidad, un cliente insatisfecho es propenso a contar de 5 a 7 veces acerca de sus experiencias como clientes insatisfechos. Esta situación puede generar una imagen desagradable no solo del servicio de contrato de aprendizaje sino de la institución en general.

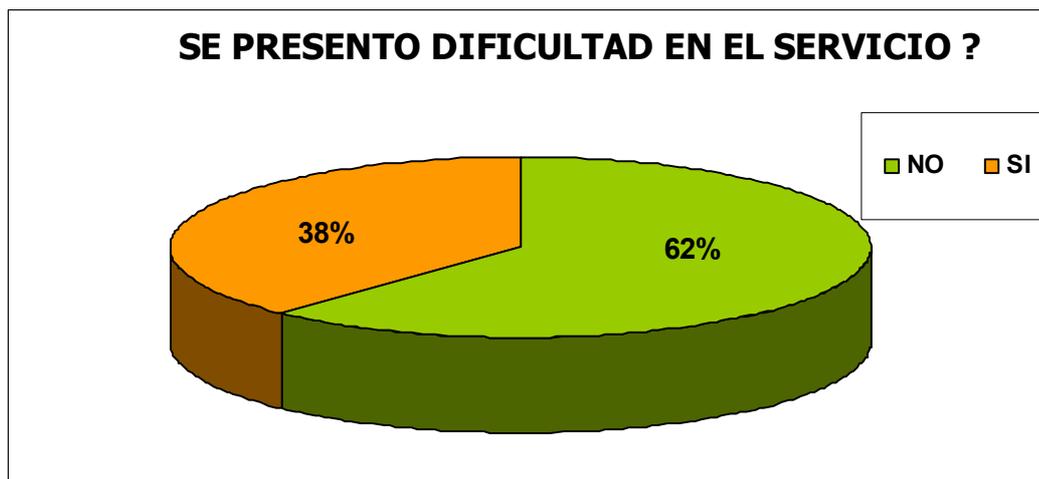
2.2. Importancia del servicio de contrato de aprendizaje para las organizaciones.



Gráfica No. 5

En la grafica No. 5 se observa que el 66% de los clientes manifiesta estar de acuerdo con la importancia del servicio de contrato de aprendizaje para la organización, mientras el 34% opina estar totalmente de acuerdo. Situación favorable para el servicio de contrato de aprendizaje, debido a que los empresarios valoran de manera positiva el aporte del aprendiz a la organización.

2.3. Problemas al usar el servicio de Contrato de Aprendizaje.



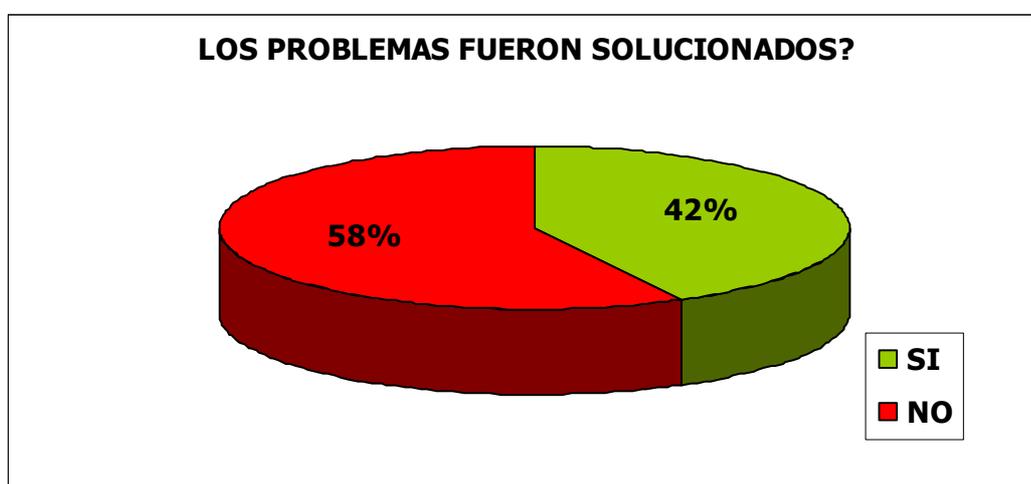
Gráfica No. 6

El 62% de los empresarios manifiestan no haber tenido dificultades a la hora de usar el servicio de contrato de aprendizaje, sin embargo el 38% presentaron problemas con el servicio prestado. Esta cifra es de gran relevancia, por ser un índice alto, el cual merece toda la atención para evitar que los inconvenientes en la prestación del servicio de Contrato de Aprendizaje se repitan.

Entre los problemas expresados por los empresarios frente al Servicio de Contrato de Aprendizaje encontramos:

- No existen los perfiles requeridos.
- No enviaron los aprendices requeridos generando sanciones.
- No hay respuesta oportuna a los requerimientos de aprendices.
- Los aprendices no cuentan con capacidad para un desempeño satisfactorio.
- Desconocimiento legal falta de capacitación por parte de la entidad.
- Prácticas muy cortas (Tres Meses).

2.4. ¿Fueron Resueltos los problemas presentados?



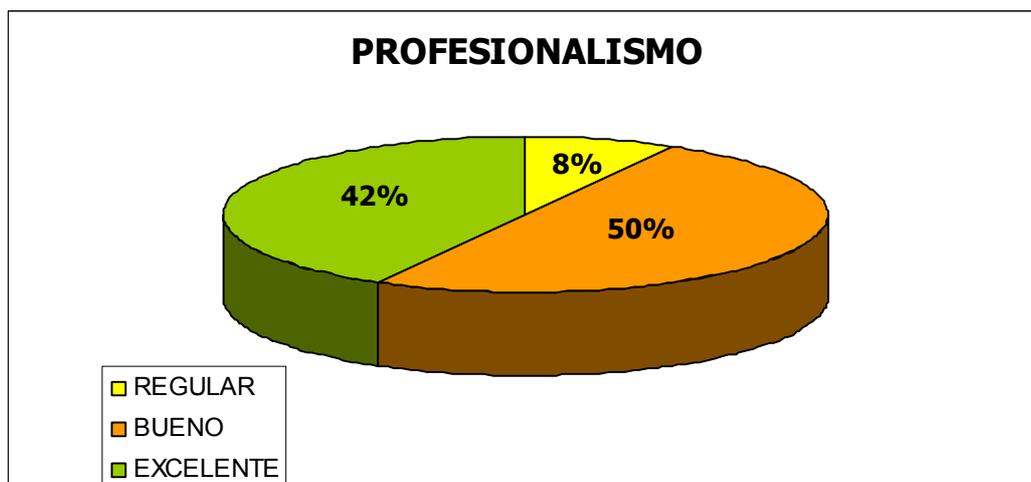
Gráfica No. 7

La gráfica muestra que del 38% de los empresarios que tuvieron problemas a la hora de usar el servicio el 42% considera que su problema fue resuelto, sin embargo el 58% opina que su problema o queja no fue solucionada. Esta

situación es bastante preocupante puesto que se evidencia una actitud de indiferencia y falta de importancia ante las necesidades y requerimientos de los empresarios.

2.5. Valoración de los Aspectos del servicio.

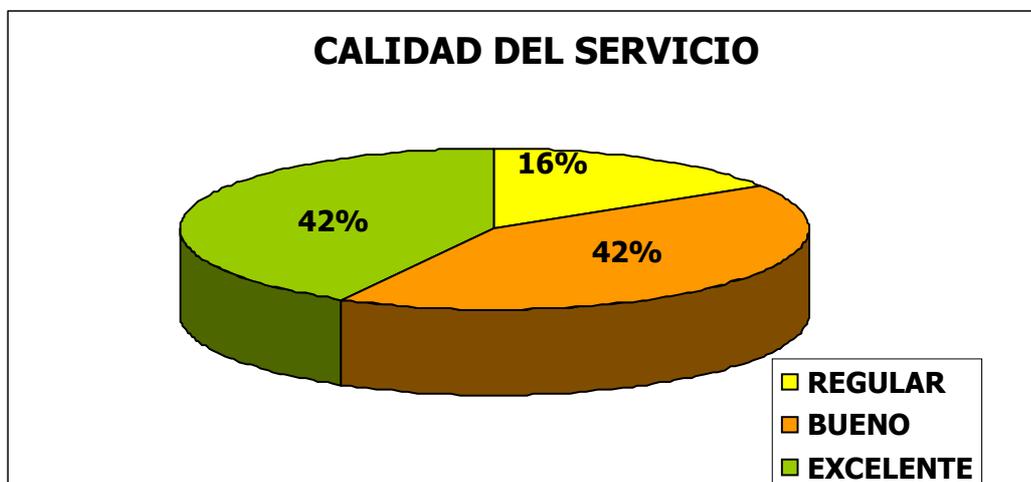
2.5.1. Profesionalismo.



Gráfica No. 8

En la gráfica se evidencia que el 50% de los empresarios evalúan el profesionalismo como bueno, el 42% como excelente y el 8% como regular. Destacándose que el servicio es ofrecido en su gran mayoría por funcionarios con un gran profesionalismo.

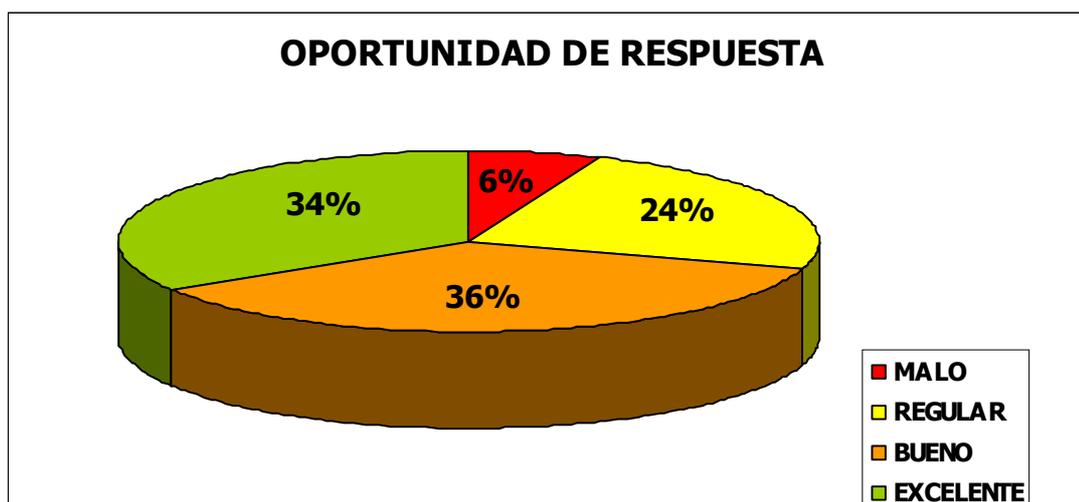
2.5.2. Calidad del servicio.



Gráfica No. 9

La calidad del servicio ofrecido es valorado en 42% como excelente, el 42% como bueno y el 16% como regular. Ante estos resultados se evidencia que un servicio de alta calidad ofrecido por los funcionarios que lo prestan, es el fruto de un concepto de servicio a nivel organizacional que forma parte de la cultura.

2.5.3. Oportunidad de respuesta.

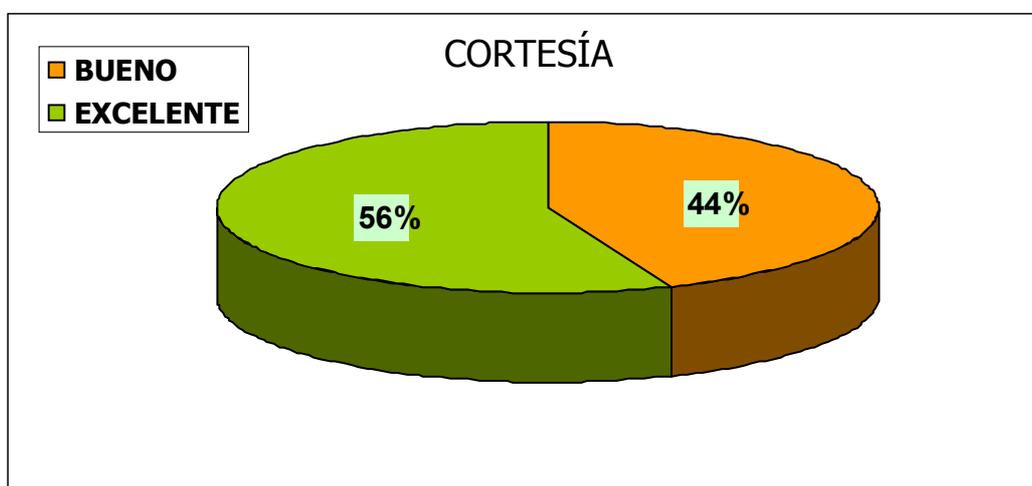


Gráfica No. 10

Con respecto a la oportunidad de respuesta se muestra que el 36% de los empresarios lo valoran como bueno, el 34% como excelente, el 24% como regular

y el 6% como malo. Considerando estos indicadores se puede concluir el 30% no recibe de manera oportuna la respuesta a sus requerimientos, esta situación se origina por: Los procesos internos que deben llevarse a cabo tanto para la recepción y envío de correspondencia, no se cuenta con una valija para el envío de la correspondencia de la Oficina de Contrato de Aprendizaje a la Oficina de Archivo y Documentación, situación que tarda mas los procesos. Otro factor que incide en la oportunidad de respuesta es la sobrecarga laboral del funcionario responsable y la ausencia de un asistente que colabore con las actividades operativas de la Oficina.

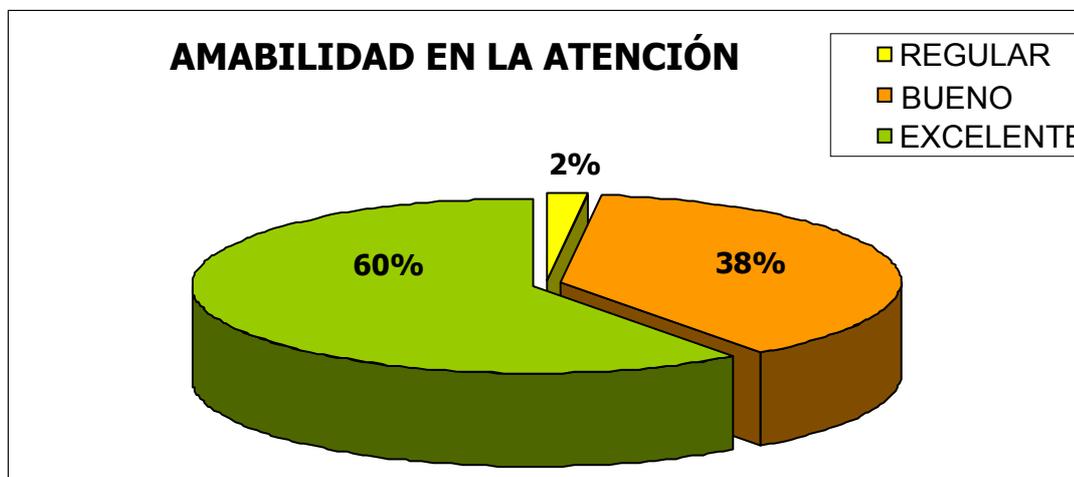
2.5.4. Cortesía



Gráfica No. 11

La gráfica No. 11 indica que el 56% de los empresarios califica la cortesía como excelente y el 44% como bueno. Situación que evidencia que los funcionarios que prestan el servicio tratan a sus clientes como tales y conocen la importancia de la cortesía en la prestación del servicio, lo cual proyecta una buena imagen de la institución.

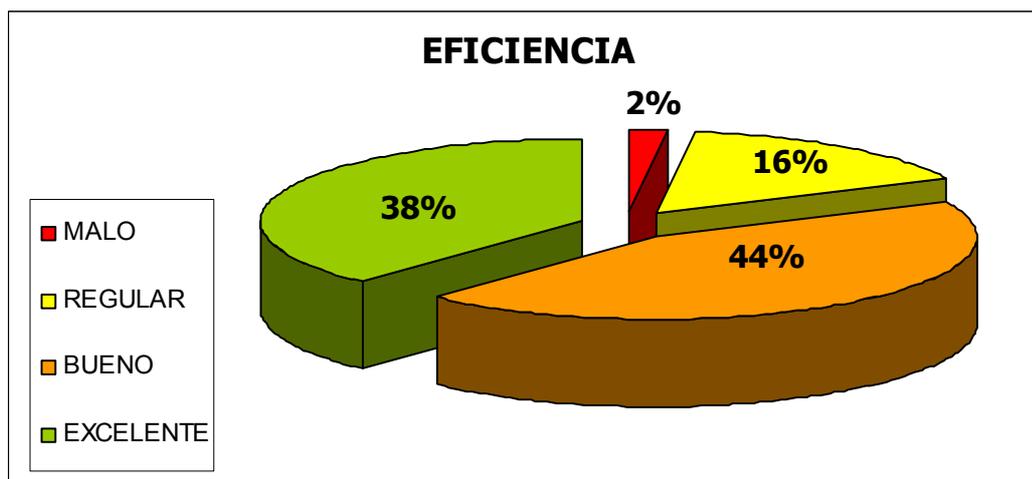
2.5.5. Amabilidad en la atención



Gráfica No. 12

Al valorar la amabilidad en la atención, la gráfica muestra que para los empresarios este aspecto es en un 60% excelente, el 38% bueno y únicamente el 2% lo percibe como regular. En términos generales este aspecto presenta buenos resultados, sin embargo no debemos descuidar al 2% que manifiesta descontento, reafirmando a los funcionarios la importancia de la amabilidad en el servicio al cliente.

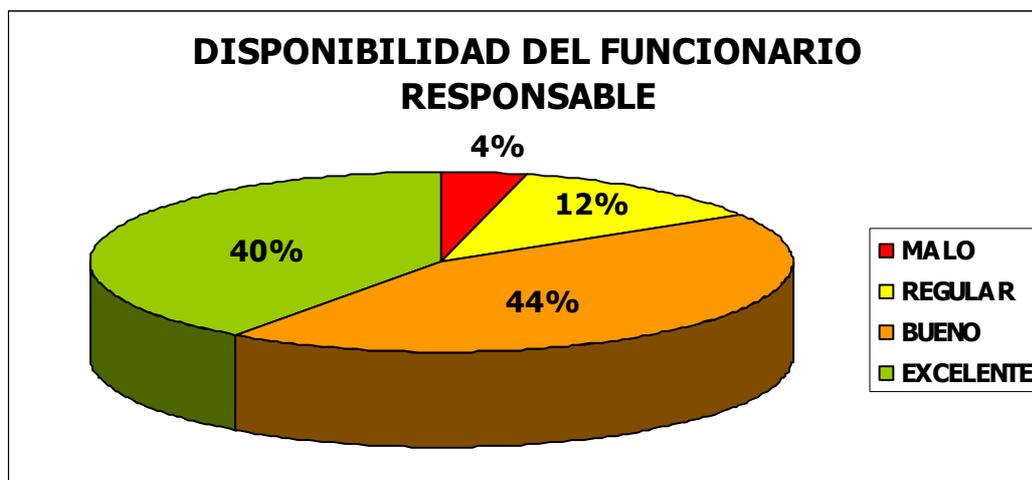
2.5.6. Eficiencia



Gráfica No 13

Para los empresarios la eficiencia, es valorada como excelente en un 38%, bueno 44%, regular 16% y malo el 2%; Es así como este aspecto presenta un grado de dificultad puesto que los procesos internos de la institución y la carencia de recursos para la comunicación contribuyen a que se de respuesta deficiente a los requerimientos de los empresarios, para lo cual se hace necesario buscar mecanismos que permitan mejorar este aspecto.

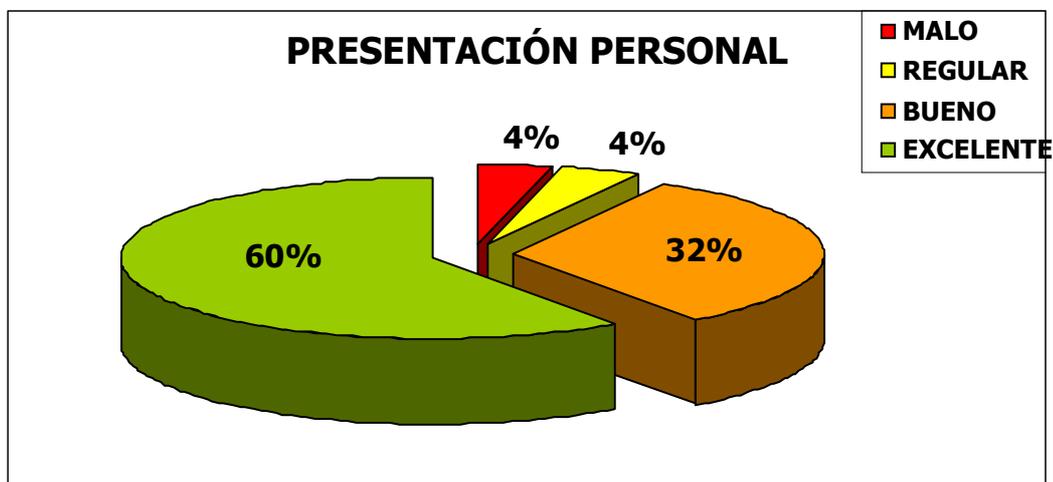
2.5.7. Disponibilidad del Funcionario Responsable



Gráfica No. 14

La disponibilidad del funcionario presenta la siguiente valoración excelente 40%, bueno 44%, regular 12% y un 4% como malo. Situación que indica que un porcentaje representativo califica como favorable este aspecto, cabe resaltar que el 16% manifiesta que el funcionario responsable de prestar el servicio de Contrato de Aprendizaje no está disponible para los empresarios. Esta situación se puede originar en las siguientes causas: Dificultad para comunicación telefónica, la amplitud de las instalaciones hacen que cuando el empresario se presenta de manera personal al Centro Lope, no encuentre fácilmente la ubicación de la oficina de Contrato de Aprendizaje, o no encuentre al funcionario porque se encuentra en otra dependencia; a esto se le suma que como se mencionó anteriormente no se cuenta con un asistente que brinde el servicio o información mientras el funcionario responsable está asumiendo otro compromiso.

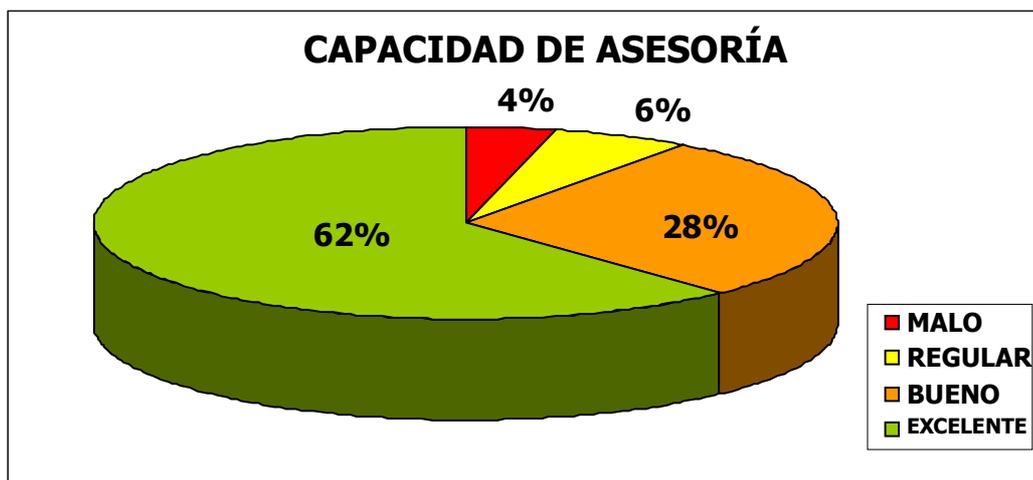
2.5.8. Presentación Personal.



Gráfica No. 15

La gráfica No 14 muestra que el empresario valora la presentación personal del funcionario, excelente en un 60%, bueno en 32%, regular 4% y malo 4%; Sin embargo es importante tener en cuenta que el 8% lo evalúa desfavorable, situación que debe tenerse en cuenta pues la presentación personal es un aspecto que afecta la imagen de la Institución.

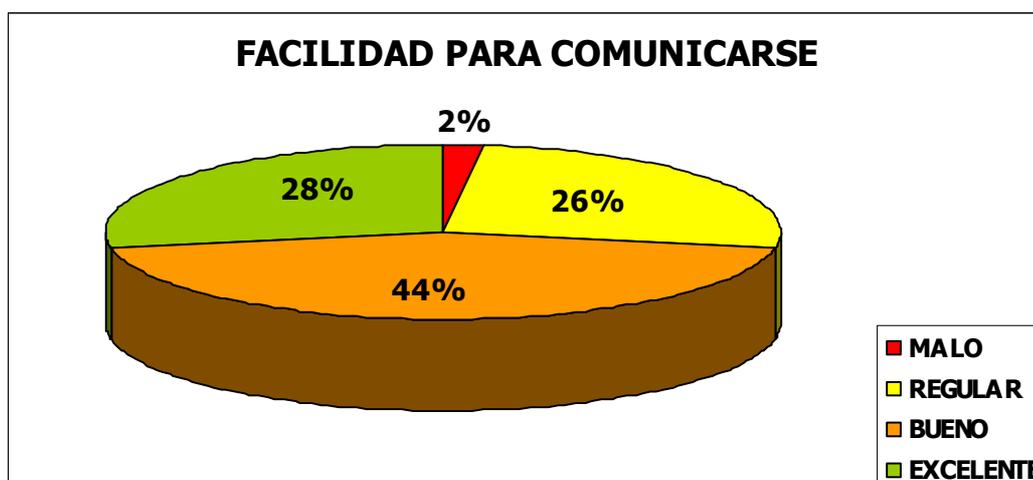
2.5.9. Capacidad de Asesoría



Gráfica No. 16

En la gráfica No 15 se representa que la capacidad de asesoría es calificada por el empresario como excelente en un 62%, bueno 28% regular 6% y malo en un 4%, situación que indica que en términos generales (90%) opina sentirse satisfechos con la asesoría recibida, sin embargo el 10% expresan no haber recibido la asesoría esperada. Este aspecto es una de las cartas de presentación con relación al servicio prestado, por lo tanto se hace necesario plantear alternativas de solución que incrementen la calidad del servicio.

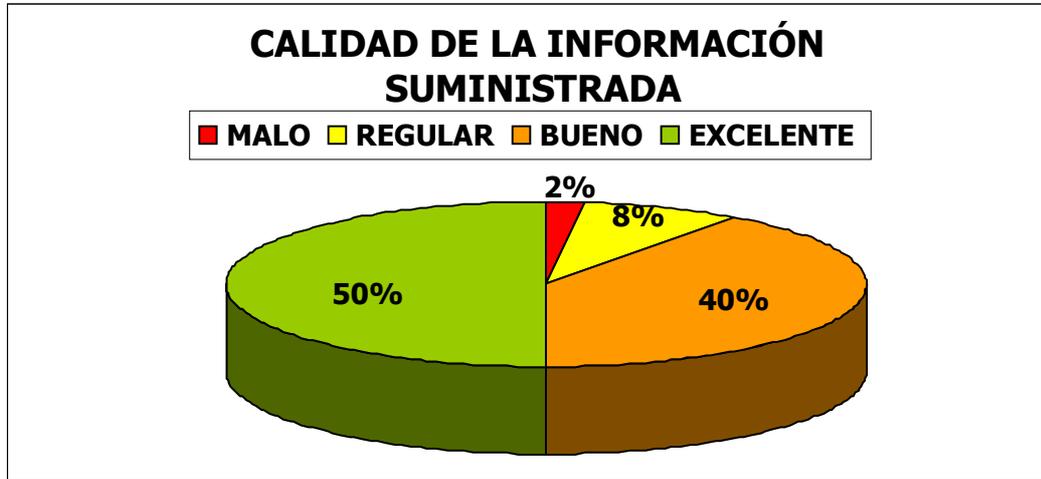
Capacidad para comunicarse.



Gráfica No. 17

La gráfica No. 16 indica que el empresario valora este aspecto en un 44% como bueno, 28% como excelente, el 26% como regular y el 2% como malo. De estos resultados se puede concluir que existen grandes fallas en la comunicación, siendo una de las debilidades del servicio ya que presenta un alto grado de insatisfacción. Telefónicamente, no se cuenta con una línea directa para entrada y salida de llamadas de atención al cliente, no existen los recursos de comunicaciones necesarios para el desarrollo oportuno del servicio.

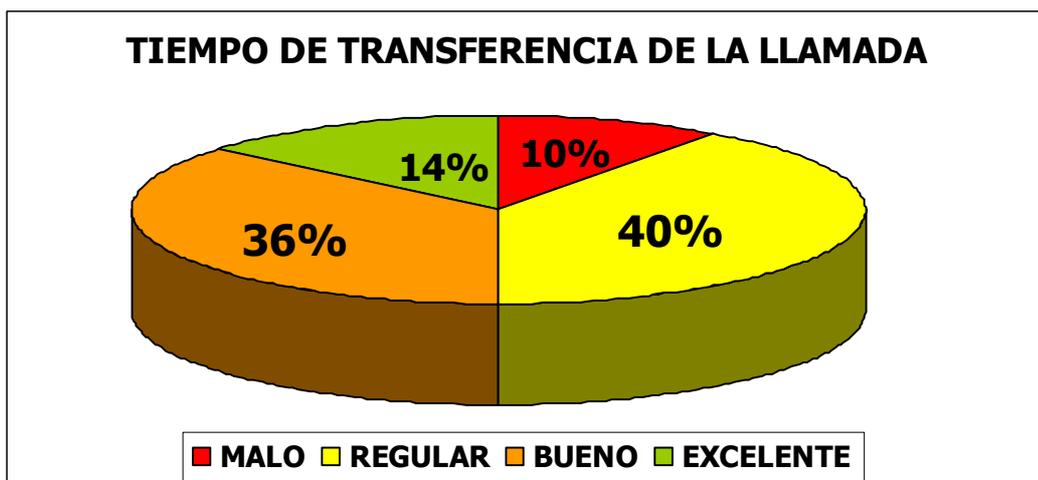
Calidad de Información suministrada.



Gráfica No. 18

Con relación a la calidad de Información suministrada, en la gráfica No. 17 Se observa que el 90% de los clientes beneficiados del servicio, califican como favorable este aspecto (Excelente 50% y Bueno 40%), sin embargo se presentan situaciones aisladas afectan este aspecto, entre ellas puede encontrarse, que los funcionarios no dan información del funcionario encargado debido a la extensión de las instalaciones al encontrarse las diferentes dependencias tan alejadas unas de otras, también se presenta incoherencia en la información suministrada entre un funcionario y otro, por falencia en la comunicación interna.

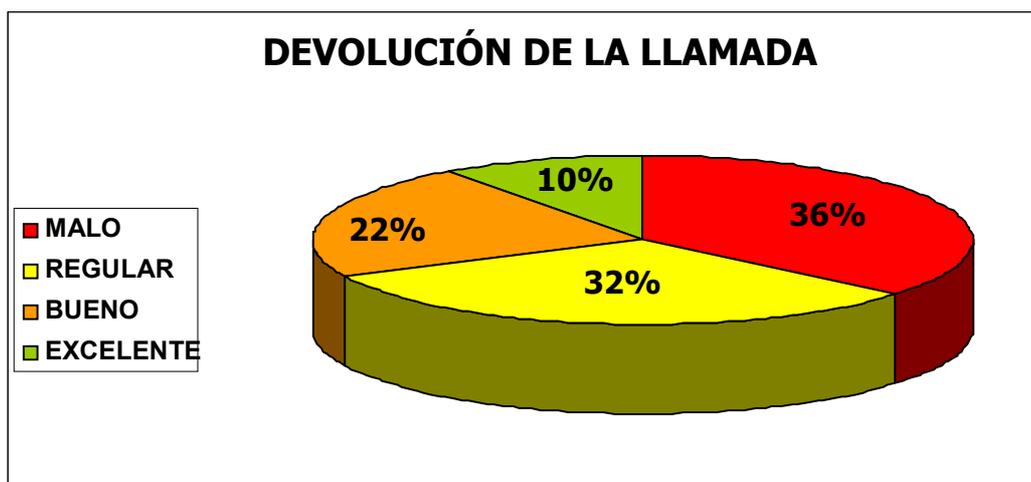
Tiempo de transferencia de llamada.



Gráfica No. 19

Como se puede evidenciar en la grafica No 18 el tiempo de transferencia de llamada es valorada como excelente en un 14% y buena en un 36%. Sin embargo el 40% de los empresarios expresan que el tiempo de transferencia de llamada es regular y el 10% como malo; situación en la que se debe prestar mayor atención ya que afecta directamente la calidad del servicio.

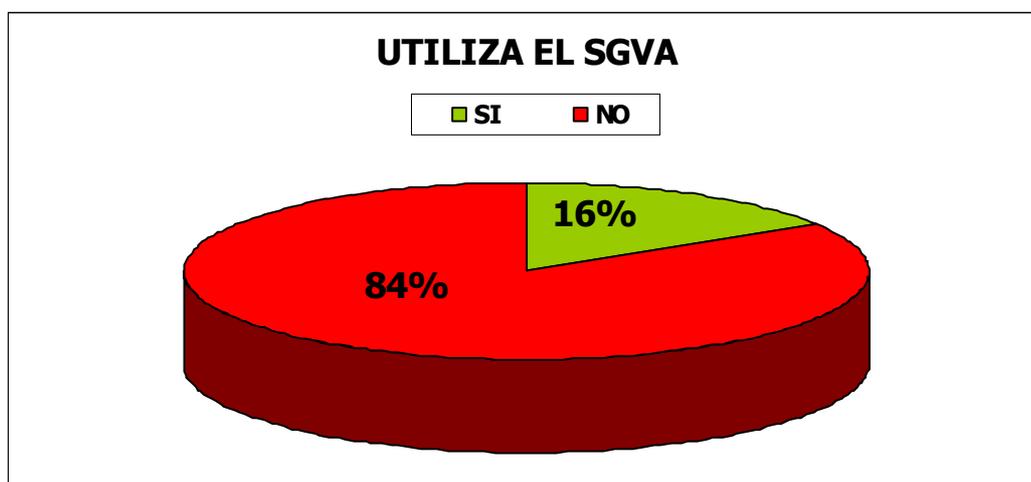
Devolución de llamada



Gráfica No. 20

Al preguntar a los empresarios como valoran la devolución de la llamada, el 68% opina que se encuentra insatisfecho (36% malo y 32% regular) el 32% restante lo valoran como excelente y bueno. Este ítem reafirma que existen serios problemas a nivel de la comunicación entre la Oficina de Contrato de Aprendizaje y los empresarios.

2.6. Utilización del Sistema de Gestión Virtual de Aprendizices.



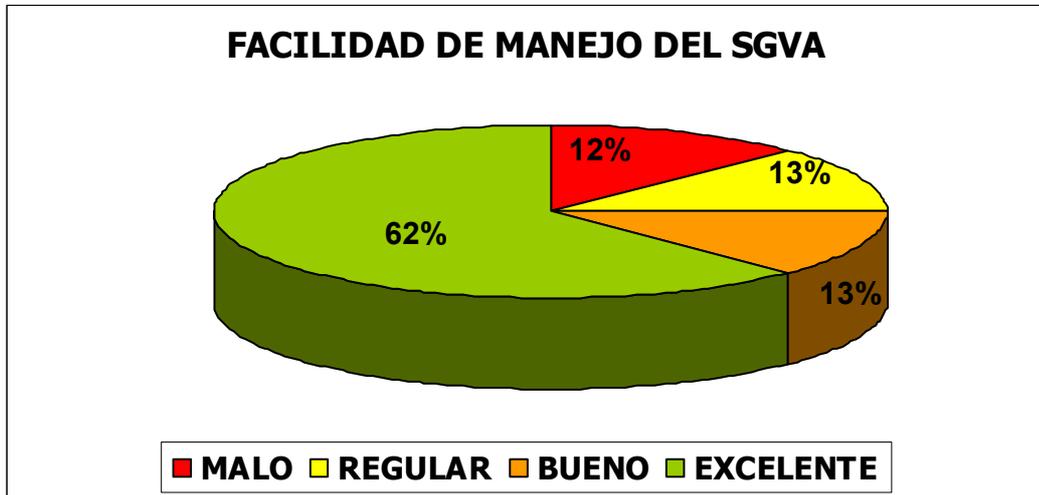
Gráfica No. 21

Con respecto al Sistema de Gestión Virtual de Aprendizices, el 84% manifiesta que no lo ha utilizado, y únicamente el 16% restante expresa haberlo usado alguna vez. Considerando que el Sistema de Gestión Virtual de aprendices es una herramienta que facilita la comunicación entre los empresarios y los aprendices, brindando al empresario la oportunidad de empoderarse de todos los procesos referentes al servicio de contrato de aprendizaje, tales como verificar cuota regulada, número de contratos vigentes, fechas de inicio y término de contratos, modificaciones, terminaciones, aprendices disponibles para contratar, información sobre aprendices requeridos, entre otras. Es una gran falencia que la gran mayoría de los empresarios no hagan uso de esta herramienta pese a que se les ha realizado capacitación para incentivar su uso.

Del 84% de los empresarios que aseguraron no haber usado el SGVA al preguntarles la razón respondieron: que no lo conocen, no manejan el aplicativo, no tienen un buen manejo del SGVA, por falta de tiempo y capacitación, debido a que no le permite acceso por error de clave, debido a que el sistema está desactualizado.

2.7. Aspectos del Sistema de Gestión Virtual de Aprendizices SGVA.

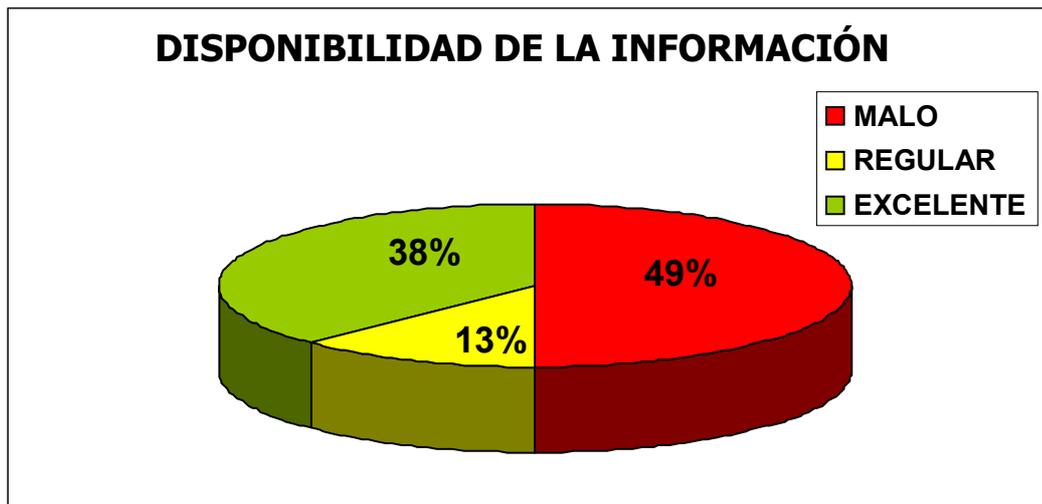
2.7.1 Facilidad de manejo.



Gráfica No. 22

De los empresarios encuestados que han usado el SGVA el 62% califican como excelente la facilidad de manejo, el 13% lo conceptúa como bueno, el mismo porcentaje lo califican como regular y el 12% percibe el SGVA de difícil manejo. Esto se ocasiona a que algunos empresarios no tienen un buen manejo de las técnicas de Información y comunicación.

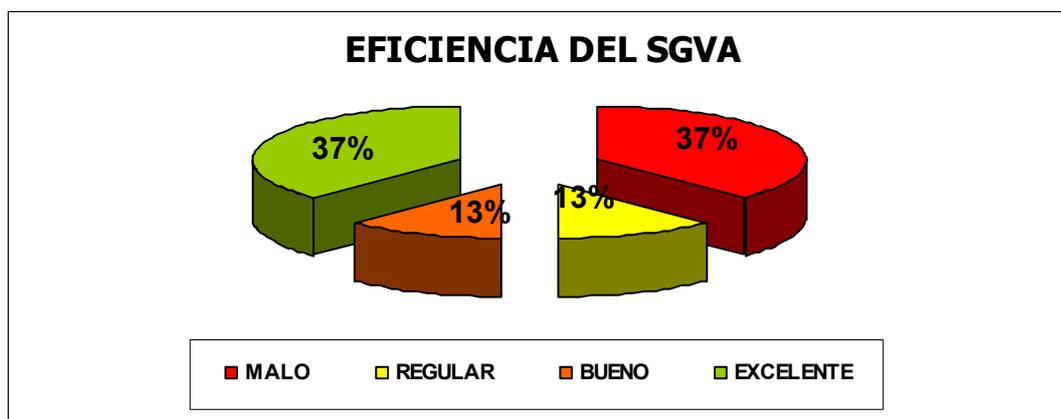
2.7.2. Disponibilidad de Información.



Gráfica No. 23

Como se puede observar en la gráfica No. 22 el 49% de los empresarios que han usado el SGVA califican bajo el concepto de mala la disponibilidad de información, el 38% como excelente y 13% como regular. Los empresarios manifiestan que cuando desean contratar aprendices y consultan el SGVA, en su mayoría aparecen aprendices que ya están contratados, evidenciándose desactualización del aplicativo.

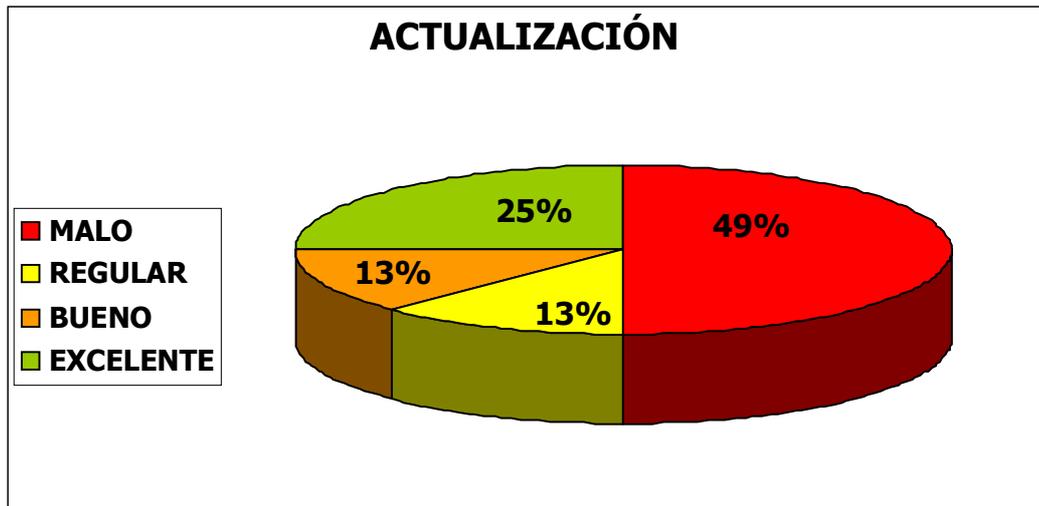
2.7.3. Eficiencia.



Gráfica No. 24

Con respecto a la eficiencia del SGVA las opiniones de los empresarios están divididas en igualdad de proporciones: El 37% expresa que la eficiencia es excelente, mientras el otro 37% que es mala; el 13% percibe que la eficiencia es buena y el 13% restante como regular. Teniendo en cuenta que la eficiencia del SGVA puede estar percibida como la agilidad del sistema este puede estar sujeto al tipo de Internet que usen los empresarios, o a la congestión de la red.

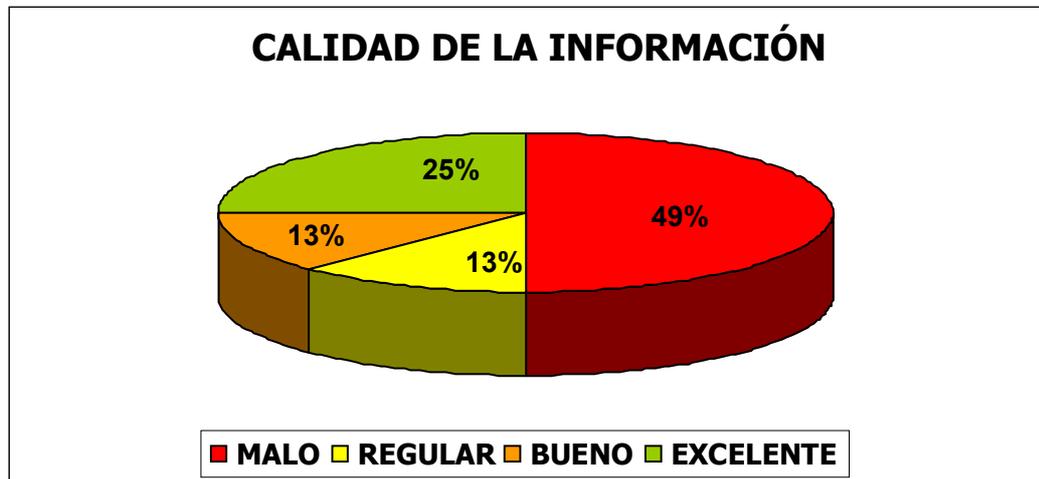
2.7.4. Actualización.



Gráfica No. 25

Considerando la gráfica No. 24, el 49% de los empresarios manifiestan como mala la actualización del aplicativo, el 25% como excelente, el 13% como bueno y el 13% restante como regular. De dichas percepciones se puede evidenciar que para la mayoría de empresarios el SGVA no ofrece la información requerida debido a estar desactualizado.

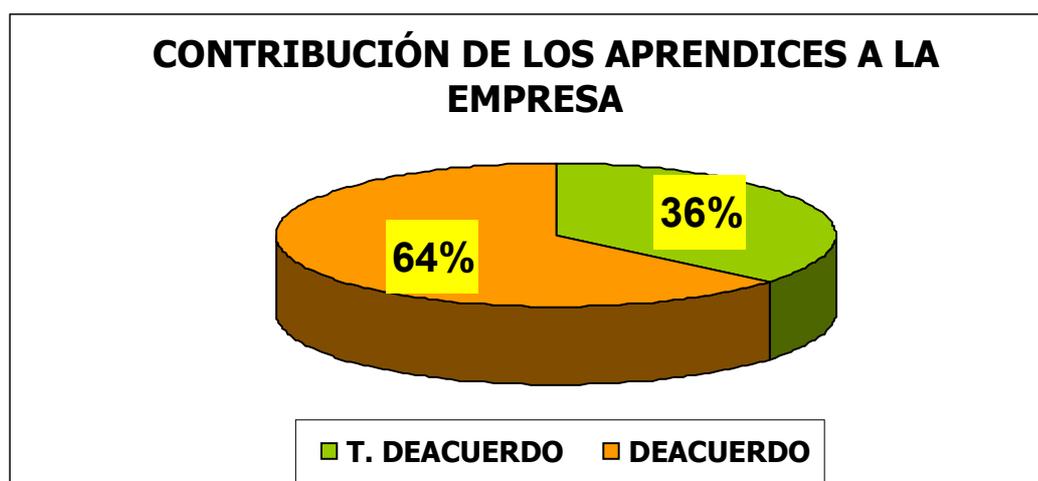
2.7.5. Calidad de información.



Gráfica No. 26

Como se puede observar en la gráfica No. 25, el 49% de los empresarios conceptúan como mala la calidad de información contenida en el aplicativo, el 25% como excelente, el 13% como bueno y el 13% restante como regular. Teniendo en cuenta estas apreciaciones se puede concluir que la información contenida en el aplicativo no es considerada de calidad. Situación que debe ser evaluada al interior de la Institución.

2.8 Importancia de la Contribución de los Aprendices a la Empresa.



Gráfica No. 27

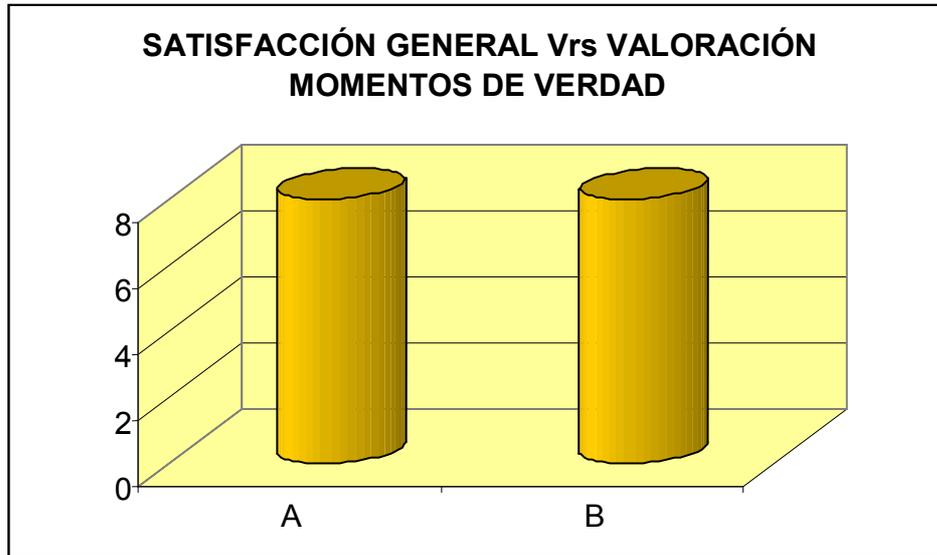
Ante la premisa, considera que la contribución de los Aprendices a su empresa es importante, el 64% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 36% estar totalmente de acuerdo. Con ello se puede determinar que los empresarios valoran de manera positiva la contribución de los aprendices en las organizaciones; muchos empresarios aseguran que los Aprendices en términos generales son humildes y bien capacitados, y por su buen desempeño, muchos son contratados laboralmente al finalizar su contrato de aprendizaje.

2.8. Los Aprendices enviados cumplen con los perfiles requeridos?



Gráfica No. 28

Ante la pregunta los Aprendices enviados cumplen los perfiles requeridos, el 78 % de los empresarios manifestó que Si y el 22% que No cumplen con los perfiles requeridos. Aunque la mayoría de empresarios manifiesta que si cumplen con los perfiles, se debe tener en cuenta que 22% es un valor muy significativo de empresarios inconformes frente a los perfiles que son solicitados.



Gráfica No. 29

Con el propósito de verificar la racionalidad de los resultados, se verificó los promedios de valoración de la satisfacción del general del empleado Vs. Los aspectos del servicio para comparar el nivel de satisfacción total, la cual como se observa en la grafica representa la satisfacción general en un promedio de 8.06 y los aspectos del servicio en 7.77 lo cual simplifica que la satisfacción del cliente es buena.

3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez realizado el diagnostico del servicio de Contrato de Aprendizaje, se hace necesario establecer las fortalezas y debilidades del mismo; como se observa en las siguientes tablas.

FORTALEZAS SATISFACCIÓN
➤ Existe un nivel bueno de satisfacción del empresario frente al servicio de Contrato de Aprendizaje.
➤ El servicio de Contrato de Aprendizaje es importante para las organizaciones.
➤ Gran profesionalismo de los funcionarios prestadores del servicio.
➤ Cortesía y amabilidad en la atención.
➤ Eficiencia de los funcionarios.
➤ Buena presentación personal de los funcionarios.
➤ Contribución de los Aprendices a las organizaciones.

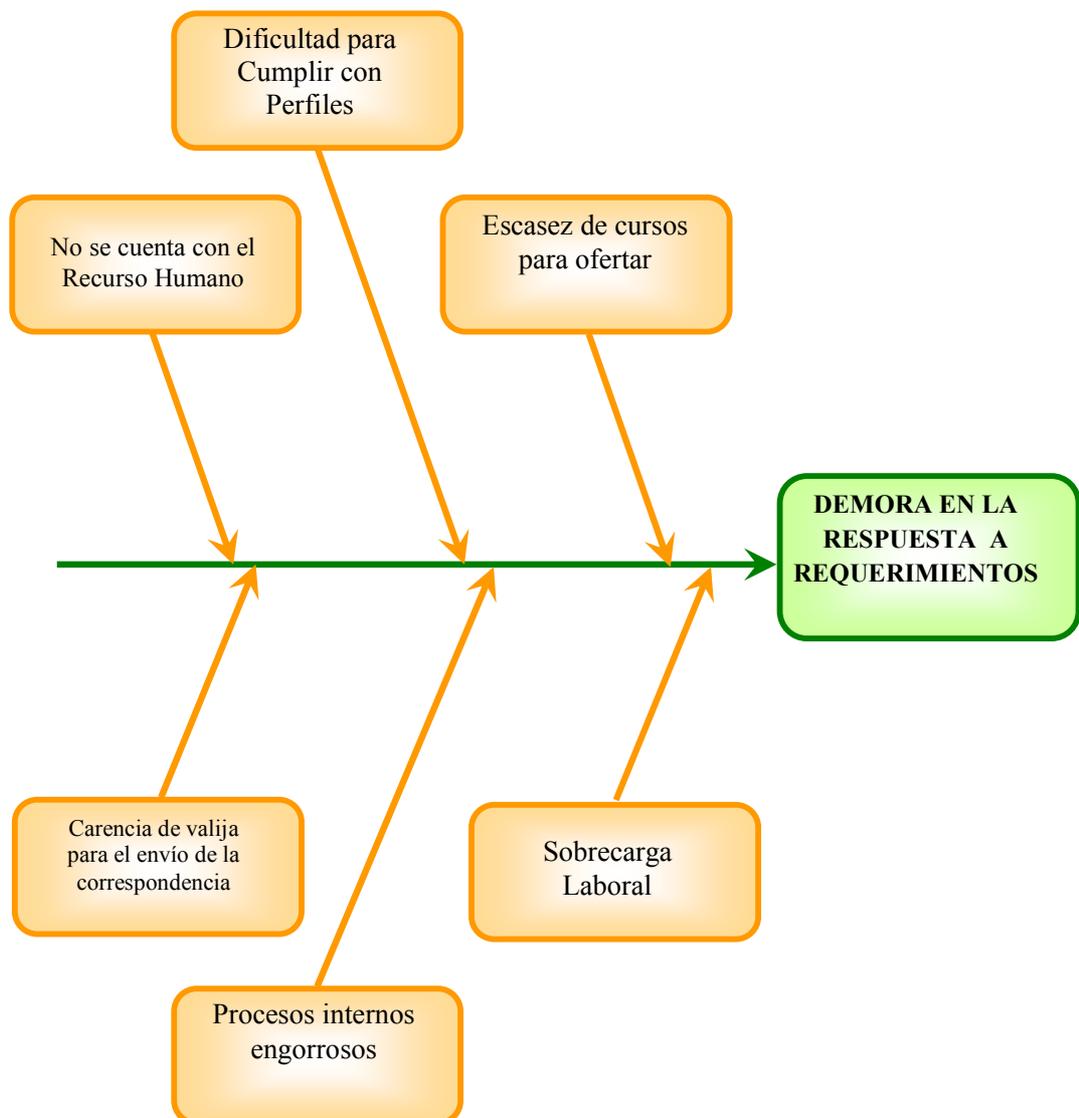
Tabla No 2

DEBILIDADES INSATISFACCIÓN
➤ Demora en respuesta a requerimientos
➤ Dificultad en la solución de problemas, afectando la calidad del Servicio.
➤ Recarga laboral del funcionario responsable
➤ Dificultad en la comunicación.
➤ Demora en la transferencia de llamada.
➤ Demora en el retorno de la comunicación.
➤ Falta de conocimiento de las herramientas virtuales TICS.
➤ Desactualización de los sistemas de información.
➤ Desconocimiento del SGVA
➤ Falta de perfiles requeridos de acuerdo a las actividades económicas.
➤ Es difícil cumplir con las especialidades y perfiles solicitados por las empresas.
➤ Se presenta dificultad en relación a la adaptabilidad del Aprendiz al mundo laboral.
➤ No existe un conocimiento total de los aspectos legales del Contrato de Aprendizaje por parte de los empresarios

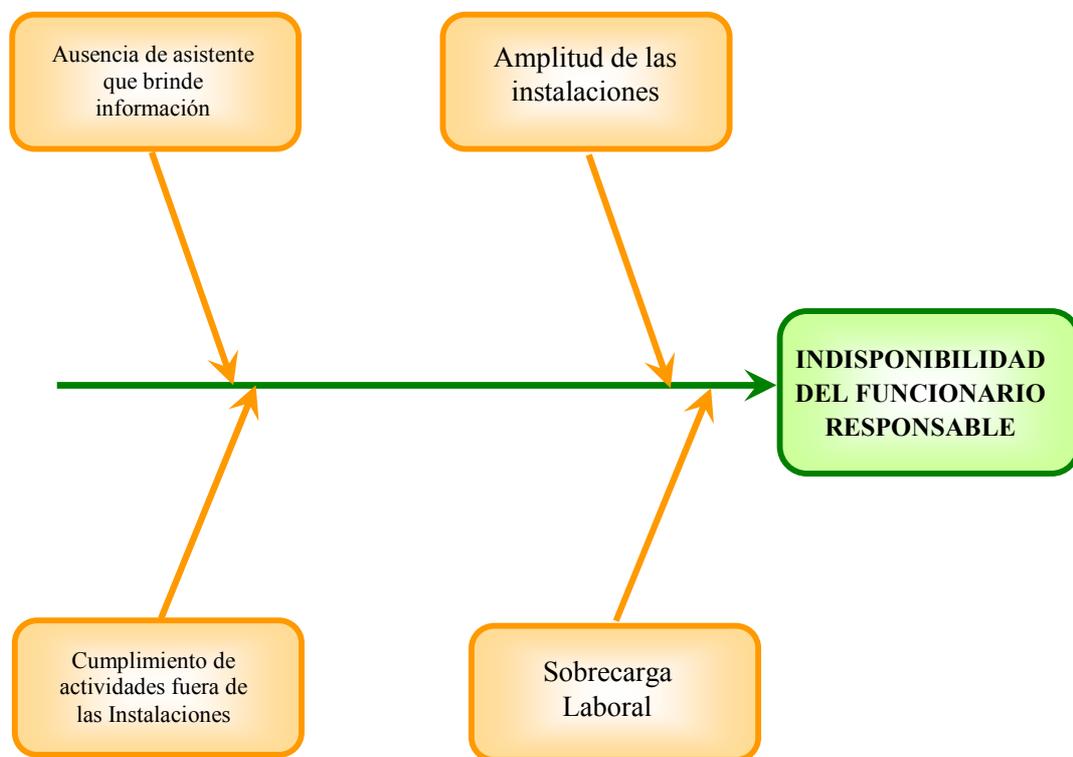
Tabla No 3

4. ANÁLISIS CAUSA EFECTO

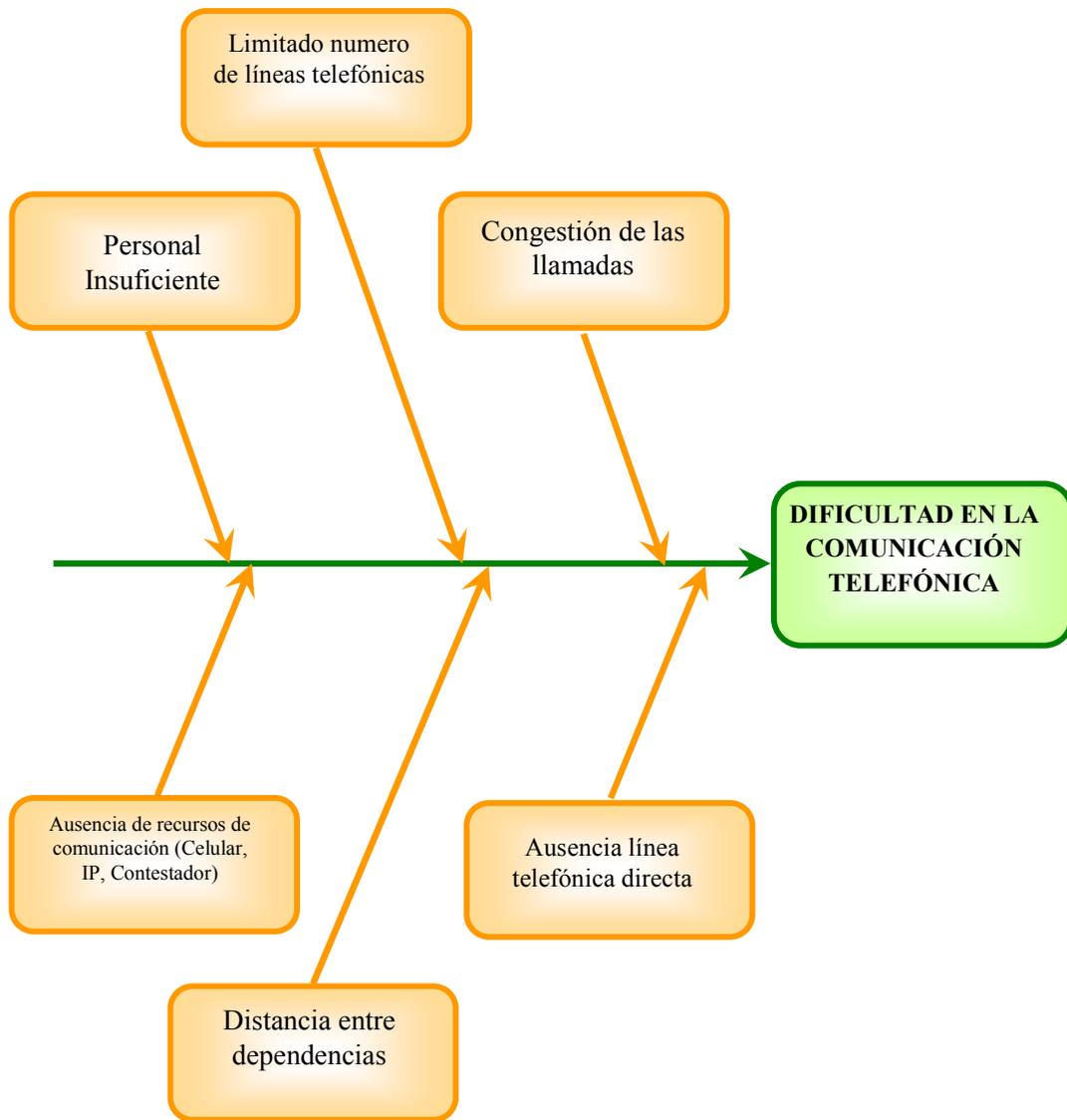
Con el fin de establecer las causas que originan las debilidades del servicio de Contrato de Aprendizaje, a continuación se presentan las graficas de espina de pescado.



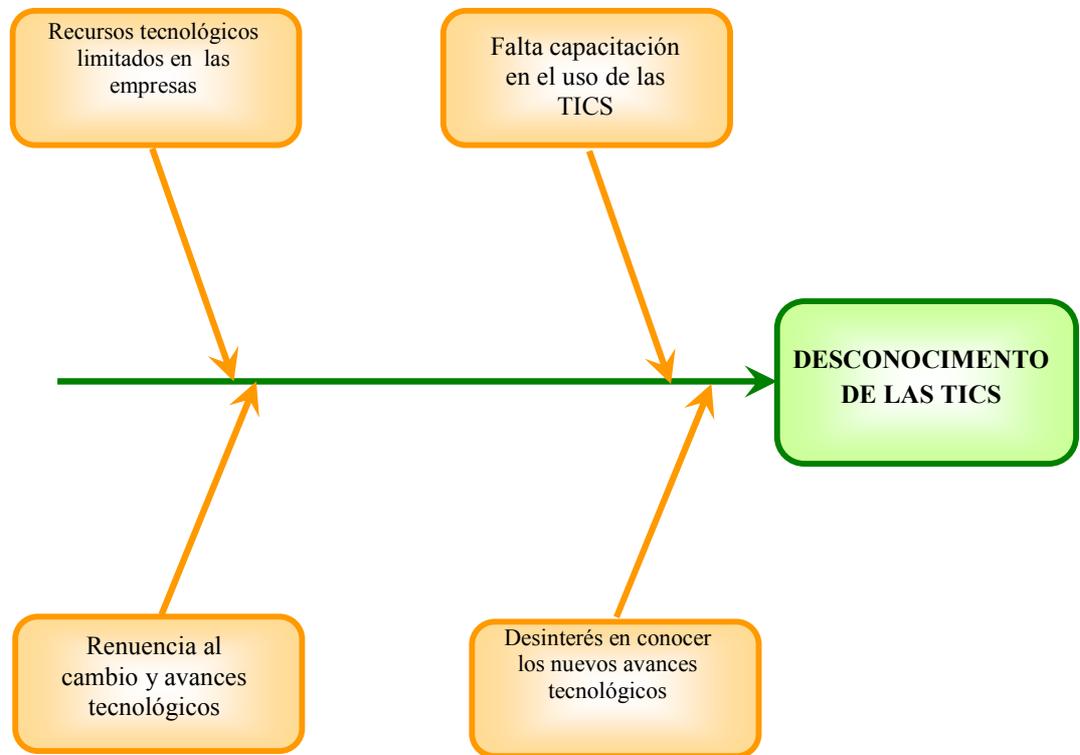
Gráfica No 30



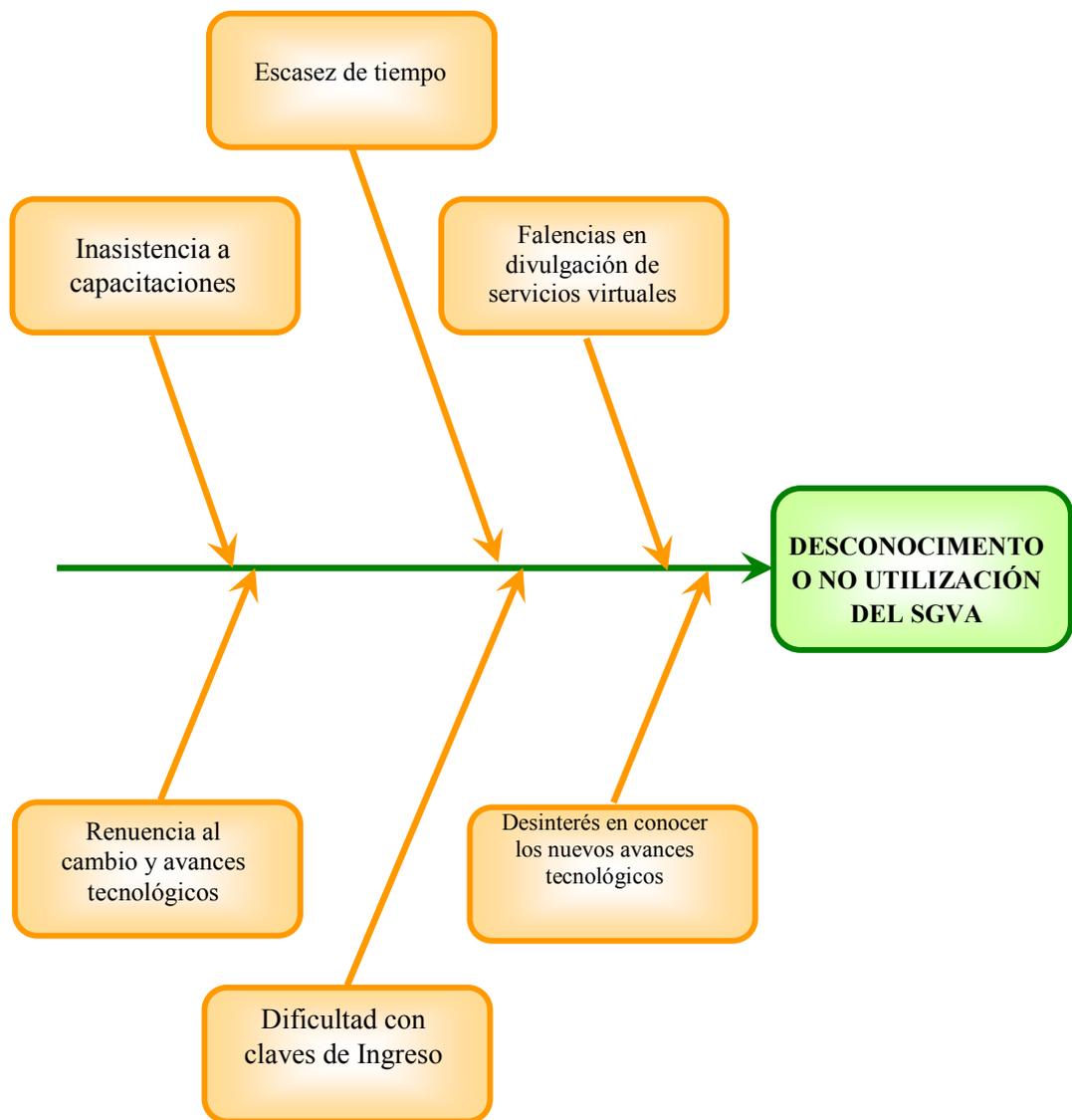
Gráfica No 31



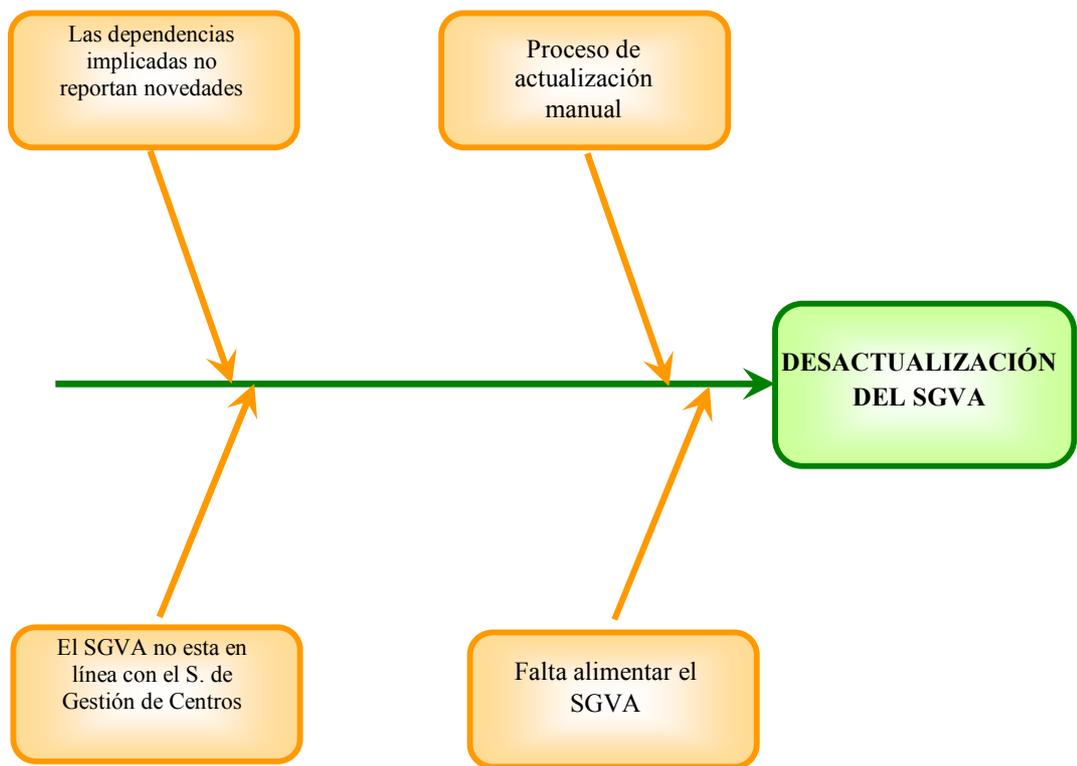
Gráfica No 32



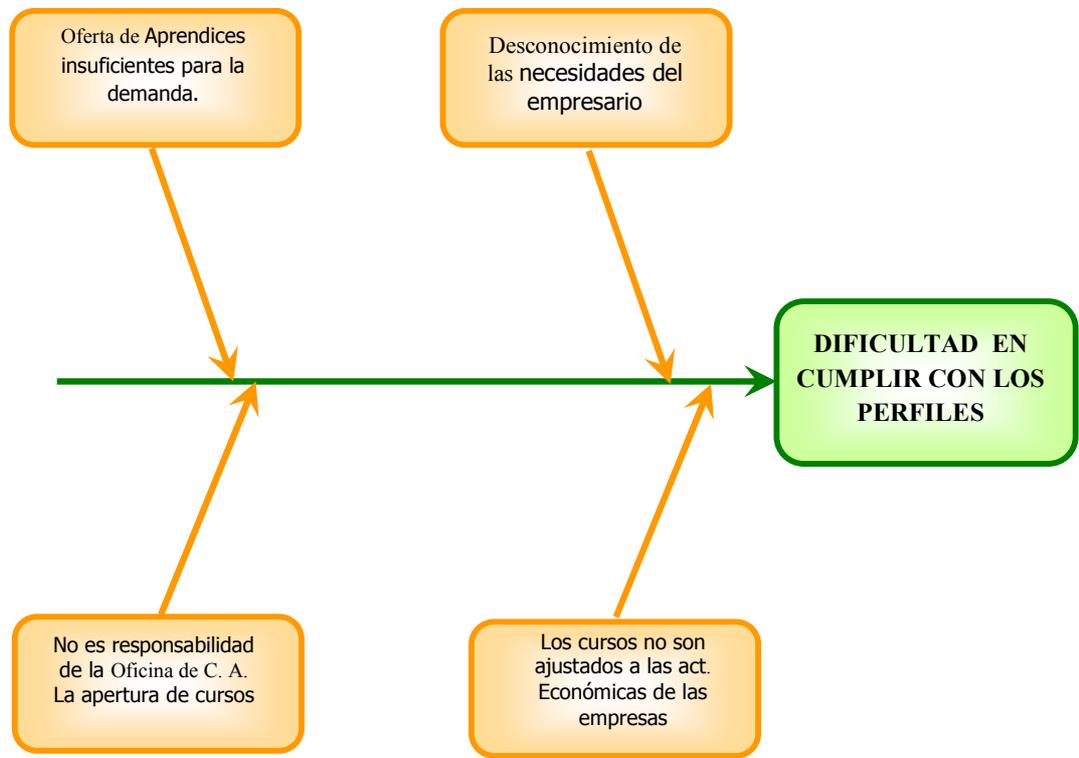
Gráfica No 33



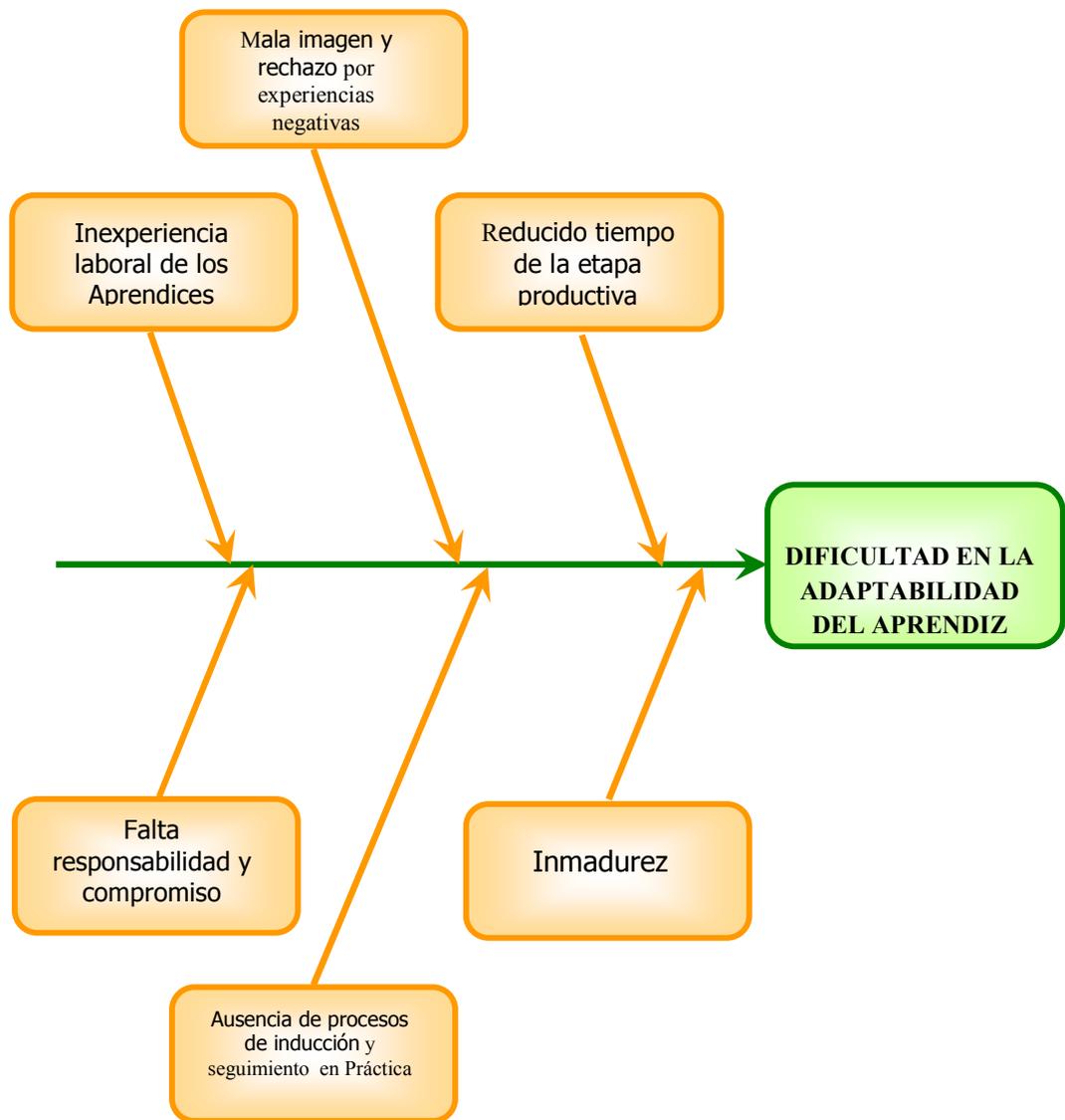
Gráfica No 34



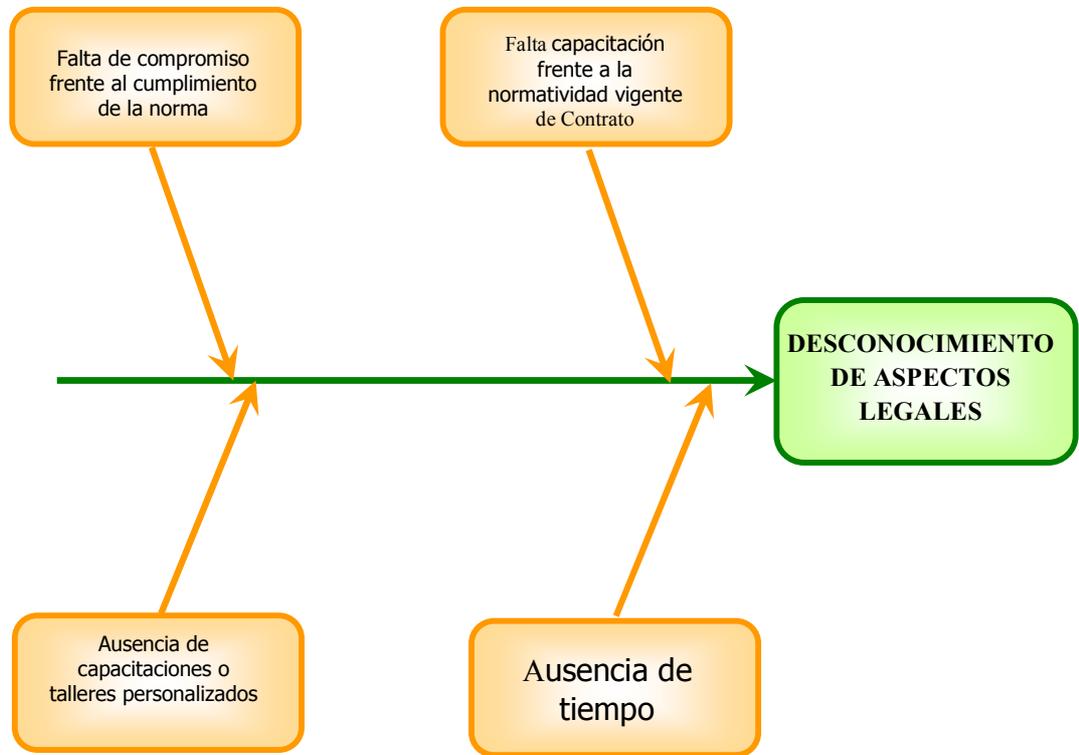
Gráfica No 35



Gráfica No 36



Gráfica No 37



Gráfica No 38

DEBILIDADES		CAUSAS
OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe Demora en la contestación de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasez de cursos para ofertar. ➤ Ausencia de perfiles requeridos por las empresas. ➤ El personal de la oficina no es el suficiente para garantizar la oportunidad del servicio. ➤ Existen procesos que no dependen de la oficina de Contrato y afectan directamente la prestación del servicio. ➤ Sobrecarga laboral del funcionario responsable
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora respuesta a requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La amplitud de las instalaciones hacen que cuando el empresario se presenta de manera personal al Centro Lope, no encuentre fácilmente la ubicación de la oficina de Contrato de Aprendizaje, o no encuentre al funcionario. ➤ No se cuenta con un asistente que brinde el servicio o información mientras el funcionario responsable este asumiendo otro compromiso y colabore con las actividades operativas de la Oficina.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilidad del funcionario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuenta con una valija para el envío de la correspondencia de la Oficina de Contrato de Aprendizaje a la Oficina de Archivo y Documentación. ➤ Los procesos internos que deben llevarse a cabo tanto para la recepción y envío y entrega de correspondencia son engorrosos lo cual retarda la oportunidad de prestación del servicio.

DEBILIDADES		CAUSAS
COMUNICACIÓN TELEFONICA	➤ Dificultad en la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Congestión de las llamadas. ➤ Limitado numero de líneas telefónicas. ➤ Escaso personal para la atención telefónica. ➤ Ausencia de una línea telefónica directa en la Oficina de contrato de Aprendizaje que facilite la comunicación con los empresarios.
	➤ Demora en la transferencia de llamada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuenta con un sistema que permita guardar los mensajes cuando el funcionario no se encuentre. ➤ No se cuenta con una auxiliar en la oficina que pueda recepcionar las llamadas y brindar información cuando el funcionario responsable no se encuentre en la oficina. ➤ No se cuenta con IP en el Servicio de Contrato de Aprendizaje que facilite la comunicaron interna y externa.
	➤ Demora en el retorno de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuenta con un celular que ofrezca una comunicación directa con los empresarios. ➤ No existen los recursos de comunicaciones necesarios para el desarrollo oportuno del servicio. ➤ Por la amplitud de las instalaciones y la gran cantidad de funcionarios la persona del conmutador no puede ofrecer información acerca del funcionario responsable del Servicio de Contrato de Aprendizaje.

DEBILIDADES		CAUSAS
TECNICAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN TICS	➤ Falta conocimiento de las herramientas virtuales TICS.	➤ Falta capacitación en el uso de las Técnicas de la Información y la comunicación por parte de los empresarios.
	➤ Desconocimiento del SGVA	➤ Ausencia de recursos tecnológicos al interior de las empresas.
	➤ No utilización del SGVA	➤ Falencias en dar a conocer a los empresarios los servicios virtuales.
	➤ Desactualización del SGVA.	➤ Al empresario no le interesa conocer los nuevos avances tecnológicos o sus posibilidades no se ajustan.
		➤ Renuencia al cambio y avance tecnológico.
		➤ No tienen un buen manejo del aplicativo por eso no lo usan.
		➤ No tienen tiempo para usarlo, para algunos empresarios es más fácil llamar o enviar una carta.
		➤ No se permite el acceso por error en las claves de ingreso.
		➤ No lo usan porque no encuentran la información que requieren.
		➤ No se actualiza y ajusta el SGVA.
		➤ El SGVA no esta en línea con el Sistema de gestión de Centros.

DEBILIDADES		CAUSAS
APRENDICES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de perfiles requeridos de acuerdo a las actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No es responsabilidad de la coordinación la apertura de cursos. ➤ Desconocimiento de lo que necesidades del empresario. ➤ Los cursos no son ajustados a las actividades económicas de las empresas. ➤ El reducido tiempo de la etapa productiva. ➤ Cuando el aprendiz a logrado el conocimiento y la adaptación, se culminado la práctica. ➤ Las experiencias negativas con los aprendices, generan mala imagen y rechazo. ➤ Muchos empresarios no contribuyen o aceptan el propósito del Contrato de Aprendizaje ➤ La gran mayoría de empresas con cuota regulada pertenecen al sector de Comercio y Servicios, por tanto piden aprendices en estas áreas. ➤ Los aprendices de las áreas de Contabilidad, secretariado, administración, ventas, talento Humano, salud, son insuficientes para la demanda. ➤ Los empresarios desean contratar aprendices en etapa productiva, pero por la gran demanda únicamente están disponibles a inicio de la fase lectiva. ➤ Gran parte de aprendices son formados para los sectores agroindustriales, en los que es difícil conseguir empresas patrocinadoras. ➤ Se envían aprendices disponibles para contrato mas no requeridos por los empresarios. ➤ Inexperiencia laboral de los aprendices. ➤ Inmadurez. ➤ Falta de capacitación en responsabilidad y compromiso de los aprendices con las empresas. ➤ Ausencia de procesos de inducción de la empresa a los aprendices. ➤ Ausencia de procesos de seguimiento en la etapa productiva.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil cumplir con las especialidades y perfiles solicitados por las empresas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil cumplir con las especialidades y perfiles solicitados por las empresas 	

DEBILIDADES		CAUSAS
ASPECTOS LEGALES DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un conocimiento total de los aspectos legales del Contrato de Aprendizaje por parte de los empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los empresarios no cuentan con capacitación frente a la normatividad vigente con el contrato de aprendizaje. ➤ Falta de compromiso de los empresarios frente al cumplimiento de la norma. ➤ Ausencia de capacitaciones o talleres personalizados a los empresarios que brinden la oportunidad de despejar dudas. ➤ Cuando se programan capacitaciones generales para empresarios muchos no asisten por ausencia de tiempo.

Tabla No 4

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio del Contrato de Aprendizaje, se plantea a partir del análisis causa efecto de las debilidades encontradas en el diagnostico. El plan de mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido al cliente externo de la oficina de Contrato de Aprendizaje pretende minimizar las debilidades mediante estrategias gerenciales orientadas a la satisfacción del cliente. A continuación se presenta la tabla No 5 que contiene situación actual, propuesta o estrategia y situación esperada. En la tabla número seis se formula el Plan de Mejoramiento.

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	SITUACIÓN ESPERADA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe Demora en la contestación de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ASISTENTE DEL SERVICIO DE CONTRATO DE APRENDIZAJE. <p>Para un servicio oportuno y con calidad, se requiere de recurso humano idóneo que colabore con la labor del servicio de Contrato de Aprendizaje, ya que se presentan muchas actividades las cuales deben ser asumidas por un personal reducido lo que ocasionan las dificultades en el servicio. Este asistente puede ser un contratista o un pasante (aprendiz SENA o Universitario) que realice las actividades de asistenciales.</p>	<p>Respuesta oportuna a solicitudes de empresarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora respuesta a requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ COMUNICACIÓN CON LOS EMPRESARIOS. <p>Informar por escrito a los empresarios el lugar de Ubicación de la Oficina de Contrato de Aprendizaje, así como los teléfonos, extensión, correo electrónico, horarios de atención a empresarios, con el fin de facilitar la disponibilidad del funcionario responsable.</p>	<p>Agilidad, eficiencia y efectividad de la comunicación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilidad del funcionario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SERVICIO DE MENSAJERÍA <p>Contratar una persona que se encargue del envío de correspondencia, o convenio con empresa de mensajería urbana, que garantice la entrega rápida y segura de la información enviada, puesto que esto contribuye a la oportunidad de respuesta.</p>	<p>Entrega oportuna de correspondencia.</p>

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	SITUACIÓN ESPERADA
➤ Dificultad en la comunicación.	<p>➤ MODERNIZAR LA COMUNICACIÓN</p> <p>Garantizar al cliente una comunicación efectiva y eficiente, mediante la implementación de un Call Center o Conmutador con gran capacidad de recepción y salida de llamadas, que además permita dejar mensajes.</p>	Call Center SENA
➤ Demora en la transferencia de llamada.	<p>➤ CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO</p> <p>La tecnología es una herramienta que agiliza los procesos, pero es susceptibles de daños, congestión y se requiere de mantenimiento, por lo tanto es necesario contar con el recurso humano que le de presencia y soporte al proceso.</p>	Asistente del Servicio de Contrato de Aprendizaje contratada.
➤ Demora en el retorno de la comunicación.	<p>➤ OPORTUNIDAD DE RESPUESTA</p> <p>Se hará mediante el contacto personal y telefónico, teniendo en cuenta los cambios de la comunicación, es importante que los funcionarios de la oficina de Contrato de Aprendizaje hagan presencia en las empresas y se garantice un servicio mucho mas enfocado a sus necesidades.</p>	Oportunidad de respuesta mediante soporte personalizado
	<p>➤ MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL ALCANCE</p> <p>Dotar a la oficina de Contrato de Aprendizaje de una línea telefónica directa, un IP y un teléfono celular que garantice la comunicación efectiva con los empresarios.</p>	Comunicación efectiva y oportuna con los empresarios

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	SITUACIÓN ESPERADA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta conocimiento de las herramientas virtuales TICS. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SGVA EN SUS MANOS. <p>Plantear un programa de capacitación práctico y personalizado para el uso del aplicativo, el cual puede desarrollarse en las empresas o en un aula virtual del SENA.</p>	<p>Empresarios capacitados en uso adecuado del SGVA.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento del SGVA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SGVA AL DÍA. <p>Desarrollar un programa que permita la actualización del aplicativo, para que los empresarios puedan encontrar a los aprendices que realmente requieran, haciendo el proceso de selección y contratación más eficiente.</p>	<p>SGVA actualizado</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No utilización del SGVA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ LAS TICS, UNA NUEVA HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD. <p>Programa de capacitación en las Técnicas de Información y Comunicación TICS para los empresarios de la región, que les permitan ponerse al día con las nuevas tecnologías.</p>	<p>Empresarios más competentes</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desactualización del SGVA. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ COMUNIQUEMOS. <p>Fomentar la comunicación sistematizada (Internet).</p>	<p>Empresarios y Servicio de Contrato de Aprendizaje haciendo uso de la comunicación virtual.</p>

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	SITUACIÓN ESPERADA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de perfiles requeridos de acuerdo a las actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIVERSIFICACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Es importante contar con la oferta requerida por los clientes, ajustadas a las actividades económicas de las empresas, tanto en cursos, como en la formación de los Aprendices, y reafirmar la misión del servicio de Contrato de Aprendizaje que es contribuir con la vinculación laboral. 	<p>Oferta educativa acorde con la demanda.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ESTUDIO DE DEMANDA DE PERFILES. Realizar un estudio que permita establecer con claridad la demanda de oferta educativa, por parte de las empresas obligadas a contratar aprendices. 	<p>Conocimiento de la demanda de los perfiles de los aprendices.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil cumplir con las especialidades y perfiles solicitados por las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OFERTA EDUCATIVA ACORDE CON LA DEMANDA Incrementar la oferta educativa en las áreas de comercio y servicios para cubrir la demanda de los empresarios. 	<p>Oferta educativa acorde con la demanda.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PROGRAMA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO DEL APRENDIZ SENA. Incluir dentro de los procesos de formación talleres encaminados a fomentar la responsabilidad y el compromiso de los aprendices con las empresas patrocinadoras. 	<p>Aprendices responsables y comprometidos con las empresas patrocinadoras</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil cumplir con las especialidades y perfiles solicitados por las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ INDUCCIÓN AL APRENDIZ EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL. Plantear a las empresas la realización de procesos de inducción a los aprendices, durante la primera semana de inicio de etapa productiva, fase que debe ser evaluada por los supervisores de práctica asignados. 	<p>Aprendices adaptados al ámbito laboral</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PROGRAMA DE SEGUIMIENTO AL APRENDIZ. Establecer dentro de las coordinaciones académicas un programa de seguimiento de estricto cumplimiento, que permita el conocimiento del desempeño del mismo y en el cual se podrían tomar los correctivos necesarios y oportunos para la excelente prestación del servicio. 	<p>Seguimiento continuo del desempeño del aprendiz</p>

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	SITUACIÓN ESPERADA
<p>➤ No existe un conocimiento total de los aspectos legales del Contrato de Aprendizaje por parte de los empresarios</p>	<p>➤ MOTIVACIÓN A LOS EMPRESARIOS</p> <p>Se hace necesario que la Oficina de Contrato de Aprendizaje, realice incentivos y talleres de motivación a los empresarios frente al servicio, considerando que el servicio en general es satisfactorio pero existen dificultades con los aprendices que generan una imagen negativa del mismo.</p>	<p>Buena imagen del Servicio de Contrato de Aprendizaje.</p>
	<p>➤ NORMATIVIDAD DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE.</p> <p>Establecer un programa de capacitación para los empresarios en los aspectos legales del Contrato de Aprendizaje.</p>	<p>Permanente capacitación sobre la normatividad del servicio a empresarios.</p>
	<p>➤ ARTICULACIÓN ENTRE OFICINA DE CONTRATO DE APRENDIZAJE, FISCALIZADOR Y ASESORA JURÍDICA.</p> <p>Mayor efectividad en los procesos de fiscalización y cobro de sanciones a empresas que incumplan con la norma, acorde al seguimiento realizado por la Oficina de Contrato de Aprendizaje.</p>	<p>Trabajo en equipo de las oficinas que hacen parte del Servicio de Contrato de Aprendizaje.</p>

Tabla No 5

6. PLAN DE MEJORAMIENTO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGÍAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	\$ ANUAL	INDICADOR DE LOGRO
Prestar la atención requerida por el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ASISTENTE DEL SERVICIO DE CONTRATO DE APRENDIZAJE 	Respuesta oportuna a solicitudes de empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar contratación de asistente. ➤ Solicitar pasantes en la Universidad de Nariño. ➤ Vinculación del asistente al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subdirector del Centro. ➤ Coordinador de Contrato de Aprendizaje. 	30 Sep. 2008	\$ 7.2 Millones	Asistente del Servicio de Contrato de Aprendizaje vinculado.
Fomentar la disponibilidad del funcionario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ COMUNICACIÓN CON LOS EMPRESARIOS 	Agilidad, eficiencia y efectividad de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar una base de datos de las empresas usuarias del Servicio de Contrato de Aprendizaje. ➤ Establecer un horario de atención. ➤ Elaborar oficios con información. ➤ Envío de correspondencia a las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje. 	30 Sep. 2008	\$ 3. Millones	No de empresarios contactados
Optimizar la entrega de correspondencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SERVICIO DE MENSAJERÍA 	Entrega oportuna de correspondencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar contratación de empresa de mensajería. ➤ Establecer convenio. ➤ Contratación con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subdirector del Centro. ➤ Coordinador Administrativo 	30 Sep. 2008	\$ 6. Millones	No de correspondencia entregado oportunamente.

Asegurar una comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MODERNIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN 	Call Center SENA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar la implementación de la herramienta. ➤ Capacitación al personal en el uso. ➤ Utilización del operador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subdirector del Centro. ➤ Coordinador Administrativo 	1 Dic. 2008	\$ 8 Millones	No de llamadas decepcionadas y realizadas.
Garantizar la atención personalizada al usuario del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OPORTUNIDAD DE RESPUESTA 	Oportunidad de respuesta mediante soporte personalizado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de visitas empresariales mensuales. ➤ Visita a las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje. 	1 Sep. 2008	\$8 Millones	No de visitas realizadas a empresas.
Dotar de recursos de comunicación necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL ALCANCE. 	Comunicación efectiva y oportuna con los empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar los recursos de comunicación. ➤ Realizar los trámites necesarios para consecución. ➤ Implementación de los recursos. ➤ Uso adecuado de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subdirector del Centro. ➤ Coordinador Administrativo 	15 Sep. 2008	\$ 1 Millón	Comunicación efectiva con el empresario.
Garantizar el conocimiento del SGVA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SGVA EN SUS MANOS. 	Empresarios capacitados en el uso adecuado del SGVA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de capacitación de empresarios. ➤ Conformación de grupos pequeños. ➤ Convocatoria de los empresarios. ➤ Realización del taller práctico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje. 	30 Sep. 2008	\$ 12 Millones	No de empresarios capacitados.
Mantener constante actualización del SGVA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SGVA AL DÍA 	SGVA actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso del aplicativo. ➤ Ingreso de novedades al aplicativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje 	15 Oct. 2008	\$ 3 Millones	No de datos actualizados.

Contribuir con la competitividad de las empresas.	➤ LAS TICS UNA NUEVA HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD	Empresarios competitivos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de capacitación de empresarios. ➤ Conformación de grupos pequeños. ➤ Convocatoria de los empresarios. ➤ Realizar el taller práctico. 	➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje	15 Nov. 2008	\$ 5 Millones	No de empresarios capacitados.
Optimizar la comunicación virtual.	➤ COMUNIQUE-MONOS	Empresarios y servicio de Contrato de Aprendizaje haciendo uso de la comunicación virtual.	➤ Contactar al empresario mediante medios virtuales.	➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje	1 Nov. 2008	\$ 3. Millones	No de contactos virtuales.
Asegurar la pertinencia entre la oferta y demanda de cursos.	➤ DIVERSIFICACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	Oferta educativa acorde con la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de cursos requeridos. ➤ Apertura de Cursos ➤ Ofertar Cursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador Misional. ➤ Coordinadores Académicos ➤ Oficina de Ingreso. 	15 Ene. 2009	\$ 100. Millones	No de cursos nuevos ofertados.
Conocer los perfiles requeridos por los usuarios del servicio.	➤ ESTUDIO DE DEMANDA DE PERFILES.	Conocimiento de la demanda de los perfiles de los aprendices.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro de requerimiento de empresarios. ➤ Análisis de sectores económicos de empresas obligadas a contratar ➤ Comparación de lo requerido con lo ofertado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador Misional. ➤ Coordinadores Académicos ➤ Oficina de Ingreso ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje. 	1 Dic. 2008	\$ 3. Millones	Conocer el desfase entre oferta y demanda.

Controlar la correspondencia entre la oferta y demanda de cursos.	➤ OFERTA EDUCATIVA ACORDE A LA DEMANDA.	Oferta educativa acorde a la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuestar los recursos necesarios para la implementación de nuevos cursos. ➤ Convocatoria a cursos. ➤ Selección de Aprendices. ➤ Proceso de Inducción. ➤ Ingreso de Aprendices. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador Misional. ➤ Coordinadores Académicos ➤ Oficina de Ingreso ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje. 	15 Ene. 2008	\$ 100. Millones	No de cursos ofertados.
Enfatizar sobre el papel del Aprendiz en la empresa.	➤ PROGRAMA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO DEL APRENDIZ SENA.	Aprendices responsables y comprometidos con las empresas patrocinadoras.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de talleres de crecimiento personal. ➤ Desarrollo de los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje ➤ Coordinador de bienestar de Aprendices ➤ Psicólogo. 	1 Sep. 2008	\$ 10 Millones	No de Aprendices capacitados.
Realizar evaluaciones de desempeño de los Aprendices.	➤ PROGRAMA DE DESEMPEÑO DEL APRENDIZ	Seguimiento Continuo del desempeño del Aprendiz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar los sitios de práctica. ➤ Programación del seguimiento al Aprendiz. ➤ Realizar el seguimiento. ➤ Conocimiento del desempeño del Aprendiz. ➤ Realización de comités de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador Misional. ➤ Coordinadores Académicos ➤ Instructores. ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje 	1 Sep. 2008	\$ 3 Millones	No de seguimientos realizados.
Fortalecer la imagen de la Institución.	➤ MOTIVACIÓN EMPRESARIOS PROGRAMA DE SEGUIMIENTO AL APRENDIZ	Buena imagen del servicio de Contrato de Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer el No de empresarios que cumple con cuota. ➤ Ofrecer capacitación a empleados. ➤ Ofrecer recursos tecnológicos. ➤ Dar a conocer el objeto del Contrato de Aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje ➤ Coordinador Relaciones Corporativas. 	30 Sep. 2009	\$ 6 Millones	No de incentivos entregados.

Divulgar la normatividad del Contrato de Aprendizaje.	➤ NORMATIVIDAD DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE	Permanente capacitación sobre normatividad de Contrato de Aprendizaje a empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación de capacitación de empresarios. ➤ Convocatoria de los empresarios. ➤ Realizar la capacitación. ➤ Entregar las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje ➤ Coordinador Relaciones Corporativas 	30 Sep. 2009	\$ 3 Millones	No de empresarios capacitados.
Lograr articulación del trabajo entre dependencias.	➤ ARTICULACIÓN ENTRE LA OFICINA DE CONTRATO DE APRENDIZAJE, FISCALIZADOR Y ASESOR JURÍDICO.	Trabajo en Equipo de las oficinas que hacen parte del Contrato de Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones periódicas que involucren a las oficinas. ➤ Conformar equipos interdisciplinarios. ➤ Coordinar las actividades de cada oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de la oficina de Contrato de Aprendizaje ➤ Fiscalizador. ➤ Asesor Jurídico. 	15 Ene. 2009	\$ 1 Millón	Trabajo en equipo entre oficinas.

Tabla No 6.

6. CONCLUSIONES

La satisfacción del cliente de servicio de Contrato de Aprendizaje es buena, sin embargo se presentan una serie de dificultades en relación a los momentos de verdad que afectan la imagen de la institución y que merecen toda la atención. Se debe dar gran importancia a la oportunidad de respuesta a los requerimientos de los empresarios, debido a que la ausencia o demora en la respuesta puede ser percibida por los clientes como un acto de indiferencia de quien presta el servicio. Aunque las causas reales de la demora sean los procesos internos que se llevan a cabo para la recepción y envío de correspondencia. De igual manera mediante el presente estudio se ha determinado que la falta de recursos tecnológicos y de comunicación en la oficina de Contrato de Aprendizaje, influyen directamente en la calidad del servicio.

Teniendo en cuenta que los Aprendices son la esencia y la imagen del servicio prestado a los empresarios, los inconvenientes que se presenten con ellos al interior de las empresas causan insatisfacción del servicio prestado; razón por la cual se debe fortalecer su capacitación enfocada a lo académico y personal.

Considerando que la Gerencia del Servicio, en la última década ha cobrado importancia por ser una herramienta competitiva para lograr el éxito empresarial, razón por la cual los clientes de la Oficina de Contrato de Aprendizaje al ser conocedores de este aspecto, son exigentes frente a los servicios que reciben. De otra manera cabe resaltar que los responsables de prestar el servicio de Contrato de Aprendizaje, son profesionales conocedores y comprometidos con la cultura del servicio, lo cual garantiza una actitud que propende por la satisfacción del cliente.

7. RECOMENDACIONES

Con el fin de garantizar el éxito en la implementación de la propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio formulada en este trabajo, se plantean las siguientes recomendaciones.

Es importante que los directivos de la institución se comprometan con la ejecución del Plan, liderando la ejecución de los procesos y sobretodo autogestionando una conducta al cambio en la cultura organizacional. Para ello la dirección debe apoyar con los recursos necesarios para implementar el Plan de mejora.

Es pertinente darle al empresario la importancia que se merece, atendiendo de manera oportuna sus solicitudes, recomendaciones, sugerencias y requerimientos frente al servicio prestado. Con este fin la institución debe garantizar los perfiles requeridos por el cliente, debido a que este es un factor determinante en el grado de satisfacción del servicio de Contrato de Aprendizaje. De igual manera se debe fortalecer el uso de recursos tecnológicos como el SGVA, lo cual llevara al empresario agilizar los procesos de contratación y control de cuotas.

Considerando que los Aprendices son la esencia del servicio, se recomienda plantear un programa de seguimiento, que garantice el óptimo desempeño en la etapa productiva.

BIBLIOGRAFIA

AGUDELO TASCÓN, Roger. Resolución Efectiva de Peticiones, Preguntas, Quejas y Reclamos.

ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio: ¡Como hacer negocios en la Nueva Economía! Santa Fe de Bogotá. 3R Editores. 2000.

BERRY, Leonard L. Un Buen Servicio No Basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández Collado, Carlos y BAPTISTA, Lucio, Pilar.

INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. 2005.

MANDEZ, Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá 2001.

MAZO, Iván. HABLEMOS CLARO SOBRE SERVICIO. Segunda Edición.

MENDEZ, Carlos. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.

POPE, Jeffrey L. Investigación de Mercados: Guía maestra para el profesional.

TROUT, Jack McGraw-Hill Interamericana de España 2002.

WELLINGTON, Patricia. Como brindar un servicio integral al cliente. McGraw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá 2000.

ANEXOS



Regional Nariño

CENTRO INTERNACIONAL DE PRODUCCION LIMPIA LOPE

CONTRATO DE APRENDIZAJE

OBJETIVO:

Establecer el grado de satisfacción del cliente externo de la oficina de contrato de aprendizaje, que permita formular un plan de mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

INSTRUCTIVO:

Por favor, dedíquenos un momento para completar esta pequeña encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para mejorar el servicio.

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la oficina de Contrato de Aprendizaje del Centro Internacional de Producción Limpia Lope – SENA Regional Nariño.

Esta encuesta se dura 10 minutos aproximadamente. Gracias!.

Marque con una X la opción que mas se ajuste a su opinión.

1. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio de Contrato de Aprendizaje, en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. El Contrato de Aprendizaje es un Servicio importante para mi organización.

- a. Totalmente de acuerdo []
- b. De acuerdo []
- c. En Desacuerdo []
- d. Totalmente en desacuerdo []

3. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar el servicio de Contrato de Aprendizaje?

- a. No []
- b. Si []

Cuál? _____

4. Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para Usted?

- a.** Sí, fueron resueltos por la persona encargada de Contrato de aprendizaje []
- b.** Sí, fueron resueltos por un funcionario de otra dependencia. Cual? []

- c.** No []
- d.** No hubo ningún problema []

5. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 es excelente) los siguientes aspectos del servicio de Contrato de Aprendizaje del SENA.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
a. Profesionalismo											
b. Calidad del servicio.											
c. Oportunidad de respuesta.											
d. Cortesía.											
e. Amabilidad en la Atención.											
f. Eficiencia											
g. Disponibilidad del Funcionario responsable.											
h. Presentación Personal											
i. Capacidad de asesoría											
j. Facilidad para comunicarse.											
k. Calidad de Información suministrada.											
l. Tiempo de Transferencia de llamada.											
m. Devolución de la llamada.											

6. Ha utilizado el Sistema Gestión Virtual de Aprendices SGVA?

- a.** Si []
- b.** No []

Porque? _____

7. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 es excelente) los siguientes aspectos del SGVA.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
a. Facilidad de manejo.											
b. Disponibilidad de Información.											
c. Eficiencia.											
d. Actualización.											
e. Calidad de Información.											

8. Considera que la contribución de los aprendices a su empresa es importante.

- a. Totalmente de acuerdo []
- b. De acuerdo []
- c. En Desacuerdo []
- d. Totalmente en desacuerdo []

9. Las especialidades de los aprendices enviados, cumplen con los perfiles requeridos por su organización.

- a. Si []
- b. No []

Porque?

10. ¿Hay alguna recomendación o sugerencia con respecto al Servicio de Contrato de Aprendizaje SENA?

¡Muchas gracias por su colaboración!