



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE POSGRADO

Trabajo final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Propuesta de un programa de capacitación para el personal de
servicio al cliente de Air Liquide Dominicana. Haina, 2020.

Sustentante:

Aida Lisbeth De la Cruz Laxon 20171909

Asesor (a):

M.A. Ivelisse Comprés Clemente

Distrito Nacional, República Dominicana

Diciembre, 2019

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito la creación de un programa de capacitación dirigido al personal de servicio al cliente de la empresa Air Liquide Dominicana, cuyos objetivos eran ampliar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, ofrecer oportunidades de desarrollo, mejorar la productividad organizacional, proveer los lineamientos a tomar ante situaciones complejas, evaluar los cambios de conductas de los colaboradores y mejorar la experiencia del cliente. La investigación fue de tipo descriptiva y la información se pudo obtener a través de las herramientas seleccionadas, las cuales fueron encuestas y entrevistas. Las encuestas fueron aplicadas al personal del servicio al cliente a fin de identificar las destrezas o habilidades más abundantes y necesarias, mientras que las entrevistas se aplicaron a expertos en el tema de capacitación, para conocer sus opiniones y recibir sus recomendaciones concernientes al proceso, desde las ventajas y desventajas de implementarlo en la organización. Finalmente, como parte de los resultados, salió a relucir que todos los colaboradores tienen interés en estar al día en lo concerniente a la capacitación, que es necesario recibir al menos un entrenamiento anual pues más del 40% del personal ha estado en alguna situación difícil con clientes por lo que la capacitación puede contribuir en la mejora de esas situaciones.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was the creation of a training program focused in customer service staff of the company Air Liquide Dominican, whose objectives were to expand the knowledge and skills of employees, offer development opportunities, improve organizational productivity, provide guidelines to be taken in complex situations, evaluate changes in employee behaviors and improve the customer experience. This investigation was descriptive and the information was obtained through the selected tools, which were surveys and interviews. The surveys were applied to the customer service staff in order to identify the most abundant and necessary skills or abilities, while the interviews were applied to experts in the field of training, to know their opinions and receive their recommendations regarding the process, from the advantages and disadvantages of implementing it in the organization. Finally, as part of the results, it turned out that all employees showed an interest in being up to date regarding to training, that it is necessary to receive at least, one training per year, because more than 40% of the staff has been in some difficult situation with customers, so training can contribute to the improvement of these situations.

INDICE

Contenido

RESUMEN.....	II
ABSTRACT.....	III
INDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICES DE FIGURAS	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	3
1.1 Breve historia de la capacitación.....	3
1.2 Conceptos de capacitación.....	4
1.3 Objetivos de la capacitación.	5
1.4 Factores que influyen en el proceso de capacitación y desarrollo.....	6
1.5 Proceso de capacitación.	8
1.5.1 Evaluación/detección de las necesidades de capacitación o desarrollo.....	10
1.5.1.1 El análisis organizacional	10
1.5.1.2 Análisis de los recursos humanos.....	11
1.5.1.3 Análisis de las operaciones y tareas.....	11
1.5.2 Diseño del programa de capacitación o desarrollo	12
1.5.3 Implementación del programa de desarrollo	13
1.5.4 Evaluación de los resultados	13
1.6 Métodos y técnicas del programa de capacitación y desarrollo.	15
1.6.1 Métodos	16
1.6.2 Técnicas.....	19
1.6.3 Los principios de la psicología del aprendizaje	20
1.7 Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.....	22
1.8 Consecuencias de la ausencia de capacitación y desarrollo	23

CAPÍTULO 2: AIR LIQUIDE DOMINICANA, SAS.....	26
2.1 Breve historia del grupo Air Liquide.....	26
2.1.1 Historia de Air Liquide en la República Dominicana.....	27
2.2 Cambios organizacionales del grupo Air Liquide.....	27
2.3 Organización	28
2.3.1 Logotipo de la empresa Air Liquide.....	31
2.3.2 Misión del grupo Air Liquide	31
2.3.3 Visión del grupo Air Liquide	31
2.3.4 Valores del grupo Air Liquide.....	31
2.3.5 Reglas que salvan vidas.....	31
2.4 Productos y servicios de la empresa Air Liquide	33
2.4.1 Gases medicinales	33
2.4.2 Gases industriales	36
2.4.3 Tipos de Gases Puros	37
2.5 Tipos de investigación	38
2.5.1 Investigación descriptiva.....	38
2.6 Métodos de la investigación	39
2.6.1 Método deductivo	39
2.6.2 Método experimental	39
2.6.3 Método de análisis.....	39
2.7 Herramientas de investigación	40
2.7.1 Entrevistas.....	40
2.7.1.1 Objetivos de las entrevistas.....	40
2.7.1.2 Creación de las entrevistas.....	41
2.7.2 Encuestas.....	41
2.7.2.1 Objetivos de las encuestas.....	41
2.7.2.2 Creación de las encuestas.....	42
2.7.3 Tamaño de la muestra.....	42
2.7.4 Tabulación de la información	44
2.7.5 Análisis de la encuesta	54
2.7.6 Análisis de la entrevista	55
2.7.7 Diagnostico.....	58
 CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE AIR LIQUIDE DOMINICANA. HAINA, 2020.....	 61
3.1 Descripción de la propuesta	61
3.2 Objetivos del programa de capacitación para el personal del servicio al cliente.	62
3.2.1 Objetivo general.	62

3.2.2 Objetivos específicos.....	62
3.3 Estrategias del programa de capacitación.....	63
3.3.1 Simposios.....	63
3.3.1.1 Puesta en marcha de los simposios	63
3.3.2 Momento grato del customer experience	64
3.3.2.1 Implementación del momento grato del customer experience	64
3.3.3 Situaciones simuladas	65
3.3.3.1 Implementación de situaciones simuladas.....	65
3.3.4 Comunicación con usuarios del formulario de reclamaciones.....	66
3.3.4.1 Acciones para contactar a los usuarios del formulario de reclamaciones.....	67
3.3.5 Visitas a clientes usuarios del formulario de reclamaciones	67
3.3.5.1 Acciones para visitar a los clientes usuarios del formulario de reclamaciones	67
3.3.6 Consultas de capacitaciones disponibles	68
3.3.6.1 Implementación de consultas sobre capacitaciones disponibles.....	68
3.3.7 Encuestas sobre capacitaciones recibidas.	69
3.3.7.1 Puesta en práctica de las encuestas sobre retroalimentación de capacitaciones	69
3.3.8 Evaluaciones de cambios de conducta de colaboradores.....	70
3.3.8.1 Evaluaciones de cambios de conducta post entrenamientos	70
3.3.9 Reconocimiento de empleado de milla extra	70
3.3.9.1 Puesta en práctica del reconocimiento al empleado milla extra	71
3.3.10 Encuestas de líderes de equipos a miembros	71
3.3.10.1 Puesta en práctica de encuestas de líderes de equipos a miembros.....	71
3.3.11 Acompañamiento en el servicio	71
3.3.11.1 Practicas de acompañamiento en el servicio	72
3.3.12 Programa de capacitación	72
3.4 Recursos	79
3.4.1 Humanos	79
3.4.2 Materiales	80
3.4.3 Tecnológicos	81
3.4.4 Infraestructura	82
3.4.5 Financieros.....	82
3.5 Presupuesto de capacitación.....	82
3.6 Cuadro de mando integral (CMI).....	84
CONCLUSIÓN.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capacitación enfocada al servicio al cliente	44
Tabla 2. Capacitación de interés.....	45
Tabla 3. Importancia de la capacitación para el personal del servicio al cliente.	46
Tabla 4. Capacitación en otras áreas.....	47
Tabla 5. Frecuencia de capacitación.....	48
Tabla 6. Necesidad de aumentar la frecuencia de capacitación.....	49
Tabla 7. Método de capacitación de preferencia.....	50
Tabla 8. Beneficios de la capacitación.	51
Tabla 9. Situación difícil con clientes.....	52
Tabla 10. Capacitación en la solución de situaciones complejas con clientes.....	53
Tabla 11. Recursos materiales.....	80
Tabla 12. Recursos tecnológicos	81
Tabla 13. Recursos financieros.....	82
Tabla 14. Presupuesto de capacitación.	83

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de capacitación	9
Figura 2. Las técnicas y métodos de capacitación.	21
Figura 3. Reglas que salvan vidas.	32
Figura 4. Capacitación enfocada al servicio al cliente.	44
Figura 5. Capacitación de interés.....	45
Figura 6. Importancia de la capacitación para el personal del servicio al cliente.	46
Figura 7. Capacitación en otras áreas.....	47
Figura 8. Frecuencia de capacitación.....	48
Figura 9. Necesidad de aumentar la frecuencia de capacitación.....	49
Figura 10. Método de capacitación de preferencia.....	50
Figura 11. Beneficios de la capacitación.	51
Figura 12. Situación difícil con clientes.	52
Figura 13. Capacitación en la solución de situaciones complejas con clientes.....	53

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por darme la sabiduría que tanto le pido, por permitirme tener salud cada día que fue necesario hacer acto de presencia, por darme la fuerza para lidiar con cada situación difícil que se presentaba en el camino y por hacerme entender que todo obra por algún propósito.

A mi madre:

Por exigirme tanto para que me mantenga actualizando mis conocimientos y que salga adelante, por inculcarme tantos valores y por esperar tantas cosas buenas de mí, dándome razones suficientes para siempre sentir esa deuda de no fallarle ni a ella ni a mi abuela.

A mis compañeros de trabajo:

Por ponerse a disposición ante cualquier tema necesario, por ser flexibles y permisivos con todo lo relacionado a mis estudios y por todos los conocimientos tan amplios que he adquirido con ellos, los cuales me sirvieron cada día durante estos dos años.

A mis compañeras de maestría:

Por haber permitido que todo este tiempo fuera agradable, por ser tan colaboradoras, por hacer de nuestra relación una complicidad envidiable y por haber marcado esa diferencia con cada instructor de la maestría, por ser y dar todo, pues mejor grupo no pude tener.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta tiene la finalidad de proponer un programa de capacitación que satisfaga las necesidades de los empleados del servicio al cliente. Esta investigación persigue además otros objetivos, tales como: indagar sobre todo lo concerniente a la capacitación, conocer las necesidades de crear un programa de capacitación en la empresa, investigar los posibles beneficios de implementar un programa de capacitación orientado al personal del servicio al cliente, determinar el método de capacitación más apropiado para el personal de la organización.

Esta investigación va encaminada al gran interés del grupo Air Liquide en mejorar la experiencia del cliente, atribuyendo el hecho de que es importante que el personal del servicio al cliente tenga las habilidades y competencias que les permitan cumplir con ese objetivo.

La idea de considerar la propuesta de un programa de capacitación para el personal del servicio al cliente es considerando que los mismos encaminan a la consecución de los objetivos, incrementan la satisfacción de los clientes, pues gracias a las actualizaciones de conocimiento que estimula en el personal la actitud de mejoramiento constante y de servir activamente al cliente y se fortalecen, además, las relaciones con los clientes y estos a su vez se convierten en promotores para la organización logrando atraer a otros clientes.

La investigación busca que, por medio del programa de capacitación, los empleados puedan mejorar el ambiente laboral y que cuenten con los lineamientos y protocolos claros para afrontar situaciones complejas, y que quede establecido de forma clara lo que será necesario hacer para evitar el caos.

Esta investigación tratará de profundizar los aspectos teóricos más relevantes en el tema de capacitación, dando lugar a que pueda servir de herramienta de consulta en el análisis de la propuesta. Se destacarán las distintas explicaciones de algunos autores expertos en el tema de capacitación y sus argumentos sobre el proceso.

Dicha investigación tratará también de profundizar toda la información de la empresa Air Liquide Dominica, como ha ido evolucionando a través del tiempo y cómo ha logrado posicionarse entre los líderes del mercado de gases en la República Dominicana. Se mostrará toda su trayectoria y los distintos cambios que se han implementado en el grupo para lograr la transformación y se dará a conocer su gama de productos.

Una vez obtenida toda la información resultante de la investigación, se presentará la propuesta del programa de capacitación para el personal de servicio al cliente de la empresa Air Liquide Dominicana, el mismo ha de presentar los diferentes workshop de interés, las instituciones a considerar, así como todos los elementos que intervendrán en el programa.

CAPÍTULO 1: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El capítulo tratará de profundizar los aspectos teóricos más relevantes en el tema de capacitación, dando lugar a que pueda servir de herramienta de consulta en el análisis de la propuesta.

En esta investigación se destacan las explicaciones de algunos autores expertos en el tema de capacitación y sus argumentos sobre el proceso.

1.1 Breve historia de la capacitación

La capacitación se transmitía de persona a persona, según las primeras referencias destacadas, esta se daba en los gremios en donde se agrupaban varios tipos de trabajadores, dentro de los cuales se destacan: los maestros, los aprendices y los oficiales. Los maestros capacitaban a los aprendices sin remuneración, mientras que los oficiales eran quienes cumplían con las tareas propias del oficio, pero no transmitían sus conocimientos.

Para mediados del siglo XVIII e inicios del siglo XIX, con el pronunciado desarrollo industrial, la capacitación tomo un importante rol debido a los avances tecnológicos y el surgimiento de nuevas maquinarias que forjó la necesidad del trabajo especializado.

La capacitación no era considerada como un proceso educativo, esta pasó a ser una forma de controlar los secretos de distintos oficios con el fin de administrar los intereses económicos de los comerciantes y artesanos. El giro mayor surgió con la revolución industrial, cuando se solicitaba la participación de las personas en el proceso de fabricación. Lo único que se hacía era entrenar a las personas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. La industrialización llevó al cambio de métodos y objetivos, lo que a su vez provocó mayor demanda en la mano de obra de forma capacitada.

La capacitación pasó a ser una de las invenciones más significativa para el área de recursos humanos pues guarda estrecha relación con la productividad y el desarrollo de los empleados, permitiendo la permanencia de las organizaciones en el mercado.

1.2 Conceptos de capacitación.

Lo más importante y contribuyente al desarrollo organizacional, es el poder aprovechar el capital intelectual como una fuente de generación de conocimientos útiles. El conocimiento generado se fortalece con la productividad y va muy de la mano de la innovación, así mismo permite alcanzar un posicionamiento competitivo superior logrando ventaja sostenible.

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.(Chiavenato I. , 2015)

A continuación, se presentan diferentes definiciones de capacitación:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato I. , 2015)

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.(MONDY, 2010)

Capacitación “es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor”.(Chiavenato I. , 2009).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal. (Dessler, 2009)

La capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional de una organización. (Martínez, 2009)

Lo cierto es que todos los autores que han definido la capacitación coinciden en que la misma prepara a las personas, fomenta el desarrollo y contribuye con la productividad y logro de la ventaja competitiva.

1.3 Objetivos de la capacitación.

La capacitación persigue distintos objetivos dentro de los que podemos mencionar:

- Preparar a los colaboradores para la realización de las tareas del puesto de forma inmediata.
- Ofrecer oportunidades que contribuyan al desarrollo de los empleados de forma continua, tanto para sus puestos actuales como para otros más complejos y superiores.
- Modificar la actitud de las personas, de forma que permita crear mejor clima laboral y en favorecimiento de la motivación a fin de que se vuelvan más receptivas a los cambios y nuevas tendencias.

El objeto principal de la capacitación es el de garantizar que se llegue a cumplir la misión organizacional, teniendo esto en consideración, pasa a ser indispensable que la capacitación sea un hábito considerado como parte de las estrategias de la organización y que se llegue a utilizar en todos los niveles y áreas de la empresa. El mundo y el constante cambio generan la connotación o importancia que esta recibe por lo que es necesario que las empresas se adecuen de forma volátil y con efectividad a las necesidades prevalecientes en el mercado.

La capacitación se crea con el objetivo de proporcionar al personal el conocimiento y las competencias necesarias en los puestos que ocupan. El desarrollo exige el aprendizaje que trasciende el puesto desempeñado y se propaga a la carrera de cada individuo con un enfoque a largo plazo con el fin de prepararlos para que continúen a ritmo de los cambios y al nivel del crecimiento organizacional.

La capacitación persigue además el ahorro de dinero para la organización pues la misma hace posible que se gestione mejor el talento humano e intelectual y contribuye en la eficiencia de subsistemas de recursos humanos como reclutamiento, selección e inducción.

Los objetivos de la capacitación se pueden definir según los usuarios interesados, en efecto, su objetivo general es proporcionar conocimientos nuevos.

1.4 Factores que influyen en el proceso de capacitación y desarrollo

Existen múltiples factores que influyen en el proceso de capacitación y el desarrollo los cuales se pueden influenciar gracias a éstos.

- Colaboración de la alta gerencia

En orden que la capacitación y desarrollo tengan éxito, se es necesario contar con la colaboración de la alta gerencia pues si está el programa de capacitación puede llegar a fracasar. La manera más efectiva de alcanzar el éxito es que los directivos tomen participación activa en el proceso de capacitación y que proporcionen los recursos necesarios para los fines.

- La tecnología

Los cambios están ocurriendo a una velocidad acelerada y cada vez más se ven las exigencias de nuevos conocimientos. Probablemente es esta la influencia más fuerte que haya recibido la capacitación y desarrollo pues es la que más demanda más aprendizaje continuo. Todos los equipos tecnológicos han revolucionado sustancialmente la forma de ejecución de las actividades de las organizaciones. Los avances tecnológicos desempeñan un papel fundamental en

lo concerniente al cambio y a la forma de transmitir los conocimientos al personal, este cambio se de forma continua.

- Abundante complejidad del mundo

Cada vez más el mundo se torna más complejo, esto se influye sin duda alguna sobre la forma en que las empresas operan. Para las empresas su competidor no es uno solo, sin que se puedan observar amenazas que habrá que confrontar por todas partes, así como oportunidades. Las empresas deben considerar la totalidad de la fuerza de trabajo y buscar maneras de integrarla para poder así capacitarla en un entorno global y competitivo.

- Diversidad de estilos de aprendizaje

Es mucho la información a conocer en lo referente al proceso de capacitación, algunas de las generalizaciones provienen de ciencias relacionadas a la psicología y al comportamiento influyendo en la manera en que las organizaciones realizan el proceso de capacitación. Muchas investigaciones demuestran que una persona aprenderá el contenido nuevo solo si para esta persona tiene relevancia, si el contenido provoca alguna emoción o si guarda algún significado. El momento ideal para adquirir el nuevo conocimiento es justo cuando este resulta útil para la persona. El proceso de capacitación y desarrollo no son la excepción, pues deben implementarse en el momento oportuno, a esto le llamamos capacitación justo a tiempo, siendo la que se imparte en cualquier parte del mundo y momento en que se necesite. Para lograr este tipo de capacitación, la tecnología ha desempeñado un rol importante pues la hace factible en términos económicos de forma nunca antes vista.

La capacidad para transmitir conocimientos a las personas en la medida en que sea necesario y de acuerdo a los distintos estilos de aprendizaje, va a un ritmo acelerado y contribuye a la mejora y valor del programa de capacitación y desarrollo.

La mayoría de los aprendices tienen orientación práctica hacia el aprendizaje demostrando preferencia por actividades prácticas por encima de actividades teóricas y abstractas. Cada vez más, las maneras activas de enseñanza parecen ser más eficaces que otros modos pasivos de enseñanza. Consideran activo al acto de que los empleados aprendan mejor al momento de practicar las cosas.

Este tipo de actividad ofrece la ventaja de aprender, practicar y a la vez comprobar los resultados de lo aprendido para verificar así, si entendieron o no lo que realizaron y corregir o mejorar para casos futuros.

1.5 Proceso de capacitación.

El proceso de capacitación es definido por múltiples autores, en este capítulo se citará la definición según Gary Dessler e Idalberto Chiavenato.

Para Gary Dessler, el proceso de capacitación consta de cinco pasos:

- El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.(Dessler, 2009)
- En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. (Dessler, 2009)

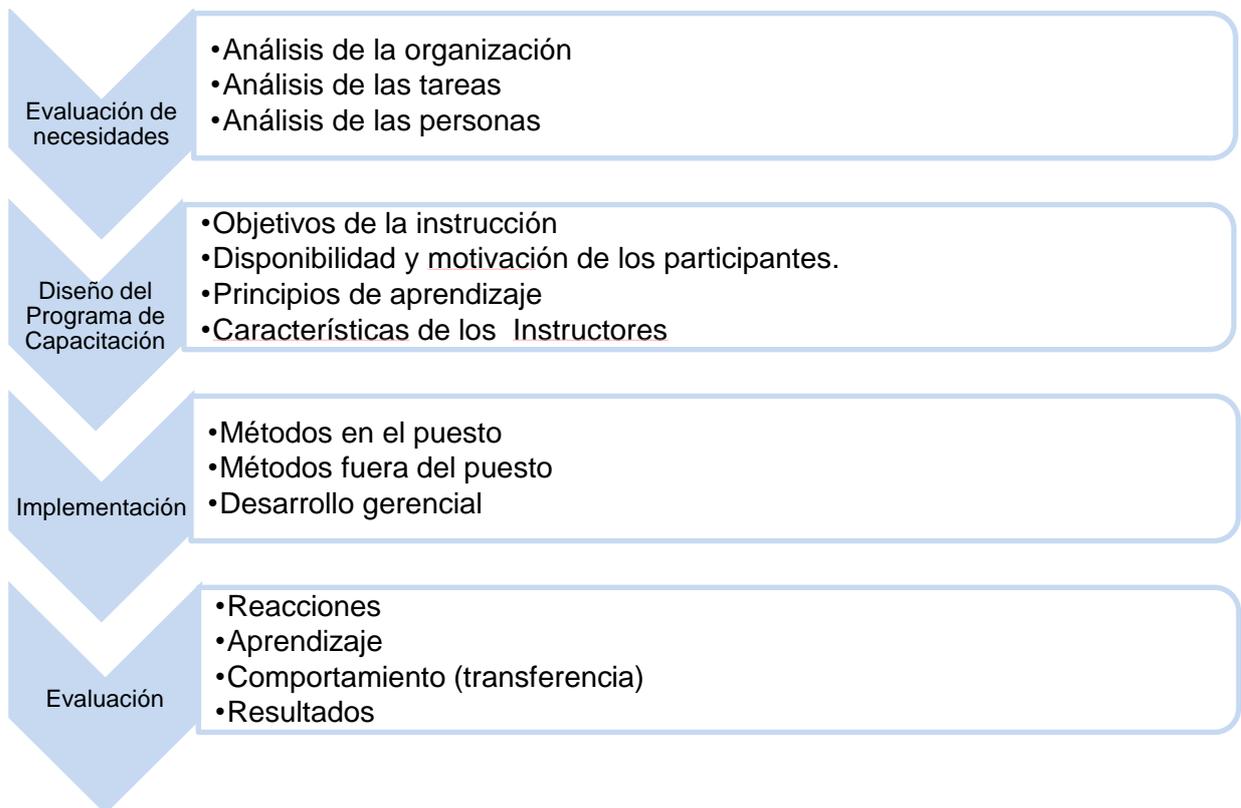
En este caso es posible utilizar las técnicas tales como, la capacitación práctica y el aprendizaje asistido y por computadora.

- Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.(Dessler, 2009)
- El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.(Dessler, 2009)
- El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.(Dessler, 2009)

Para Idalberto Chiavenato, el proceso de capacitación consiste en cuatro fases:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).(Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2015)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.(Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2015)
- Implementación y realización del programa de capacitación.(Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2015)
- Evaluación de los resultados.(Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2015)

Figura1. Proceso de capacitación



Fuente: (Chiavenato I. , 2015)

1.5.1 Evaluación/detección de las necesidades de capacitación o desarrollo

Es la primera etapa de la capacitación se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis. (Chiavenato I. , 2015)

- Análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
- Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
- Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

1.5.1.1 El análisis organizacional

El análisis organizacional aparte de referirse al estudio de toda la organización (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), y también se refiere al entorno tecnológico y socioeconómico en el cual está inserta. Este tipo de análisis contribuye a responder a la interrogante que propone lo que se debe aprender y de lo que se debe enseñar en términos de un plan y establece además la filosofía del programa de capacitación para toda la organización.

El análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.(Chiavenato I. , 2015)

Las empresas interesadas en implementar programas de capacitación, deben estar atenta al macro entorno y a todos los cambios que puedan afectar el ambiente de las mismas de modo que les permita responder a las nuevas tendencias y así llegar a tener una visión más clara de los temas principales a abordar en la capacitación.

1.5.1.2 Análisis de los recursos humanos

El análisis de los recursos humanos procura examinar si estos recursos son lo que se espera en términos cuantitativos y cualitativos que permitan abarcar las actividades del presente y futuras de la empresa.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización. (Chiavenato I. , 2015)

En este análisis se debe clasificar muy claro las habilidades y/o destrezas del personal, evaluar el desempeño en temas específicos, ver las áreas de conocimientos y finalmente determinar quienes necesitan la capacitación.

1.5.1.3 Análisis de las operaciones y tareas

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos. (Chiavenato I. , 2015)

El análisis de las operaciones o análisis ocupacionales un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que exigen el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene.

Básicamente, este análisis consiste en evaluar las actividades que se van a desempeñar para determinar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias en el puesto desempeñado.

1.5.2 Diseño del programa de capacitación o desarrollo

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- Prestar atención a una necesidad específica según ocasión.
- Definición precisa del objetivo o propósito de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido del programa la capacitación.
- Elegir los métodos más apropiados de la capacitación y la tecnología de la que se dispondrá.
- Definición de los recursos necesarios para poner en práctica la capacitación, así como el tipo de capacitador o instructor, elegir los recursos audiovisuales, las máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales ,entre otros.
- Definición de las personas que serán capacitadas (la muestra):
 - A. Número exacto de personas a capacitar.
 - B. Tiempo disponible.
 - C. Grado de habilidad, los conocimientos y tipo de actitudes necesarias.
 - D. Características personales de la conducta de los colaboradores.
- Lugar donde se implementará la capacitación, con la consideración de las opciones de: el puesto, fuera del puesto, pero dentro y fuera de la organización.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo del costo de la relación costo-beneficio del programa de capacitación.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.(Chiavenato I. , 2015)

1.5.3 Implementación del programa de desarrollo

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/ especialistas contratados. (Chiavenato I. , 2015)

Para poder implementar la capacitación hay que tomar en consideración algunos factores, se debe considerar que la capacitación debe brindar solución a los problemas que se identificaron en el diagnóstico inicial. El contenido a abordar en la capacitación se debe planificar con tiempo, a fin de abordar todos los temas trazados de forma eficiente. La capacitación se debe implementar en todos los niveles de la organización sin excluir personal. Es importante analizar el contenido y la forma de enseñanza de los instructores, de esto dependerá el interés mostrado en el contenido por parte de los participantes. También es necesario elegir aprendices interesados, ya que la calidad o captación del contenido dependerá mucho de estos.

1.5.4 Evaluación de los resultados

Según Chiavenato explica, esta etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Cerciorarse si la capacitación ha producido el efecto o modificaciones deseadas en la conducta de los colaboradores.

- Verificar si los resultados del programa de capacitación guardan relación con la consecución de las metas de la organización.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

- Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia de la empresa.
- Mejora de la imagen de la organización.
- Mejora del clima laboral en la organización.
- Mejora en la relación entre las organizaciones y los empleados.
- Soporta el cambio y favorece la innovación.
- Aumento de la eficiencia de los colaboradores, entre otros resultados.

- Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Aumento del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.(Chiavenato I. , 2015)

- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad de los empleados.
- Mejora en la calidad de los bienes y servicios.
- Reducción del flujo total de la producción.

- Mejora en la atención brindada al cliente.
- Reducción del número de accidentes.
- Reducción del nivel de mantenimiento de maquinarias y equipos de trabajo, entre otros.

Una vez realizada la capacitación, se deben evaluar los resultados de la misma, a fin de determinar si se logró el propósito deseado. Existen múltiples formas de evaluar el progreso. Es necesario considerar las opiniones de los participantes, aunque no es siempre confiable, los participantes pueden dar sugerencias que permitan lograr mejoras, este enfoque contribuye a una buena forma de retroalimentación. Se recomienda evaluar los cambios en actitudes y comportamiento de los participantes, esta es una de las mejores formas de demostración sobre todo porque el cambio se traduce en un comportamiento duradero. Se puede planear una forma de medir el logro de los objetivos del programa de capacitación, este enfoque va relacionado con el grado en que los participantes mejoran su desempeño.

1.6 Métodos y técnicas del programa de capacitación y desarrollo.

Los métodos y las técnicas del programa de capacitación y desarrollo se refieren a las diferentes formas existentes para organizar, implementar y llevar a cabo los distintos procesos de enseñanza que permiten lograr los objetivos de aprendizaje planteados. El método o técnica que se seleccione depende de los recursos con los que se cuentan en la empresa, como pueden ser, el tiempo del que se dispone, opciones de lugares, recursos económicos, tecnológicos, entre otros. Así como de los objetivos de aprendizaje que se persigue lograr en la capacitación y, sobre todo, del perfil del personal que será capacitado en lo concerniente a todo lo relativo a la capacidad y voluntad de entender. En este sentido, la técnica o método que se seleccione ha de tener presente los principios de la psicología del aprendizaje.

Los métodos de capacitación guardan relación con:

- La ambientación del aprendizaje: fuera o dentro del puesto de trabajo.
- El papel del instructor: implica que la capacitación sea presencial o no.
- El papel del participante: activo o pasivo.
- El sujeto del aprendizaje: puede ser individual o en grupo.

1.6.1 Métodos

➤ Capacitación en el puesto de trabajo

Es la capacitación impartida durante la jornada laboral del empleado. Impartida por superiores inmediatos o por instructor especializado. Se emplean materiales que se utilizan a diario en los puestos de trabajo. No requiere de equipos especiales pues es una forma común de capacitación.

Este tipo de capacitación es apropiado, bien recibida y practica pues el empleado recibe el nuevo conocimiento mientras labora. Presenta varias situaciones:

- Rotación de puestos o entrenamientos cruzados.
- Enseñanza de contenido práctico en el puesto.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

➤ Capacitación fuera del lugar o en el aula

Este tipo de capacitación es impartida en centros especializados, pueden estar fuera del lugar de trabajo o dentro, pero no están directamente relacionados con el puesto de trabajo. Es recomendada cuando los procesos de aprendizaje y enseñanza se realizan de forma grupal y combinan el aprendizaje teórico-práctico. Se sugiere especialmente cuando no hay una oferta adecuada de capacitación externa, o cuando la capacitación implica aspectos confidenciales para la empresa. Las técnicas principales utilizadas en este método de capacitación son:

- Aulas, salones de conferencias o de entrenamientos para realizar exposiciones.
- Los talles y seminarios.

- Películas, videos, presentaciones.

- Capacitación presencial

Se refiere a la modalidad tradicional de enseñanza en la cual el instructor interactúa directamente –persona a persona- con el o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es sugerida cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento durante todo el proceso de aprendizaje.

- Juegos de negocios

Los juegos de negocios son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes a asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Por lo regular, un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. La mayor ventaja acerca de este tipo de aprendizaje es que si una decisión deficiente le cuesta a la compañía \$1 millón, nadie queda despedido, mientras que la lección de negocios se aprende. (MONDY, 2010)

- Estudio de caso

Un estudio de caso es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo. Cuando se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. (MONDY, 2010)

Este tipo de capacitación se implementa preferiblemente en un salón de clases con un instructor o facilitador quien guía al grupo sobre los resultados deseados.

➤ Representación de funciones o de roles:

La representación de funciones o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en supuestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. En vez de escuchara un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades, tales como, las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo. También se ha usado con éxito para enseñar a los trabajadores cómo tratar con individuos que están enojados, iracundos o fuera de control.(MONDY, 2010)

➤ El modelado de comportamiento

El modelado de comportamiento es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.(MONDY, 2010)

➤ El aprendizaje electrónico o e-learning

Se refiere al método de capacitación que se fundamente en instrucciones en línea, para poder implementar se necesitan herramientas tecnológías, como computadores, tabletas, celulares, entre otros. Tienen la ventaja de que permite que los participantes realicen tantos intentos como consideren necesarios. En esta capacitación se pueden agregar pantallas que sirvan de apoyo y brinden explicaciones adicionales en casos necesarios. Los participantes pueden realizarlo desde diferentes partes de un programa y en diferentes idiomas.

➤ Prácticas en el manejo de documentos

Las prácticas en el manejo de documentos son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. Los mensajes, los cuales no se presentan en un orden particular, requieren que se realice alguna acción, desde tomar una medida urgente hasta un manejo de rutina. Se pide al participante que actúe de acuerdo con la información contenida en esos mensajes. En este método, el aprendiz asigna una prioridad a cada situación en particular antes de tomar cualquier decisión. Esta forma de capacitación ha probado su eficacia para asistir en la predicción del éxito en el desempeño en los puestos administrativos.(MONDY, 2010)

1.6.2 Técnicas

Las técnicas del programa de capacitación y desarrollo se refieren a los distintos procedimientos que se pueden considerar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son, por tal razón, las formas distintas de aplicar los principios metodológicos, dependiendo de la situación. Diseñar una técnica de capacitación consiste en especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación y desarrollo, los medios de interacción, de comunicación, el papel de los participantes y el papel del instructor. Estas técnicas pueden ser:

➤ Conferencia

Consiste en la presentación sistemática de un tema a cargo de uno o varios expositores totalmente calificados, que actúan ante un público pasivo. Este tipo de técnica es apropiada cuando involucra temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Por lo regular, el programa de la conferencia incluye distintas etapas, tales como: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de las conclusiones.

➤ Aula expositiva

Constituye la técnica de capacitación más común, donde el instructor entrega información a un grupo de participantes. El papel de los participantes es pasivo,

limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor. Las oportunidades de práctica y actividades de reforzamiento son escasas. Esta técnica es adecuada para impartir conocimientos bien definidos a grupos numerosos de participantes.(Martínez, 2009)

Asesoría y reemplazo

Este tipo de técnica se utiliza para preparar al personal de reemplazo, especialmente a nivel gerencial. La persona que va a ser reemplazada entrena y asesora a la persona que será su reemplazante. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del ejecutivo como instructor y asesor, y de la calidad de su relación con el subalterno.

Foro

Consiste en la discusión informal de un tema entre un grupo numeroso de personas, mediante intervenciones personales libres, guiados por un moderador. El papel del moderador consiste en introducir el tema de discusión, ordenar la discusión (controlando el orden, los contenidos y la duración de las intervenciones) y exponer las conclusiones. La eficacia de esta técnica depende de la medida en que se logre la intervención de todos (o la mayoría) de los participantes.(Martínez, 2009).

In-basket (bandeja de entrada)

Los participantes reciben toda clase de documentos que plantean situaciones puntuales simuladas típicas que un gerente debe resolver en el quehacer diario de una empresa. Los participantes deben tomar decisiones frente a los problemas planteados y despachar los documentos en un plazo breve (por ejemplo, dos horas), para lo cual pueden pedir información adicional al instructor.(Martínez, 2009)

1.6.3 Los principios de la psicología del aprendizaje

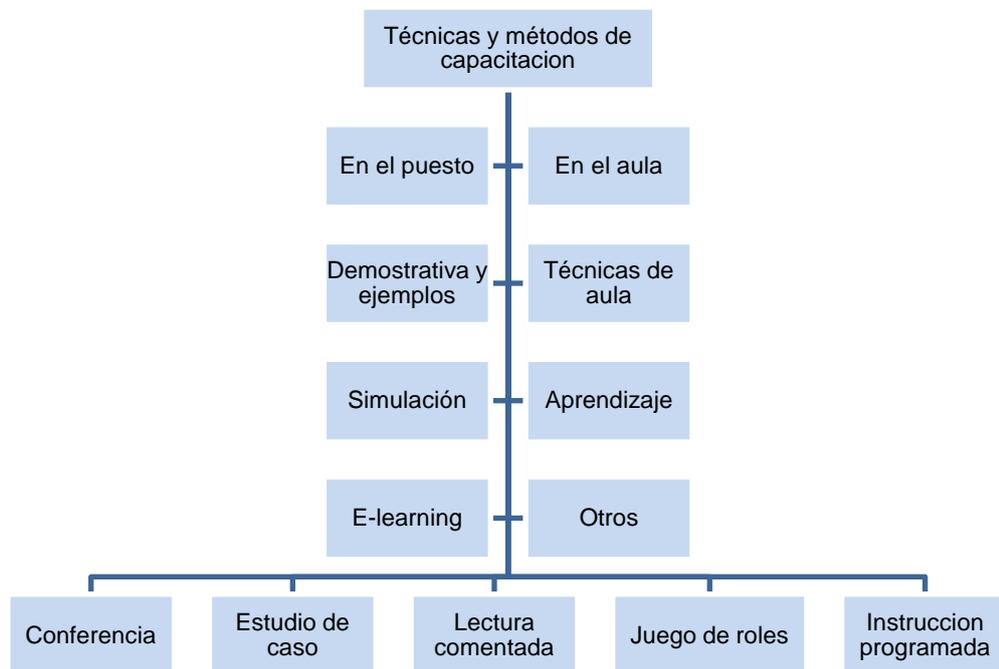
Se refieren a las características de los programas de capacitación y desarrollo que permitan que los empleados puedan entender el material nuevo que se impartirá, así como vincularlo con sus objetivos personales e implementarlo en el puesto actual de trabajo o nuevo.

El aprendizaje es un proceso psicológico que involucra las capacidades y motivaciones de las personas de forma compleja. Es una actividad mental que involucra la búsqueda de conexiones de ideas, de imágenes, objetos, conceptos percibidos a través de los distintos sentidos. Este proceso responde a múltiples estímulos para utilizar la mente en las soluciones de problemas y en la explicación del sentido de la realidad.

El aprendizaje evoluciona de forma acumulativa, mezclando los conocimientos antiguos de la persona con la información nueva. Las capacidades de las personas y la motivación, así como el contexto y las estrategias de estudio, lo cual influye en el aprendizaje de cada persona.

Desde esta óptica, es posible deducir los principios esenciales para implementar la capacitación en lo concerniente a la elección de las técnicas y métodos de enseñanza y aprendizaje idóneo.

Figura 2. Las técnicas y métodos de capacitación.



Fuente: (Chiavenato I. , 2015)

1.7 Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo

➤ Universidades corporativas

Ese nombre se le da al sistema que forma parte del programa de capacitación y desarrollo y que se presenta bajo el auspicio de la organización. Esta institución corporativa de capacitación difiere de cualquier programa tradicional de capacitación y desarrollo en que su enfoque principal es sobre la creación del cambio organizacional que implica a diferentes áreas como capacitación de la empresa, el desarrollo del personal y aprendizaje de adultos.

El programa es estratégico y proactivo, puede alinearse en forma estrecha con las metas organizacionales.

➤ Colegios y universidades

Los colegios y universidades han sido el principal sistema de capacitación y desarrollo profesional durante décadas, utilizado además como técnica y administrativa para los participantes. Estos centros han adoptado enfoques similares para la capacitación y la educación de modo que lo han hecho las universidades corporativas.

Los programas de capacitación y desarrollo se vinculan con regularidad con los colegios y las universidades, así como con otras organizaciones para ofrecer tanto desarrollo como capacitación.

➤ Colegios comunitarios

Los colegios comunitarios son establecimientos de educación superior financiados con fondos públicos que brindan capacitación vocacional y programas asociados con las licenciaturas.

Algunos empleadores consideran que los colegios comunitarios imparten ciertos tipos de capacitación de una manera mejor y más efectiva en términos de costos que la compañía. La rapidez en los cambios tecnológicos y la reestructuración corporativa han creado una nueva demanda por industria para los recursos de capacitación de los colegios comunitarios.

➤ Educación superior en línea

Ha habido un incremento en la implementación de educación superior en línea como un medio para ofrecer capacitación y desarrollo. La educación superior en línea se define como las oportunidades de educación que incluyan los programas de capacitación impartidos por internet, de forma parcial o total.

Una de las razones para la expansión de la educación superior en línea es que posibilita a que los empleados puedan asistir a clases durante horas de almuerzo, durante horarios nocturnos o a lo largo del día.

➤ Videos

El uso de video como Youtube, videocintas y USB, breve secuencia de películas, tráiler, continúa siendo un sistema difundido de implementación del programa de capacitación y desarrollo. Estos medios resultan atractivos para las empresas pequeñas que no pueden utilizar métodos de capacitación más costosos. Además, ofrecen la flexibilidad exigida por cualquier organización. El modelado de comportamiento descrito, ha sido con frecuencia un método exitoso de capacitación y desarrollo que recurre a medios como el video.

➤ Simuladores

Los simuladores son un sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo. Los dispositivos van desde maquetas sencillas de partes de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de todo un ambiente. Los especialistas en capacitación y desarrollo pueden usar simuladores de mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación por simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el puesto de trabajo para algunos propósitos, tiene ciertas ventajas. (MONDY, 2010)

1.8 Consecuencias de la ausencia de capacitación y desarrollo

Las organizaciones por lo regular no evalúan las necesidades de capacitación, sobre todo cuando estas no son urgentes o indispensables para la permanencia en el mercado. Por ejemplo, para una empresa farmacéutica, no es lo mismo capacitar a un chofer que invertir en la capacitación del personal de servicio al

cliente. Las diferencias resultan ser las consecuencias que pudiera tener la organización él no capacitar en uno que otro caso, en lo que se refiere a eficiencia productiva o en relación al clima laboral. Identificar y evaluar los posibles efectos implica que se deben comparar ambas situaciones con o sin que se realice la capacitación, exigiendo que se realice de la forma más objetiva.

Por tal razón, no siempre resulta factible o fácil el evaluar las consecuencias de la ausencia de capacitación en términos monetarios o cualquier otro indicador objetivo; sin embargo, en el mayor de los casos es posible lograr una real estimación de los intereses en juego y eso puede lograr que se marque una gran diferencia al momento de solicitar soporte gerencial en la empresa ante las propuestas de capacitación y desarrollo del personal.

En muchas ocasiones, son los encargados de áreas, supervisores directos y hasta el propio personal, los responsables de detectar las necesidades de capacitación y desarrollo. Estos llegan a ese análisis, luego de analizar y discutir el tema entre ellos, realizar propuestas de capacitación con base y fundamentos. Para los ejecutivos no basta con conocer las necesidades de capacitación, sino que es necesario conocer, además la importancia en términos económicos y la problemática que esta puede llegar a revolver o prevenir para la organización.

Con este fin, la propuesta de capacitación y desarrollo debe especificar las competencias que el personal debe desarrollar, también debe especificar los problemas que serán resueltos en términos de productividad y eficiencia, así como la mejora que implica para el clima laboral y los costos que implican el no realizar dicha capacitación.

Los efectos de la ausencia de capacitación generan costos que se pueden apreciar en pérdidas de tiempo, de recursos monetarios, los bienes o productos, oportunidades desaprovechadas. Los supervisores inmediatos son los encargados de preparar los costos de los antecedentes de implementar la capacitación en coordinación con el personal del área financiera. La información y validez del análisis de costos por la falta de la capacitación presentado por los supervisores inmediatos es de suma importancia para calcular el impacto de la capacitación y descontando las consecuencias negativas de otros factores en los resultados.

En este capítulo se abordaron los aspectos teóricos más profundos y relevantes del proceso de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Pudiendo concluir con la idea de que la capacitación significa proporcionar a los empleados nuevas habilidades para que finalmente estos puedan modificar sus actitudes o comportamientos. Para que la capacitación sea exitosa, es necesario contar con la colaboración de la alta gerencia y auxiliarse de la tecnología ya que esta proporciona herramientas novedosas que permiten que se implemente en el momento oportuno y necesario.

Capacitar es todo un proceso que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, esto implica analizar toda la organización, el talento humano, sus habilidades y las tareas que desempeñan. Seguido de este análisis, se debe diseñar el programa, el contenido de la capacitación y los recursos que se utilizarán. Luego hay que implementar o realizar el programa de capacitación al grupo de empleados seleccionados. Finalmente es necesario comprobar lo aprendido con el programa de capacitación mediante una evaluación que permita identificar el éxito o fracaso de la capacitación.

Para contribuir con el éxito del programa de capacitación y desarrollo, es necesario elegir métodos y técnicas a utilizar que permitan además lograr los objetivos planteados, estos pueden ser presencial, programas de computadoras, roles específicos, casos de estudio, entre otros. Las consecuencias de no contar con un programa de capacitación y desarrollo pueden generar costos significativos para la organización, de tiempo, de dinero, de productividad y de oportunidades no aprovechadas.

CAPÍTULO 2: AIR LIQUIDE DOMINICANA, SAS.

Este capítulo tratará de profundizar toda la información de la empresa Air Liquide Dominica, como ha ido evolucionando a través del tiempo y cómo ha logrado posicionarse entre los líderes del mercado de gases en la República Dominicana.

Como parte de la información que se presenta en este capítulo, se tomaron en consideración diversas fuentes del grupo Air Liquide, facilitando la forma de presentar la información más relevante del grupo.

Como parte introductoria de este capítulo, se hará referencia a la reseña historia de la organización, para mostrar toda su trayectoria, así como los distintos cambios que se han implementado en el grupo para lograr la transformación que les ha permitido continuar con su objetivo. Se presentará su amplia gama de productos, distintas filiales, entre otros aspectos claves a destacar en esta investigación.

2.1 Breve historia del grupo Air Liquide

Air Liquide es una empresa multinacional de origen francés. Nace en el año 1902 al formarse al formarse en una sociedad anónima que se agrupa un grupo de 24 accionistas y a dos fundadores de nombres Paul Delorme y Georges Claude.

Posteriormente, la empresa se expandió hacia otros países, llegando a tener presencia en más de 80 filiales distribuidas en diferentes continentes. Es una de las principales empresas de provisión de gases medicinales e industriales.

Con el tiempo, la empresa Air Liquide siguió teniendo presencia en más de 86 países, llegando a convertirse en la líder mundial en gases médicos e industriales.

Dentro de las filiales del grupo Air Liquide podemos mencionar: Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Colombia, Canadá, Italia, México, España, Corea del Sur, Egipto, Estados Unidos, China, India, Japón, entre otros.

Para llegar a abarcar algunas de esas filiales, Air Liquide adquiere algunas empresas dedicadas a la comercialización de gases, mientras que, en otros casos, invierte desde cero.

2.1.1 Historia de Air Liquide en la República Dominicana

En República Dominicana Air Liquide se crea en el 2008 tras adquirir a la empresa comercializadora de gases llamada empresas industriales en el Ensanche Ozama, zona oriental.

Tras la adquisición de empresas industriales, deciden expandirse en la República Dominicana y crean su oficina y planta principal en la localidad de Haina, en la zona industrial.

Luego de establecerse en la zona industrial de Haina deciden seguir expandiéndose y ampliando su cartera de clientes por lo que crean su nuevo centro de distribución ubicado en la zona norte de la República Dominicana en la localidad el puñal Santiago.

Air Liquide Dominicana cuenta con un equipo de más de 90 empleados en sus tres localidades (Haina, Ozama y Santiago), y una sólida cadena de abastecimiento para cumplir con las necesidades de sus clientes, tanques de almacenamiento en su planta de Haina y en las localidades de sus clientes, los 90 empleados que intervienen en el servicio a una cartera de más de 1,000 clientes en diferentes sectores de la actividad económica.

2.2 Cambios organizacionales del grupo Air Liquide

Air Liquide en el año 2015 anunció la firma de un acuerdo en los Estados Unidos para la adquisición de la empresa Airgas y su integración dentro de Air Liquide América, una vez que el acuerdo de los accionistas de Airgas y todas las autorizaciones necesarias hayan sido obtenidos.

Esta adquisición significó un gran paso en la historia del grupo, dándole una posición de liderazgo en el continente norteamericano y en la Línea de Negocio Industrial Merchant globalmente. La plataforma creada hizo posible difundir innovaciones en una escala más amplia y la oportunidad de avanzar hacia la transformación digital en una de las principales líneas de negocio.

Los conductores del cambio representados por las economías en desarrollo se tornaron menos poderosos y la expansión geográfica que no sería la palanca predominante de crecimiento en el futuro.

Por tal razón, fue necesario buscar diferentes caminos para crecer, tanto en mercados existentes como fuera de ellos. Adicional al crecimiento externo, el camino para el crecimiento fue a través de la innovación, basada en las grandes tendencias de años recientes, relacionada a la energía y transición ecológica, cuidado de la salud y digital.

2.3 Organización

El grupo está organizado con base en la geografía con sus funciones centrales concentradas en la base, los equipos de gestión en las Zonas/Hubs y la representación de las Líneas de negocio en los países.

Algunos de los negocios globales son también manejados de forma central. Para alcanzar los objetivos planteado y considerando los cambios en la sociedad y los que afectan la economía, así como el cambio en el tamaño del Grupo y su balance una vez completada la adquisición de Airgas, esta organización evoluciona hacia una organización en red, en la cual las habilidades serán divididas e intercambiadas, tanto a un nivel global como local. Esto les permite responder mejor a los desafíos a los que se enfrentan, para acortar los canales de toma de decisiones, adoptar un método más ágil de funcionar y reunir las Líneas de Negocio y equipos funcionales y la administración local en sitio.

Esta organización tiene como objetivo llegar a ser más “simple y efectiva” tomando decisiones más rápidas, con un mayor nivel de delegación y acercamiento al campo. Constituyendo una ventaja estratégica para conservar su liderazgo.

Los principios para su funcionamiento son los siguientes:

- La Base (París) se mantiene como el centro principal de toma de decisiones del Grupo y es donde está ubicada la Oficina Central.
- Los Hubs, creados en 2013, son los centros de gestión que aseguran la presencia del Grupo en las principales regiones del mundo y cubren un

perímetro geográfico específico. Tienen una fuerza de ataque tanto en las áreas de negocio como las funcionales. Las principales Líneas de Negocio están representadas en estos Hubs, que son 4:

- Houston-América
- Frankfurt - Europa
- Shanghái – Asia Pacífico
- Dubái - Creado para cubrir África, el Medio Oriente e India
- Los Clústeres consisten en grupos de países/entidades que están siendo creados en las actividades de Gas y Servicios que reúnen a nivel regional la administración principal y la experiencia del negocio y las funciones necesarias para alcanzar los desempeños esperados. Los países/entidades en los Clústeres se enfocan en la administración operacional y local. Los países más grandes pueden ser un Clúster en su propio derecho cuando esto es justificado por su tamaño.

Los Clústeres son:

- América (AME): USA donde habrá varios clústeres tras la integración de Airgas, Canadá (CAN), Centroamérica y el Caribe (CCAM), Sudamérica (SAM)
- Industrias de Europa (EUI): Europa Suroeste - Francia, Italia, Iberia (SWE) Europa Noroeste - UK-Benelux, países Nórdicos (NWE) Europa Occidental Central - Alemania, Austria, Suiza (CWE) Europa del Este (EE)
- Asia-Pacífico (APAC): Gran China (GCH), Asia Noreste - Japón, Corea (NEA), Asia Sureste y Pacífico (SEA Pac).
- África/ Medio Oriente/India (AMEI): África (AFR), Medio Oriente e India (MEI).
- Healthcare (HC): Cuidado de la salud en el hogar Europa (HHC), Gases Médicos Europa (MED), Gases de Higiene y Especializados (HSP)

Los Recursos Corporativos son divididos entre la Base y los Hubs dependiendo de sus necesidades para tomar la mayor ventaja de crecimiento y de oportunidades en las diferentes economías. Esta asignación puede cambiar con el tiempo.

Las misiones de las Líneas de Negocio Mundiales (WBLs), creadas en 2007, se adaptan a esta nueva organización intensificando su rol estratégico en cada una de las actividades que representan, y desarrollando sus capacidades de funcionamiento de su red.

La Gerencia del Grupo en general que comprende Operaciones, las Líneas de Negocio Mundiales y las Funciones Corporativas han sido adaptadas también al mismo espíritu. De esta manera:

- Todos los procesos de toma de decisiones están organizados para dar a los Hubs y Clústeres la habilidad para tomar decisiones rápidas, con el límite de las responsabilidades que les serán otorgadas. El proceso de toma de decisiones para recursos e inversiones (ZPRs y RICs) es posteriormente redefinido y simplificado. La estrategia, las funciones de gobernabilidad principal, la supervisión y consolidación generales continuarán siendo llevadas por la Base. Los recursos de las WBLs están ubicados en la Base o los Hubs. Todos los Recursos Corporativos trabajarán juntos como redes, principalmente entre la Base y los Hubs.
- Las inversiones son dedicadas a los proyectos que brinden las contribuciones operacionales o estratégicas más significantes o contribuciones a la innovación. Su gestión es reforzada tanto en términos de toma de decisiones y monitoreo financiero como en términos de ejecución.
- Responsabilidad Social Corporativa (CSR) a partir de ese cambio pasaron a ser una parte integral del proceso de toma de decisiones, monitoreo de desempeño y elección de tecnologías. El comportamiento de todos tiene que reflejar esto y el sistema de remuneración variable incluyó CSR de manera más estructurada.

Estos cambios se hicieron como preparación para la integración de Airgas al Grupo Air Liquide. Además, una vez que la adquisición de Airgas finalizó, y estos principios de organización se pusieron en su lugar en la primera mitad del 2016, la organización se finalizó para tomar en cuenta el cambio en tamaño, método de funcionamiento y balance del nuevo Grupo creado.

2.3.1 Logotipo de la empresa Air Liquide

En línea con la transformación, el grupo Air Liquide dio una transformación a la imagen de su logotipo estableciendo estándares a nivel del grupo.



2.3.2 Misión del grupo Air Liquide

Ser una empresa comercializadora de gases industriales y medicinales con los más altos estándares de seguridad.

2.3.3 Visión del grupo Air Liquide

Ser líderes mundiales en el mercado de gases industriales y medicinales.

2.3.4 Valores del grupo Air Liquide

Los valores del grupo Air Liquide son: seguridad, integridad, transparencia, desafío permanente, mejora del rendimiento, innovación, satisfacción del cliente y una gestión rigurosa son los valores que inspiran el comportamiento y los actos de todos los integrantes del grupo Air Liquide.

2.3.5 Reglas que salvan vidas

La seguridad e integridad de todas las personas, empleados, clientes y contratistas, es y será siempre la máxima prioridad de Air Liquide Dominicana. El respeto por el medio ambiente es también un aspecto prioritario clave, por tal razón el grupo ha creado un listado de 12 reglas que salvan vidas.

Figura 3. Reglas que salvan vidas.



No trabajar bajo los efectos de drogas o alcohol



No fumar en zonas restringidas



Utilizar el Equipo de Protección Personal (EPP) requerido



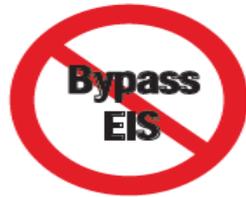
No entrar a espacios confinados sin autorización



Utilizar un analizador de gases en zonas de riesgo



Trabajar con Permiso de Trabajo Seguro (PTS)



No anular Elementos Importantes de Seguridad (EIS)



Utilizar procedimientos de bloqueo al trabajar en equipos con energía



Usar equipo de protección contra caídas al trabajar en alturas



No pasar debajo de cargas suspendidas



Asegurar la carga en los vehículos



Utilizar el cinturón de seguridad en vehículos en movimiento

Fuente: (SAFETY, 2015)

2.4 Productos y servicios de la empresa Air Liquide

La empresa Air Liquide ofrece una gama amplia de productos y servicios tanto en el mercado industrial como en el medicinal y de accesorios para ambos sectores.

2.4.1 Gases medicinales

Air Liquide proporciona a todos sus clientes una amplia gama de productos y servicios.

Con un soporte continuo a lo largo de toda la atención sanitaria (continuum of care) desde el hospital hasta el domicilio, productos y servicios que contribuyen a proteger las vidas más frágiles.

Su oferta de servicios abarca soluciones a lo largo de toda la atención sanitaria, durante la prevención de enfermedades nosocomiales, en los procesos agudos de los pacientes en el hospital, dolencias crónicas en cada domicilio y productos para la industria farmacéutica y del bienestar.(airliquidehealthcare.es)

➤ Compromiso con el servicio medicinal:

- Trabajan con la comunidad de profesionales de la Salud.
- Diseñan y proporcionan las mejores soluciones en los ámbitos de los Cuidados de la Salud a Domicilio, de los Gases Medicinales y los servicios en el Hospital.
- Desarrollan productos para prevenir las enfermedades nosocomiales con su gama de Higiene y Desinfección.
- Están presentes en el sector de la industria farmacéutica de las vacunas y innovamos con ingredientes para productos cosméticos que favorecen el bienestar.

➤ Áreas de experiencias:

Actividad hospitalaria: la actividad de Medical Gases proporciona soluciones innovadoras para la administración de los gases medicinales, así como la experiencia farmacéutica en cuidados en el hospital, protegiendo a los pacientes y ayudando a los profesionales sanitarios a través de una oferta técnica de valor

y un compromiso con los más altos estándares de calidad y seguridad. Esta oferta incluye:

- Gases medicinales y productos sanitarios
- Servicios asociados a los gases medicinales
- Instalación y mantenimiento de sistemas de distribución de gases y equipos asociados
- Programas dedicados a la seguridad y la eficacia
- Formaciones para los profesionales de la salud
- Soluciones de crio-preservación
- Gases de laboratorio
- Equipamiento médico

Dentro de la gama de productos medicinales:

➤ Oxígeno medicinal

Es el principal gas medicamento utilizado para el tratamiento de enfermedades respiratorias e intervenciones hospitalarias.

El oxígeno medicinal es un gas para asistencia respiratoria. Se utiliza como tratamiento médico en situaciones crónicas y agudas. Sus principales indicaciones son:

- Hipoxia
- En anestesia y reanimación
- Coadyuvante en nebulización de medicamentos
- Uso en cefaleas en racimo

➤ Indicaciones del N₂O

El protóxido de nitrógeno medicinal se utiliza principalmente como:

- a. Coadyuvante de la anestesia general, en asociación con cualquiera de los agentes de anestesia administrados por vía intravenosa o por inhalación.

b. Coadyuvante de la analgesia en el quirófano o en la sala de partos.

Air Liquide Healthcare dispone de protóxido medicinal en una variedad de presentaciones adaptadas a las necesidades de cada uno de sus clientes, así como distintos tamaños de recipientes fijos para adaptarnos a las necesidades de cada cliente.(airliquidehealthcare.es)

➤ Indicaciones de KEOL-S

KEOL-S se utiliza para asistencia respiratoria. Sus principales indicaciones son:

- a. Ventilación mecánica: En anestesia, reanimación y ventilación se utiliza como gas de alimentación de los respiradores empleados durante la respiración asistida.
- b. Nebulización: En aerosol terapia (tratamiento con aerosoles), se utiliza como gas vector (excipiente).

Air Liquide Healthcare pone a disposición de sus clientes diferentes tamaños y formatos de botellas KEOL-S para satisfacer las necesidades de cada caso.

➤ Nitrógeno líquido medicinal

Se utiliza en criocirugía. La criocirugía funciona aprovechando la fuerza destructiva de temperaturas bajo cero que produce el nitrógeno líquido sobre las células.

Se utiliza para crio conservación, que es la conservación de tejidos humanos a bajas temperaturas, para mantener y preservar su viabilidad, y poder ser utilizado posteriormente en trasplantes, conservación y reproducción asistida.(airliquidehealthcare.es)

Se utiliza en dermatología para el tratamiento de afecciones cutáneas y otras lesiones de la piel.

➤ CO2 para laparoscopia

El CO2 medicinal para laparoscopia se utiliza para crear una cavidad peritoneal accesible para un diagnóstico o una intervención quirúrgica y para procedimientos de colonoscopia virtual.

Su modo de empleo es insuflando el gas medicinal entre los dos pliegues del peritoneo con el objetivo de expandir las cavidades donde va a tener lugar la intervención.

Facilita al profesional sanitario el acceso al órgano objeto de la intervención.

➤ Mezcla de gases

Una mezcla de gases se produce cuando existen diferentes componentes gaseosos, en proporciones concretas, destinadas a la cobertura de una aplicación sanitaria específica.(airliquidehealthcare.es)

2.4.2 Gases industriales

Air Liquide cuenta con plantas que le proporcionan la mayor capacidad de producción del sector y que le permiten ser competitiva en todo el territorio nacional e internacional. (Industrialairliquide.es)

Air Liquide incluye dentro de su portfolio de producción de gases industriales obtenidos a partir del aire o generados a partir de los recursos naturales.

- Unidades de Separación de Gases del Aire (ASU): oxígeno, nitrógeno y argón
- Steam Methane Reformer (SMR): hidrógeno y gas de síntesis

Algunos de los retos a los que se enfrenta la industria son la diferenciación, la fiabilidad, la seguridad, o el cumplimiento de normas cada vez más estrictas. En Air Liquide, se apoyan en la competitividad de sus operaciones y la diversidad de su gente para ofrecer soluciones completas, sostenibles e innovadoras a una gran variedad de sectores industriales. (Industrialairliquide.es)

- Producción de gases industriales: oxígeno, nitrógeno, argón, acetileno, hidrógeno y dióxido de carbono.
- Gases especiales y materiales para precursores avanzados
- Suministro de gases: botella, cisterna, skidtank, canalización y producción ONSITE
- Equipos y servicios asociados al suministro de gases.

- Servicios analíticos y de laboratorios.
- Ingeniería y Construcción. (Industrialairliquide.es)

En la República Dominicana Air Liquide cuenta con:

Plantas de llenado para:

Acetileno, oxígeno, nitrógeno, CO₂, argón, mezclas: Ar/CO₂, N₂/CO₂

Producción local:

Oxígeno (acceso exclusivo a producción), acetileno.

2.4.3 Tipos de Gases Puros

ALPHAGAZ 1 y 2 es la gama de gases puros que Air Liquide Healthcare pone a disposición de sus clientes y cuenta con dos niveles de pureza para cubrir todas las necesidades sanitarias.

Gama de gases puros:

- Acetileno, C₂H₂
- Aire, N₂ + O₂
- Argón, Ar
- Dióxido de carbono, CO₂
- Helio, He
- HEXAFLORURO DE AZUFRE, SF₆
- Hidrogeno, H₂
- Nitrógeno, N₂
- OCTOFLUORPROPANO, C₃F₈
- Oxígeno, O₂
- Protóxido de nitrógeno, N₂O

2.5 Tipos de investigación

Para la realización de esta investigación se consideran diferentes aspectos que permitan abundar sobre la información más relevante que permitan encaminar o perseguir el logro de los objetivos propuestos. Se consideran la realización de investigación descriptiva, así como exploratoria que permitan conocer más de cerca los distintos stakeholders que estarán participando en dicha propuesta. Con esto en mente, se busca profundizar sobre cada participante para hacer sugerencias y lograr mejoras.

2.5.1 Investigación descriptiva

En este estudio o tipo de investigación se considera de aspectos descriptivos y se persigue especificar de forma lógica las limitaciones o carencia de competencias del personal administrativo del servicio al cliente. En la medida en que se indaga acerca de las diversas necesidades de los participantes, y así lograr tomar decisiones más acertadas.

El propósito principal de este tipo de estudio es buscar las características de los stakeholders la investigación, es decir, marcar las conductas, las y otros aspectos, según los objetivos establecidos.

Con este tipo de estudio se requieren algunos niveles de conocimientos, ya permite el análisis del proceso de capacitación luego de la recolección de información y diferentes ópticas que tienen los distintos empleados sobre el proceso.

2.5.2 Investigación exploratoria

Se utilizará este tipo de estudio o investigación del tipo exploratorio ya que permite representar las distintas necesidades de capacitación de los participantes o de la población interesada.

Este tipo de estudio permitirá realizar una investigación exhaustiva de los casos o reclamaciones relacionadas al servicio al cliente de la organización. Una vez identificados esos casos, permitirá llegar a tener una idea más clara de lo que el programa de capacitación puede llegar a solucionar en caso de ser implementado. Claramente, con este tipo de investigación se entra en contacto

directo con el entorno en cuestión, permitiendo, además, construir una vista desde las perspectivas de los distintos actores.

2.6 Métodos de la investigación

Los métodos que se estarán utilizando serán:

2.6.1 Método deductivo

Este método permitirá tomar el tema de la capacitación a nivel general y aplicar a los casos particulares del servicio al cliente donde se identifique la necesidad de capacitación. Este método permite, además, recopilar datos que permiten llegar a la verdad del objeto de este estudio.

2.6.2 Método experimental

Se estarán haciendo pruebas de situaciones simuladas en donde el personal del servicio al cliente no estará informado sobre la realidad del asunto y tendrán situación compleja en la cual será necesario tomar acciones para solucionar la problemática.

2.6.3 Método de análisis

Se harán primero un análisis general de la organización, esto implica analizar el entorno, ambiente, las estrategias, todos los recursos con el fin de determinar el foco de la capacitación.

Luego se ha de hacer un análisis de las tareas, esto consiste en analizar las actividades que se van a desempeñar para luego identificar los KSA que sean necesarios.

Finalmente, se debe hacer un análisis de las personas, es decir, evaluar el desempeño que han tenido el personal, sus conocimientos y habilidades, con el fin de identificar quienes necesitan más la capacitación aún se imparta a todos.

Finalmente, la organización deberá hacer evaluaciones, para determinar las reacciones, ver el aprendizaje, el comportamiento y por ultimo evaluar resultados.

2.7 Herramientas de investigación

Para esta investigación se utilizarán algunas herramientas que contribuirán con el desarrollo de la misma, dentro de las herramientas a utilizar están la entrevistas y encuestas, ambas tienen como objetivo principal contribuir con la recopilación de amplia información sobre el tema.

2.7.1 Entrevistas

Se realizarán entrevistas a expertos en el tema del servicio al cliente para poder indagar sobre los puntos principales a abordar en la investigación. Dentro de estos se pueden considerar, supervisores de experiencia al cliente, gerente comercial, instructores de capacitación de servicio al cliente, entre otros.

2.7.1.1 Objetivos de las entrevistas

- Determinar si es importante para la empresa contar con un programa de la capacitación para sus empleados según la opinión de expertos en servicio al cliente.
- Indagar sobre la amplia experiencia y opinión de expertos en el tema de capacitación.
- Indagar sobre los beneficios de implementar el programa de capacitación para el personal de servicio al cliente.
- Determinar la frecuencia adecuada para capacitar al personal del servicio al cliente y mantenerlos actualizados.
- Investigar los distintos desafíos a los que se puede enfrentar la organización al implementar un programa de capacitación.
- Conocer qué es un programa de capacitación para expertos en el servicio al cliente.
- Determinar a raíz de la opinión de expertos, cuál sería el método de capacitación ideal para la organización.

2.7.1.2 Creación de las entrevistas

Las preguntas realizadas y la metodología de las respuestas, pueden observarse a continuación: Ver anexo 1.

2.7.2 Encuestas

Se realizarán encuestas al personal del servicio al cliente del área administrativa a través de la herramienta G-Form de Google drive para determinar los puntos en que hay oportunidad de mejora. En cuanto al personal operativo del servicio al cliente, se encuestarán utilizando la misma plataforma descrita y en colaboración con un empleado administrativo para poder completarla.

2.7.2.1 Objetivos de las encuestas

- Determinar si el personal del servicio al cliente ha recibido capacitación en el área.
- Conocer la importancia que tiene la capacitación o entrenamiento para el personal del servicio al cliente.
- Escudriñar sobre la opinión que tiene el personal del servicio al cliente sobre los entrenamientos recibidos en la empresa.
- Determinar con qué frecuencia se capacita al personal del servicio al cliente.
- Determinar si la frecuencia con que se capacita al personal del servicio al cliente es suficiente para mantenerlos actualizados.
- Analizar cuál sería el método de capacitación más apropiado para el personal del servicio al cliente,
- Indagar más de cerca las necesidades de crear un programa de capacitación en base a la cantidad situaciones conflictivas a las que se han expuestos los empleados con clientes.

2.7.2.2 Creación de las encuestas

Las preguntas realizadas y la metodología de las respuestas, pueden observarse a continuación: Ver anexo 2.

2.7.3 Tamaño de la muestra

Para la implementación de las herramientas al personal de la empresa Air Liquide Dominicana, surgió la necesidad de obtener resultados confiables, verificables y aplicables. Como parte de lo descrito, es necesario poder llevar a cabo el estudio basado en una muestra de la población en cuestión.

Para la obtención de la muestra de este trabajo, se calculó aplicando al total de los 92 colaboradores de la empresa Air Liquide Dominicana, de la siguiente forma:

Formula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Detalles:

n=	Tamaño de la muestra	74
N=	Tamaño de la población (Cantidad de colaboradores)	92
p=	Probabilidad de ocurrencia (éxito)	50%
q=	Probabilidad de no ocurrencia (fracaso)	50%
e=	Margen de error	5%
Z=	Margen de confiabilidad (en este caso 95% de confiabilidad)	1.96

Calculo:

$$n = \frac{92 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (92-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{92 \times 1.96_a^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (92-1) + 1.96_a^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{88.32}{1.1875}$$

$$n = 74.73$$

$$n = 74$$

2.7.4 Tabulación de la información

Una vez obtenida toda la información mediante la implementación de las encuestas, entrevistas y otras herramientas, se presenta la forma en la que se ejecutó la tabulación de la información recolectada.

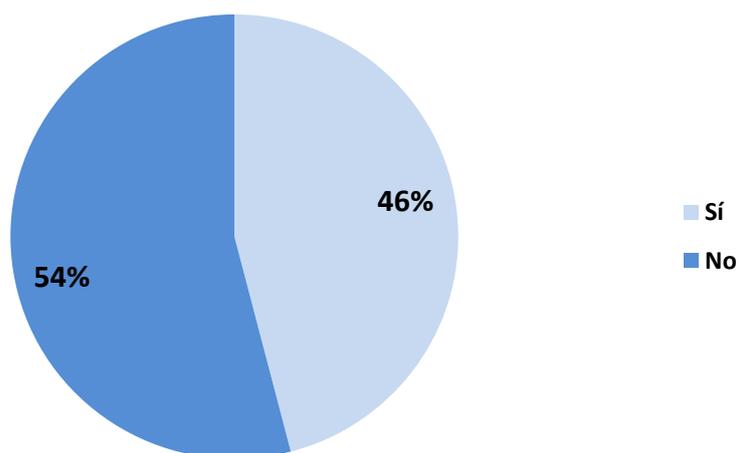
Tabla 1. Capacitación enfocada al servicio al cliente

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sí	34	46
No	40	54
Total	74	100

Fuente: 74 encuestados

De los 74 encuestados, 34 personas para un 46% respondió que ha recibido capacitación en el trabajo enfocada al servicio al cliente, mientras que 40 personas para un 54% respondió que no ha recibido capacitación enfocada al servicio al cliente.

Figura 4. Capacitación enfocada al servicio al cliente.



Fuente: Tabla 1

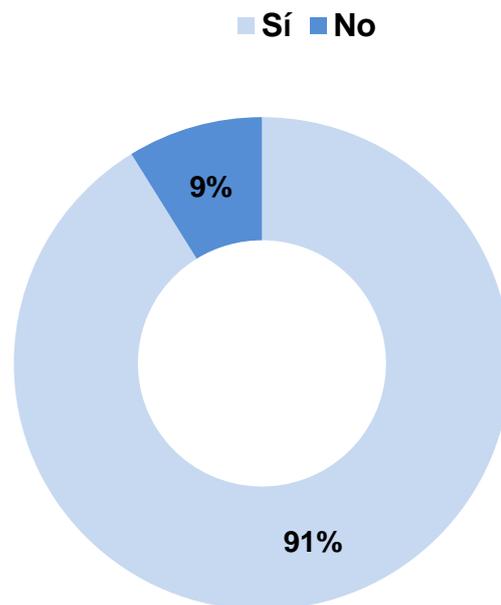
Tabla 2. Capacitación de interés.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sí	31	91
No	3	9
Total	34	100

Fuente: 34 encuestados que han recibido capacitación enfocada al servicio al cliente.

De las 34 personas encuestadas que dijeron haber recibido capacitación enfocada al servicio al cliente, 31 personas para un 91% dijo haber recibido capacitación de su interés, mientras que 3 personas para un 9% respondieron que la capacitación que han recibido no ha sido de su total interés.

Figura 5. Capacitación de interés.



Fuente: Tabla 2.

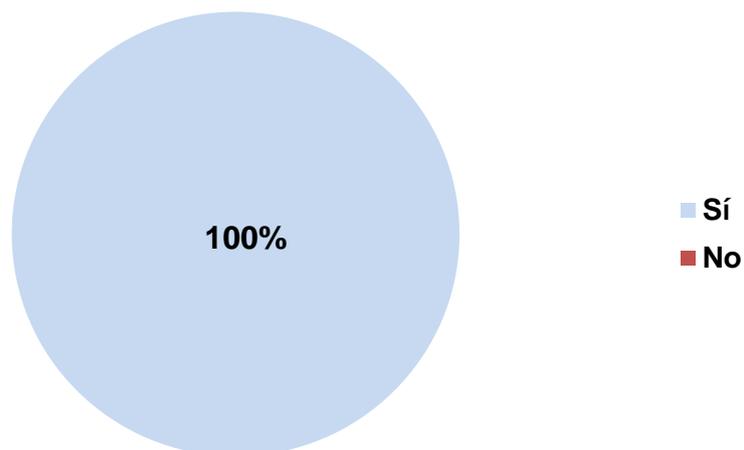
Tabla 3. Importancia de la capacitación para el personal del servicio al cliente.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sí	74	100
No	0	0
Total	74	100

Fuente: 74 encuestados

De las 74 personas encuestadas, las 74 para un 100% considera importante recibir capacitación enfocada al servicio al cliente, aunque solo 34 personas para un 46%, no haya recibido nunca antes este tipo de capacitación.

Figura 6. Importancia de la capacitación para el personal del servicio al cliente.



Fuente: Tabla 3.

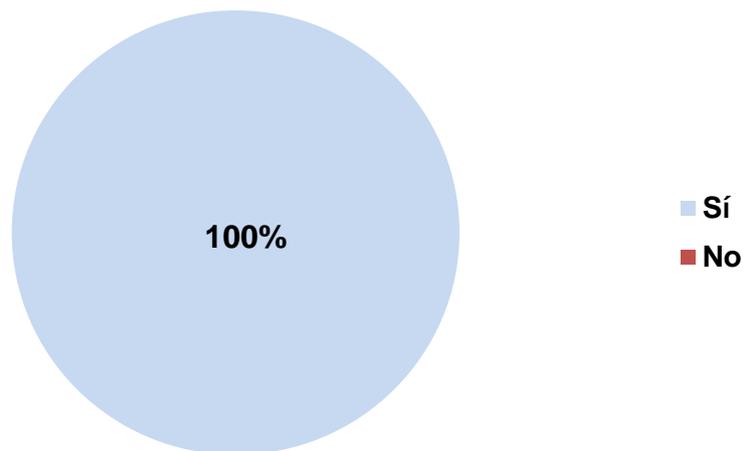
Tabla 4. Capacitación en otras áreas.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sí	74	100
No	0	0
Total	74	100

Fuente 74 encuestados

De las 74 personas encuestadas, el 100%, es decir todos dijeron haber recibido capacitación en la empresa en otras áreas distintas al servicio al cliente.

Figura 7. Capacitación en otras áreas.



Fuente: Tabla 4.

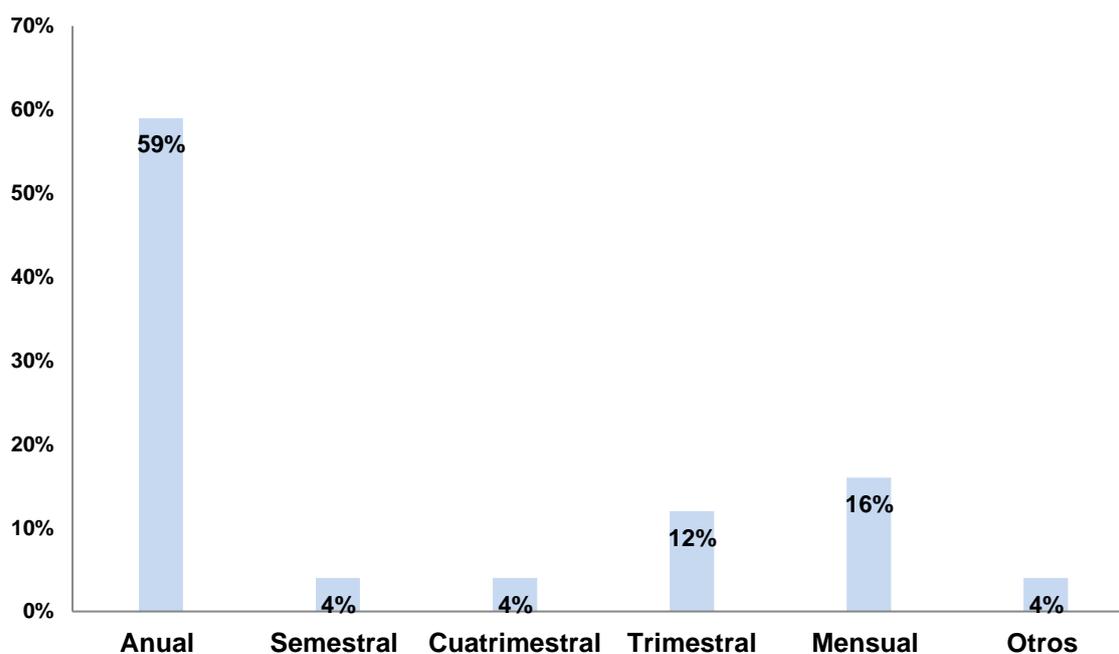
Tabla 5. Frecuencia de capacitación.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Anual	44	59
Semestral	3	4
Cuatrimestral	3	4
Trimestral	9	12
Mensual	12	16
Otros	3	4
Total	74	100

Fuente: 74 encuestados.

De las 74 personas encuestas que dijeron haber recibido capacitación en áreas distintas al servicio al cliente, 44 personas para un 59% de la población recibe capacitación anual, 3 personas para un 4% recibe capacitación semestral, 3 personas para un 4% también recibe capacitación cuatrimestral, 9 personas para un 12% recibe capacitación trimestral, 12 personas para un 16% recibe capacitación mensual, mientras que las 3 personas restantes para un 4% recibe capacitación en otra frecuencia superior a las indicadas.

Figura 8. Frecuencia de capacitación.



Fuente: Tabla 5.

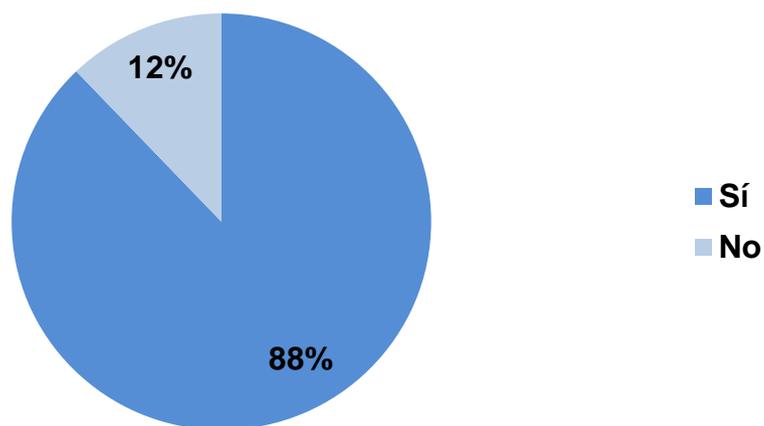
Tabla 6. Necesidad de aumentar la frecuencia de capacitación.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sí	65	88
No	9	12
Total	74	100

Fuente 74 personas

De las 74 personas encuestadas, 65 personas para un 88% considera que es necesario aumentar la frecuencia en que se recibe capacitación, mientras que 9 personas para un 12% considera que no es necesario aumentar la frecuencia con que se recibe capacitación.

Figura 9. Necesidad de aumentar la frecuencia de capacitación.



Fuente: Tabla 6.

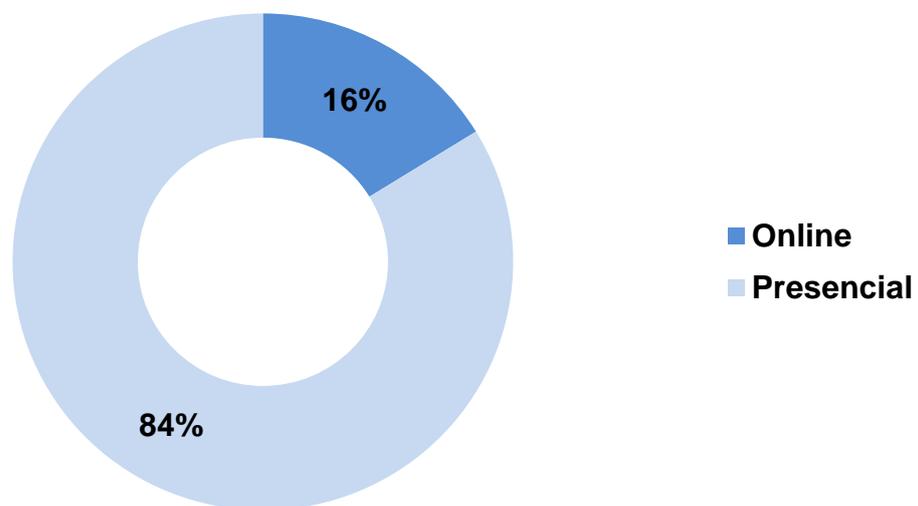
Tabla 7. Método de capacitación de preferencia.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Online	12	16
Presencial	62	84
Total	74	100

Fuente 74 personas

De las 74 personas encuestadas, 62 personas para un 84% prefiere recibir capacitación presencial en la que haya presencia de un instructor, mientras que 12 personas para un 16% prefiere recibir capacitación online, la cual puedan recibir desde cualquiera que sea su ubicación.

Figura 10. Método de capacitación de preferencia.



Fuente: Tabla 7.

Tabla 8. Beneficios de la capacitación.

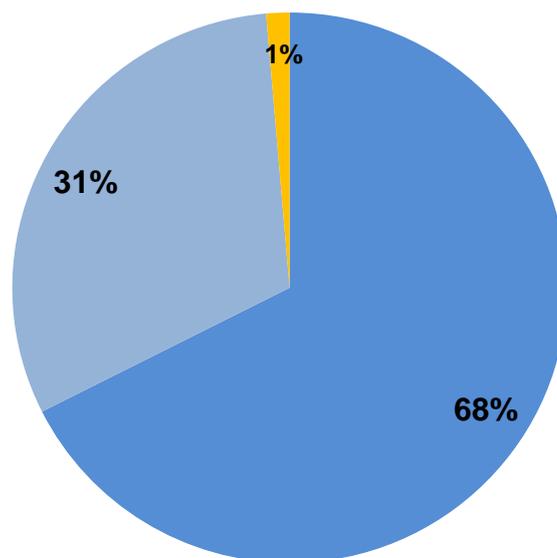
Variables	Frecuencia	Porcentual
Mejora productividad	50	68
Contribuir en logro de objetivo de la empresa.	23	31
Contribuir en logro de objetivos personales	1	1
Total	74	100

Fuente: 74 encuestados.

De los 74 empleados encuestados, 50 personas para un 68% opina que recibir capacitación contribuye a mejorar la productividad en la organización, 23 personas para un 31% considera que recibir capacitación contribuye en el logro de los objetivos organizacionales, mientras que 1 persona para un 1% de los encuestados opina que la capacitación contribuye en el logro de los objetivos personales.

Figura 11. Beneficios de la capacitación.

- Mejora productividad
- Contribuir en logro de objetivo de la empresa.
- Contribuir en logro de objetivos personales



Fuente: Tabla 8.

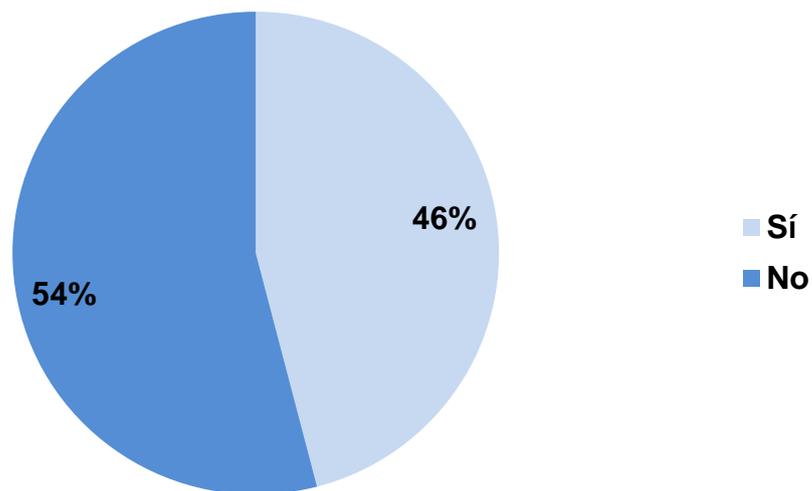
Tabla 9. Situación difícil con clientes.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTUAL
SÍ	34	46
NO	40	54
TOTAL	74	100

Fuente: 74 encuestados

De las 74 personas encuestadas, 34 personas para un 46% se ha enfrentado a una situación difícil dando servicio a algún cliente, mientras que 40 personas para un 54% no ha enfrentado situación compleja brindando servicio al cliente.

Figura 12. Situación difícil con clientes.



Fuente: Tabla 9.

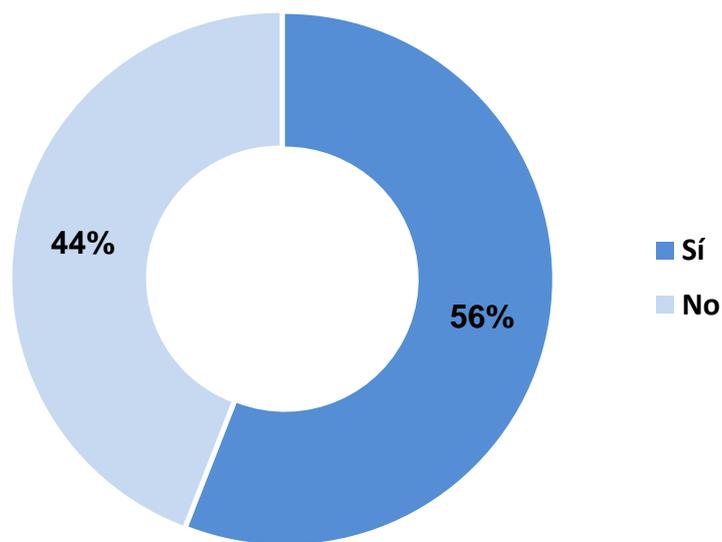
Tabla 10. Capacitación en la solución de situaciones complejas con clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sí	19	56
No	15	44
Total	34	100

Fuente: 34 encuestados que han enfrentado situación difícil con cliente.

De los 34 encuestados que han enfrentado alguna situación difícil con clientes mientras brindaban un servicio a estos, 19 personas para un 56% considera que el haber recibido capacitación les ha ayudado a resolver o manejar esas situaciones en las que se han visto envueltos, mientras que 15 personas para un 44% no ha sabido cómo resolver esas situaciones difíciles con clientes por lo que la capacitación no les ha ayudado lo suficiente.

Figura 13. Capacitación en la solución de situaciones complejas con clientes.



Fuente: Tabla 10.

2.7.5 Análisis de la encuesta

Los resultados arrojados en la encuesta realizada al personal del servicio al cliente de la empresa Air Liquide Dominicana, han permitido estimar la importancia que tiene para los colaboradores la capacitación como parte de los objetivos, todos los colaboradores coinciden en que la capacitación es vital para el área del servicio al cliente. El 100% de los colaboradores ha recibido capacitación en alguna área de la empresa y es que el grupo exige algunos entrenamientos habituales en temas específicos, sin embargo, solo 34 personas para un 46% de los empleados que trabajan el servicio al cliente, han recibido capacitación en el área.

El personal que ha recibido capacitación enfocada al servicio al cliente en un 91% ha quedado satisfecho con los temas abordados, mostrando interés en los mismos.

De todos los colaboradores que fueron tomados como parte de esta encuesta, más del 50% recibe al menos una capacitación al año, ellos consideran que recibir capacitación constante aporta en la mejora de la productividad y más de un 65% expresa que les gustaría sea aumentado la frecuencia con que reciben capacitación para mantenerse actualizados en sus áreas. Menos del 30% de los encuestados considera que la capacitación oportuna no solo aumenta la productividad, sino que contribuye en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

El porcentaje que considera que no es necesario recibir capacitación, es inferior al 12% y la razón principal radica en que estos colaboradores si reciben varias capacitaciones en un año.

El método de capacitación de preferencia de más del 80% del personal del servicio al cliente es presencial, habiendo ya experimentado en un 100% capacitación online, considerando que la presencia de un buen instructor que aborde temas actuales del área en cuestión resulta más gratificante para la obtención de nuevos conocimientos. Menos del 20% prefiere tomar capacitación online y es que entienden que la misma se puede recibir desde cualquier lugar sin tener que estar presentes por horas.

Uno de los objetivos de esta encuesta era llegar a conocer más de cerca las necesidades de crear un programa de capacitación en base a la cantidad situaciones conflictivas a las que se han expuestos los empleados del servicio al cliente y es que el 46% de estos se ha enfrentado a una situación difícil brindando servicio, mientras que el 54% no ha enfrentado situación compleja brindando servicio al cliente. Los colaboradores que se han visto en situaciones complejas consideran en un 56% que el haber recibido capacitación les ha ayudado a resolver o manejar esas situaciones en las que se han vistos envueltos, mientras que el 44% no ha sabido cómo resolver esas situaciones difíciles con clientes.

La falta de conocimiento o ausencia del mismo, en áreas que se deberían dominar, no cubriría las distintas brechas en el proceso de inducción, lo que puede conllevar o provocar a que les genere más tiempo adaptarse al nuevo ambiente laboral. Esto mismo podría pasar en situaciones complejas, en donde los colaboradores desconocerían cual sería el curso de acción adecuado, y los demás no tendrían modelos a imitar positivos para poder solucionar situaciones idénticas o similares.

Los resultados obtenidos permitieron conocer el alcance que ha de tener el propuesto programa de capacitación o entrenamiento para el personal del servicio al cliente pues gracias a los resultados obtenidos, fue posible determinar que los entrenamientos son importantes para todo el personal, así mismo permiten aumentar los niveles de confianza, motivación, experiencia, satisfacción y sentido de pertenencia en la empresa. Es importante evaluar los temas a tratar y elegir la persona correcta a impartir las distintas capacitaciones para que el interés de los colaboradores se mantenga despierto en todo momento.

2.7.6 Análisis de la entrevista

El principal objetivo de las preguntas realizadas en la entrevista fue el de conocer la importancia que representa la capacitación para el personal del servicio al cliente en la empresa Air Liquide Dominicana y conocer la opinión de expertos del área sobre el proceso de capacitación existente para todo el personal de la empresa.

Las preguntas estuvieron enfocadas en indagar sobre la amplia experiencia y opinión de los expertos en servicio al cliente, dando como resultado de todas las partes que la capacitación es una experiencia grata, excelente y gratificante, que nutre y fortalece el conocimiento, además de que es una experiencia enriquecedora y motivadora para quien la recibe.

Fueron entrevistados expertos como más de cinco años en el área del servicio al cliente como es el caso de una representante comercial sénior, la supervisora del customer experience y gerente comercial.

De forma amplia y general, las entrevistadas coinciden en la definición de que la capacitación es formar a las personas de forma tal que puedan adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores de forma adecuada y tomar las mejores decisiones.

Un objetivo de esta entrevista era indagar sobre los posibles beneficios de implementar el programa de capacitación para el personal de servicio al cliente, dando como resultado según la opinión de expertos que la capacitación contribuye en la mejora de procesos, eleva la calidad del trabajo, fortalece la comunicación efectiva y hace mejores profesionales.

Dada la opinión de expertos y en busca de la respuesta del objetivo de determinar la frecuencia adecuada para capacitar al personal del servicio al cliente y mantenerlos actualizados, se puede considerar que el tiempo ideal es semestral para que sea efectivo del todo.

De manera particular la opinión de la gerente comercial sobre la importancia de contar con un programa de capacitación es interesante pues la misma considera que es fundamental para todas las organizaciones contar con un programa de capacitación ya que no solo se ofrecen servicios a clientes externos, sino que también a clientes internos, hace énfasis en que el éxito de las empresas depende en gran medida de la satisfacción de los clientes.

Para el caso de la supervisora del customer experiencia y la representante comercial sénior, la opinión de ambas se asemeja en que la capacitación fomenta un clima organizacional orientado en lograr la satisfacción del cliente.

Aunque son múltiples los beneficios que obtienen la organización, los empleados y todos los stakeholders de los programas de capacitación, con la realización de esta entrevista se pudo también investigar los distintos desafíos a los que se puede enfrentar la organización que desea implementar un programa de capacitación según la opinión de expertos, estos pueden ser falta de recursos (tiempo, monetarios, espacios físicos, entre otros), poca disponibilidad de programas a ofrecer y en ocasiones hasta la poca colaboración de la gerencia.

Para conocer la opinión de los expertos con relación al mejor y más apropiado método de capacitación para la organización, las opiniones fueron distintas, ya que la representante sénior considera que la capacitación debe ser online así contribuye con el fomento de la tecnología e innovación, mientras que la supervisora del customer experience considera necesaria la presencia de un experto y de grupos de personas interactuando. Por último, la gerente comercial considera que el mejor y más ideal método va a depender bastante del tipo de organización y de sus empleados, que lo mejor es investigar una muestra sobre sus preferencias, hacer pruebas con distintos métodos para evaluar el que mejor resultados genere a los distintos stakeholders.

De las distintas capacitaciones tomadas por los expertos, fue necesario conocer cuales mejoras se aplicarían en caso de estar en su alcance para lo que respondieron que mejorar la tecnología que se utilizó en los mismos, mientras que otras consideran que ideal un plan de parte del instructor es la clave para mantener al público ameno y enfocado.

Con este estudio se ha determinado que el programa de capacitación orientado al servicio al cliente es vital para cualquier organización sin importar la naturaleza de la misma, pues contribuye en la mejora constante de todo el entorno.

2.7.7 Diagnostico

Luego de realizar la aplicación de las distintas herramientas y el análisis posterior de las mismas, el siguiente paso consiste en realizar un diagnóstico, cuyo objetivo consiste en comparar los resultados para destacar las oportunidades de mejoras encontradas y realizar una propuesta de un programa de capacitación según corresponda.

Para realización del siguiente diagnóstico, se ha considerado toda la información presentada en las distintas herramientas aplicadas, es decir, tanto en la entrevista realizada a expertos en servicio al cliente, como la encuesta aplicada al personal del servicio al cliente de la organización, con la finalidad de conocer las necesidades de capacitación, para finalmente poder incrementar los niveles de conocimientos, competencias, destrezas, y experiencia de los mismos.

En la encuesta realizada al personal del servicio al cliente, estos expusieron sus pareceres sobre las capacitaciones en sentido general, algunos comentaron sobre las capacitaciones que han recibido, mientras que los que no han recibido capacitaciones, comentaron sobre la importancia que tiene para ellos, para el desempeño de sus funciones y el aporte de las mismas para la organización.

Los porcentajes mostrados en cuanto a las capacitaciones recibida por el personal, en sentido general resultaron positivos, pues más del 50% del personal del servicio al cliente, recibe al menos una capacitación al año, sin embargo, con relación a la capacitación enfocada al servicio al cliente, es notorio según los resultados, que la empresa debe mejorar el porcentaje arrojado, ya que más del 50% de los colaboradores del servicio al cliente, no ha recibido capacitación en el área.

En los resultados arrojados en la encuesta, los colaboradores muestran al 100% interés en estar al día en lo concerniente a la capacitación, así mismo, sienten interés en utilizar nuevos métodos de capacitación, aunque demuestran mayor inclinación por el método presencial. La razón principal por la que prefieren el método presencial es debido a que consideran que la colaboración y participación de un grupo de colaboradores, así como la presencia de un instructor, hace la experiencia más grata y emocionante. Estos resultados permiten deducir que los colaboradores muestran aspiraciones e interés en crecer tanto a nivel profesional

como personal y además, les motiva la idea de no quedarse rezagados en conocimientos.

Otro resultado relevante expuesto en los resultados de la encuesta indica que en más de un 80% de los colaboradores considera que es necesario aumentar la frecuencia con que reciben capacitación pues apenas reciben una capacitación al año y la misma no es enfocada en el área de interés. Lo bueno a destacar es que la capacitación recibida es relevante para el grupo AL y fomenta algunas habilidades y competencias.

Casi el 47% del personal de servicio al cliente ha estado involucrado en una situación compleja con un cliente, lo cual es un resultado de la encuesta muy llamativo, pues la empresa tiene como centro de acción al cliente y en la medida en que ese porcentaje disminuya, más cerca al logro de la satisfacción del cliente. Más de un 56% de los colaboradores entienden que con la capacitación se aprende nuevas habilidades que les permiten responder con mayor éxito ante situaciones complejas.

La entrevista realizada a los expertos en el servicio al cliente refleja que los mismos están en total acuerdo en que la empresa necesita contar con un programa de capacitación y desarrollo orientado al servicio al cliente, pues existen muchas brechas a mejorar en el personal del área, para lo que la capacitación constituirá una herramienta fundamental en el logro de la satisfacción de la experiencia del cliente.

Como parte de los resultados arrojados en la entrevista, la frecuencia con que se imparte capacitación en la organización debe ser aumentada al menos en un 50%, para de ese modo incidir en desarrollo de los conocimientos y habilidades de los colaboradores y en el de la organización.

Con ambas herramientas se pudo recolectar información que contribuyeron a diagnosticar el interés de todos los colaboradores de la organización en recibir y que se impartan programas de desarrollo, así como tener una óptica más relevante. Adicional a esto, se pudo conocer que es necesario evaluar el material previo a los entrenamientos, para elegir el contenido más ameno que atraiga el interés de todos los participantes.

También salió a relucir que son múltiples los beneficios que genera el implementar un programa de capacitación y desarrollo en la organización, siendo la consecución de los objetivos de la empresa el principal beneficio a alcanzar, que, traducidos en términos generales, aumentaría la productividad operacional y la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE AIR LIQUIDE DOMINICANA. HAINA, 2020.

Debido a la información resultante de toda la investigación, a continuación, se presenta la propuesta para un programa de capacitación para el personal de servicio al cliente de la empresa Air Liquide Dominicana, como parte del objetivo principal del proyecto presente.

3.1 Descripción de la propuesta

La presente propuesta de programa de capacitación tiene la intención de que se abarque ampliamente todas las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de servicio al cliente, mediante el desarrollo de competencias, conocimientos, experiencia, habilidades de los colaboradores, necesarios para satisfacer las necesidades, fomentar el crecimiento y mejorar el rendimiento, desempeño del personal, así como para mejorar la experiencia del cliente.

Se debe implementar un programa de capacitación que cumpla con las necesidades del grupo y colaboradores de cumplir la satisfacción del cliente, que ofrezcan, además, diversas ventajas para la empresa y permita solucionar situaciones complejas en los distintos procesos que involucran interacciones con los clientes.

Se debe destacar, que la implementación de un programa de capacitación orientado al personal de servicio al cliente es de gran importancia, pues el mismo se considera como un proceso educativo, estratégico, mediante el cual los colaboradores desarrollan destrezas, habilidades concernientes a su responsabilidad laboral, temas generales o técnicos propios de la empresa y finalmente modifican su actitud con relación a lo aprendido.

La elección y depuración del contenido del programa es vital, pues de este depende que se complemente el conocimiento de los colaboradores y que este a su vez influya para mejorar su rendimiento. Es necesario elegir con rigurosidad los temas que se abordaran en el programa, para que los mismos sean tema de interés de los colaboradores y a su vez le aporten de manera significativa para ampliar sus conocimientos.

3.2 Objetivos del programa de capacitación para el personal del servicio al cliente.

La presente propuesta del programa de capacitación está planteada con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

3.2.1 Objetivo general.

Proponer un programa de capacitación enfocado al personal del servicio al cliente de la empresa Air Liquide Dominicana que satisfaga las necesidades de los colaboradores.

3.2.2 Objetivos específicos.

- Ampliar los conocimientos y habilidades del personal de servicio al cliente en el área de forma más especializada que les permita reaccionar ante el cambio.
- Mejorar la productividad de los colaboradores del servicio al cliente y promover la eficiencia en la ejecución de sus funciones.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo al personal para que estos puedan llegar a desempeñar mejores posiciones en la organización.
- Proveer los lineamientos y protocolos al personal del servicio al cliente, para responder de forma ideal ante los distintos escenarios de situaciones complejas que se puedan presentar con los clientes.
- Mejorar la experiencia de los clientes al recibir servicio de primera por el personal calificado.
- Evaluar cambios de conductas de los colaboradores luego de recibir capacitación en el área.
- Recibir retroalimentación de los colaboradores sobre las capacitaciones recibidas.
- Fomentar la motivación del personal al crear en ellos el sentimiento de confianza, por la razón de que la empresa invierta en su talento.

3.3 Estrategias del programa de capacitación

Para la consecución de los objetivos del programa de capacitación, se han considerado múltiples estrategias.

3.3.1 Simposios

Una estrategia a utilizar y a fin de responder de forma ideal ante los distintos escenarios de situaciones complejas a los que se pueden exponer los colaboradores, consiste en crear convocatorias llamadas Simposios, basadas en reuniones de 30 minutos, una vez al mes, en la que participan distintos colaboradores de distintas áreas. En estas convocatorias habrá un líder, quien dirigirá al equipo, se analizará un caso (una experiencia compleja con cliente) vivida por uno de los integrantes, para discutir y tratar los distintos puntos de vistas y encontrar posibles oportunidades de mejora (análisis de causa-raíz).

3.3.1.1 Puesta en marcha de los simposios

Como plan de acción para la consecución de la estrategia de los simposios, será necesario elegir un líder para dirigir el simposio, a esta persona se le convocará previo a la reunión y se le explicará su rol como dirigente.

El líder elegirá los distintos invitados a las siguientes reuniones, creará en primera instancia la carpeta en donde se debe colocar todo el material visto en cada convocatoria, este también designará el responsable del tópico a discutir en la misma. La persona responsable del tópico será encargada de organizar el refrigerio, el mismo ha de ser simple por la duración y naturaleza de la reunión, es decir, no debe exceder los RD\$500.00 (Quinientos pesos dominicanos con 00/100), este desembolso se debe hacer por caja chica y será autorizado por el líder de la convocatoria. El responsable deberá además contactar al personal del área de mantenimiento, para cerciorarse de que el salón de conferencias este organizado.

Es necesario, reservar el salón de conferencias en el momento en que se designada al responsable del tópico. Al finalizar la convocatoria, se deben redactar las minutas por otro integrante del simposio, quien a su vez enviara por correo electrónico el link para consulta en el drive en donde figurara una carpeta

clasificada por mes con toda la información concerniente a cada encuentro y sus fechas. Todos los participantes deben hacer sus aportes en la carpeta para que quede registro.

Cada tres meses, el líder del grupo deberá compartir con la gerencia, un plan de acción resultante de los temas tratados anteriormente. La gerencia debe estar de acuerdo con el plan de acción compartido, de modo que los mismos serán guías que se compartirán con el personal del servicio al cliente como parte de las capacitaciones periódicas.

3.3.2 Momento grato del customer experience

La empresa Air Liquide dominicana guarda un gran compromiso con la seguridad, considera que la seguridad es lo primero, por lo que organiza de forma mensual dos convocatorias llamadas Charlas de Seguridad, en donde todos los empleados de la organización deben participar en uno de los dos horarios, ya sea matutino o diurno. Dichas charlas son lideradas con un gerente y expone un grupo de empleados (de diversas áreas) un tema de seguridad en el trabajo o fuera. Como parte estratégica y en seguimiento al objetivo de ampliar los conocimientos y experiencia de los colaboradores, a inicio de cada charla mensual de seguridad, se incluirá un momento del customer experience, en este espacio se compartirá un momento grato de experiencia a cliente, para escuchar diferente retroalimentación de situaciones en donde los clientes hayan quedado satisfechos con el buen servicio de los colaboradores. Compartir el momento grato quedara a cargo del grupo expositor.

3.3.2.1 Implementación del momento grato del customer experience

Como parte del plan de acción del momento grato con el cliente, será necesario reunirse con el encargado del área de seguridad y medio ambiente para que incluir en el programa el momento grato, esta persona debe además enviar un correo informativo a todos los colaboradores.

El líder del grupo expositor compartirá el archivo al encargado de seguridad, este a su vez, revisará previo a la charla, el contenido a compartir como momento grato con cliente, finalmente, luego de concluir la charla, el grupo deberá

compartir minutos de toda la charla, resaltando la moraleja del momento grato vivido con los clientes.

3.3.3 Situaciones simuladas

Otra estrategia como clave en la consecución de los objetivos planteado, consiste en crear situaciones simuladas, en las que se llame a la empresa, solicitando alguno de los diversos servicios, como una especie de roleplay. Las personas a simular el rol de cliente serán parte de un equipo seleccionado por la gerencia de la organización. Los colaboradores no tendrán conocimiento de que los casos serán simulados. Esta estrategia consiste en llamadas telefónicas y visitas directas a las distintas sucursales: Haina, Ensanche Ozama y el Puñal Santiago.

La idea principal consiste en ser un cliente demandante cuya actitud no es la más ideal para de modo que los colaboradores del servicio al cliente se vean en la necesidad de solicitar la colaboración de otros colaboradores, sin importar la jerarquía, también deberá poner su creatividad a volar ya que será necesario idear un plan de acción para responder ante la solicitud del cliente.

Esta estrategia busca mejorar la experiencia de los clientes, al promover la eficiencia de los colaboradores del servicio al cliente y al analizar distintos escenarios que permitan desarrollar guías para responder a distintas situaciones complejas.

3.3.3.1 Implementación de situaciones simuladas

Para poder llevar a cabo el plan que permita implementar la estrategia de situaciones simuladas, será necesario convocar una reunión gerencial, los gerentes deben idear un plan para elegir a los actores e idear las situaciones que se simularan. Dentro de los actores se pueden considerar a pasantes de universidades con las que se tienen acuerdos, clientes reales con los que se tenga estrecha relación. El trato debe consistir en intercambios no lucrativo.

Se deben definir los horarios de las visitas, así como los de las llamadas telefónicas. Hay que coordinar la asistencia de algunos gerentes de las áreas involucradas y otros para estar en compañía de quien realice las llamadas para

escuchar. Se debe tomar notas de forma incógnita sobre cada paso dado por el personal y por los actores.

Es necesario interferir en el caso de forma planeada y de modo que parezca improvisada para lograr que el personal envíe un informe sobre su punto de vista en relación a lo acontecido. Luego se debe analizar los informes en una reunión gerencial, en la reunión se debe definir el curso de acción más ideal en el caso. Se debe enviar un correo dando retroalimentación al personal sobre el caso ocurrido. El personal debe contactar al cliente para cerrar el tema.

3.3.4 Comunicación con usuarios del formulario de reclamaciones

Una estrategia que da continuidad a la de situaciones simuladas, y que también contribuye con el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes, consiste en contactar a los clientes que en algún momento han sido usuarios del formulario de reclamaciones de la empresa Air Liquide, en dicho formulario los clientes de la empresa tienen la oportunidad de subir sus inconformidades respecto a los productos y servicios de la organización.

Las áreas que impactan directamente en el formulario de reclamaciones ya indicado son: producción, distribución, ventas, facturación, cobros, es decir, todas las áreas que tienen relación con los clientes externos. Esta herramienta sirve de apoyo para evaluar las distintas situaciones por las que los clientes han contactado, se pueden evaluar tendencias, identificar oportunidades de mejoras, buscar soluciones a temas complejos y lograr hacer la experiencia de los clientes más grata.

Se puede elegir una muestra del formulario de reclamaciones, a fin de contactarlos para conocer más de cerca su opinión con la relación a la inconformidad registrada y sus recomendaciones para el servicio de la empresa. En el mismo formulario se puede evaluar la raíz de cada inconformidad.

3.3.4.1 Acciones para contactar a los usuarios del formulario de reclamaciones

Es necesario alimentar la hoja de Excel que se carga con la información de las reclamaciones directo del formulario de reclamaciones, se debe elegir los clientes con más inconformidades registradas.

Los representantes comerciales de la empresa deben estar de acuerdo con los clientes a contactar, ya que muchos se tratan de manera muy personalizada.

Se debe crear un archivo para registrar la información obtenida de los clientes contactados. Se deben contactar a los clientes. Por último, es necesario llegar a una conclusión sobre las distintas opiniones de los clientes para discutir en la reunión gerencial

3.3.5 Visitas a clientes usuarios del formulario de reclamaciones

Otra estrategia que busca también mejorar la experiencia del cliente consiste en programar visitas a clientes usuarios del formulario de reclamaciones cuyas inconformidades involucran asistencia comercial, técnica, gerencial, de modo que se llegue a la raíz de la inconformidad más de cerca para poder mitigar repeticiones de casos similares futuros.

3.3.5.1 Acciones para visitar a los clientes usuarios del formulario de reclamaciones

Para la puesta en práctica de la estrategia descrita sobre las visitas a los clientes usuarios del formulario de reclamaciones, es necesario realizar llamadas para programar las citas, solicitar viáticos para los fines y por si es necesario almorzar con los clientes, se requieren tickets de combustible para trasladarse en los vehículos ya sea de los comerciales, el encargado de créditos y cobros, el personal técnico o de algún gerente. También se debe preparar los equipos de protección personal y seguridad por si el cliente a visitar es de naturaleza riesgosa.

Es necesario además preparar los temas a tratar y llevar un plan ideado para hacer una buena propuesta. Finalmente, se debe registrar la retroalimentación para discutir con la gerencia.

Estas visitas no solo resuelven situaciones de inconformidades registradas, sino que también dan la oportunidad de ofrecer algunos servicios a raíz de conclusiones obtenidas en dichos encuentros, tales como: capacitaciones en manejo de gases, charlas de seguridad, uso de herramientas, verificación de activos. Con esto queda tanto beneficiada la empresa como el cliente.

3.3.6 Consultas de capacitaciones disponibles

Como parte de lograr el objetivo de ofrecer oportunidades de desarrollo a los colaboradores, se ideó la estrategia de poner a disposición del personal interesado las distintas opciones de capacitaciones que se impartirían en la empresa, y que de cierto modo contribuyen en el desarrollo de los empleados.

Todo el personal de la empresa, tendrá la opción de consultar los distintos entrenamientos en las diferentes fechas, a fin de solicitar su participación según interés, siempre y cuando no haya sido elegido previamente por su superior. El colaborador interesado en la capacitación, deberá recibir la aprobación de su superior basado en criterios razonables.

Esta estrategia permite además a los colaboradores, estar calificados y actualizados, ofrece la oportunidad de estar preparados para asumir distintas posiciones en caso de nuevas vacantes y de planes de carrera.

3.3.6.1 Implementación de consultas sobre capacitaciones disponibles

Para la puesta en marcha de la estrategia descrita sobre las consultas de los programas de capacitaciones disponibles, es necesario enviar correos de solicitudes de participación por parte de los colaboradores a sus superiores y gerente de recursos humanos. Se debe preparar el listado de entrenamientos a impartir. Se debe convocar a reuniones a los gerentes para seleccionar los programas necesarios impartir según evaluación previa.

El gerente de recursos humanos debe evaluar los presupuestos según los programas. Se deben seleccionar las fechas en las que se impartirán. También es necesario coordinar con el departamento de compras para los refrigerios que ofrecerán en los entrenamientos, evaluar las distintas opciones, elegir las más ajustada al presupuesto. Se debe informar al personal de mantenimiento sobre la

programación para que participen activamente en todo el proceso de organización, limpieza, orientación.

Se eligen finalmente a todos los participantes para organizar todo en base a la cantidad definida. Se reciben los entrenamientos, fotografían a los participantes para compartir las imágenes en el muro del grupo Air Liquide, tiempo después se reciben los certificados los cuales se escanean para registro, se acusan de recibido y se distribuyen entre los distintos participantes.

3.3.7 Encuestas sobre capacitaciones recibidas.

La segunda estrategia como continuidad de la descrita anteriormente, sobre los distintos entrenamientos a impartir, consiste en realizar encuestas a los participantes para conocer sus opiniones (retroalimentación) sobre los entrenamientos recibidos. Los puntos a evaluar serán muy relacionados al contenido, material didáctico, ambiente, trabajo en equipo, actitud de instructor y colaboradores, tiempo, manejo de recursos, actualización de material.

3.3.7.1 Puesta en práctica de las encuestas sobre retroalimentación de capacitaciones

Para la puesta en práctica de la estrategia de encuesta de retroalimentación, es necesario preparar la encuesta en la herramienta digital utilizada para la empresa Air Liquide, llamada Kite (cuestionarios de Google o G-Form) en donde las respuestas alimentan un archivo en hojas de cálculos de Google y la información se puede tabular de forma simple.

Los colaboradores operativos que reciban los entrenamientos tendrán la opción de utilizar el servicio del salón de entrenamientos de la empresa en colaboración de un empleado en casos necesarios. La idea consiste en no imprimir para contribuir con la jornada de mejora ambiental del departamento de seguridad y medio ambiente de la empresa. Se deben realizar reuniones con los encargados de las áreas de los entrenamientos impartidos, para presentar los resultados de los mismos, previo a estas reuniones, es necesario preparar las presentaciones.

3.3.8 Evaluaciones de cambios de conducta de colaboradores

Como estrategia que contribuye en el logro del objetivo consistente en evaluar los cambios de conducta de los colaboradores post entrenamientos, se propone convocar a los colaboradores a reunión, en donde se expondrán dos situaciones particulares (assessment), para que todos evalúen las situaciones, y elijan la mejor solución a la situación planteada. En la reunión los participantes darán a conocer sus opiniones respecto a la solución ideal.

3.3.8.1 Evaluaciones de cambios de conducta post entrenamientos

Para la puesta en marcha de la estrategia de evaluación de cambio de conducta de los colaboradores post-entrenamientos, es necesario crear las situaciones que se han de presentar, las situaciones pueden ser casos pasados y reales surgidos en la empresa, también es necesario resolver por parte de la gerencia la situación a plantear, con el propósito de establecer lineamientos para guiar en las respuestas dadas por los colaboradores. Es necesario dar a conocer la forma ideal de resolver los casos planteados para que todos se lleven ese nuevo conocimiento o refuercen habilidades.

3.3.9 Reconocimiento de empleado de milla extra

La estrategia de simular una situación con cada colaborador post capacitación, permite comparar escenarios y determinar mejoras de los colaboradores.

Como parte del reconocimiento de los empleados, fue creada una herramienta llamada Milla Extra, la cual consiste en reconocer a aquellos colaboradores que dan la milla extra en lo concerniente al servicio al cliente, a sus responsabilidades, colaboración con los equipos. También busca mejorar la experiencia al cliente. Se desarrollará a través de la misma herramienta, la promoción de la excelencia, productividad y eficiencia de los colaboradores, contribuyendo con uno de los objetivos de la presente propuesta. Cabe destacar, que quienes votan por los candidatos, son todos los empleados de la empresa Air Liquide Dominicana.

3.3.9.1 Puesta en práctica del reconocimiento al empleado milla extra

Para hacer posible la puesta en marcha de la estrategia indicada, es necesario, enviar correos recordatorios sobre la existencia de la herramienta al menos dos veces al mes. Los empleados con más votos al mes y que resulten ganadores, reciben el detalle parte del premio en las charlas de seguridad de horario matutino. Se deben cotizar con los distintos proveedores los distintivos a ofrecer, el departamento de compras debe preparar la orden una vez aprobada por el gerente del área. En las charlas, un representante comercial sénior debe entregar el reconocimiento al candidato y expresar las razones que lo destacan.

3.3.10 Encuestas de líderes de equipos a miembros

Otra estrategia que contribuye en la consecución de uno de los objetivos de la presente propuesta, consiste en encuestas realizadas por los gerentes a los miembros de sus equipos, para conocer los programas de capacitación de interés, así como de los temas a que consideren necesarios abordar, para luego hacer propuestas a recursos humanos, de modo que los colaboradores se sientan que los programas se imparten por ellos, creando un ambiente de confianza y seguridad para los colaboradores.

3.3.10.1 Puesta en práctica de encuestas de líderes de equipos a miembros

Para poder implementar la estrategia descrita, es necesario que cada encargado de equipo, convoque a todos los miembros a reuniones, a fin de conocer los temas y programas de capacitación de interés, los miembros deben presentar razones válidas y puntos de vistas distintos para convencer a sus superiores sobre la importancia de sus propuestas de interés. Los líderes de equipo se deben reunir con la gerente de recursos humanos para plantear los distintos temas de interés de sus equipos.

3.3.11 Acompañamiento en el servicio

La última estrategia de la presente propuesta consiste en el acompañamiento en el servicio, esta busca elegir de forma aleatoria a uno o varios empleados al mes, para ser directamente monitoreado mientras desempeñan sus responsabilidades.

Este acompañamiento puede consistir tanto en la oficina, visitas a plantas de los clientes por parte de personal operativo y administrativo.

3.3.11.1 Practicas de acompañamiento en el servicio

Como parte del plan operativo, es necesario crear listado con todos los nombres del personal, para luego elegir de forma aleatoria a los que serán monitoreados. Se debe dar a conocer el resultado de los empleados seleccionados, a los superiores quienes deben comunicar sobre la decisión.

Luego se debe coordinar entre colaboradores, los horarios para ejecución de las responsabilidades. En caso de que sea necesario realizar visitas a clientes, se debe coordinar además los horarios de los mismos para programar encuentro. Por último, es necesario conocer los puntos de vistos de ambos colaboradores para presentarlos al gerente del área en cuestión y al gerente de recursos humanos.

3.3.12 Programa de capacitación

El programa de capacitación enfocado al servicio al cliente será responsabilidad directa del departamento de recursos humanos, quien tendrá la responsabilidad de evaluar todo el proceso para dar respuesta a las distintas necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa Air Liquide Dominicana, también es responsabilidad del departamento comercial, participar activamente en todo el proceso y asumir como parte de su responsabilidad y no solo de recursos humanos, que se lleve a cabo el proceso según las necesidades de todo el personal del área.

Como parte del propósito de este programa, está el que las capacitaciones o entrenamientos, puedan llevarse a cabo, en distintos escenarios, considerando como escenarios más oportunos a: el salón de conferencias o de entrenamientos de la empresa Air liquide Dominicana, filiales del grupo Air Liquide, salones de conferencias de hoteles y centros de capacitaciones acordados.

El programa debe responder a las necesidades del personal del servicio al cliente, desarrollando al personal en niveles técnicos, así como de liderazgos, a fin de mejorar las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencia de estos.

El programa se impartirá a través de cursos especializados o talleres, seminarios, diplomados, conferencias, sin embargo, se hará lo posible por considerar las opciones de talleres y diplomados.

El personal a capacitar tendrá mucho nivel de responsabilidad, pues debe asumir pleno compromiso con el programa que se ha de impartir. Por lo tanto, es necesario que firmen una carta de compromiso previo a los entrenamientos. El personal debe hacer presencia en cada sesión impartida, en caso de ausencias, deberá notificar con más de 48 horas de anticipación al departamento de recursos humanos.

Los colaboradores deben aprobar los entrenamientos recibidos para poder recibir los certificados de participación o títulos obtenidos, de modo que sea posible evidenciar los conocimientos adquiridos. En caso de no aprobación del colaborador del entrenamiento recibido, deberá tener una causa justificable, de fuerza mayor. En caso no justificado, el colaborador se le sancionara conforme a la carta de compromiso asumida.

Dentro de los Workshop a ofrecer para la presente propuesta están:

➤ Excelencia en atención en el servicio:

Es un taller que va dirigido al personal del área de servicio al cliente, ventas, mercadeo, y cualquier otro público interesado en adquirir las herramientas necesarias para mejorar e impactar al cliente al ofrecer excelencia en el servicio. El objetivo principal es dotar a todos los participantes de las novedosas herramientas que les permitan maximizar las relaciones con los clientes y contribuir con ello a alcanzar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Este programa puede tener una duración entre 12 a 18 horas. Para ser impartido es necesario aula virtual y material de apoyo.

Dentro de los temas que aborda esta capacitación están:

- Comunicación adecuada con los clientes.
- Planificación de pasos para un buen servicio al cliente.
- Gestión de personas-competencias.

- Inteligencia emocional.
- Razones por las que se quejan los clientes.
- Lo que se debe hacer con los clientes.
- Pasos para proveer un buen servicio al cliente.
- Tipos de clientes difíciles.
- Manejo de clientes difíciles.
- Cómo responder a los diferentes tipos de clientes.
- Razones por lo que la calidad en el servicio al cliente es importante.
- Maneras para transmitir una actitud positiva
- Herramientas de coaching para servicios, manejo de conflictos y comunicación efectiva:

Este programa está dirigido al personal del área de servicio al cliente, ventas, mercadeo, directivos, gerentes, supervisores, aspirantes a ocupar puestos de supervisión, profesionales, estudiantes y público en general interesado en conocer cómo impacta un Coaching efectivo en el logro de las metas organizacionales y personales. Este taller tiene la duración de 16 horas.

Busca proporcionar a los participantes las herramientas que les permitirán aplicar el coaching con sus equipos de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas trazadas, elevando los estándares del equipo.

El contenido de esta capacitación aborda temas de:

- Juegos de roles
- ¿Cómo desarrollar la escucha activa?
- ¿Cómo desarrollar Rapport y generar confianza (PNL)? El conflicto estructural
- Ejercicios prácticos de coaching interactivo
- Retroalimentación
- Coaching group

- Manejo de Conflictos
- La comunicación asertiva
- El lenguaje corporal
- Habilidades de un comunicador eficaz
- Escucha empática
- Dinámica de rapport profundo
- Sus estilos de comunicación
- Manejo de los estados físicos, el lenguaje y las emocionales
- Dinámica de empoderamiento
- Resolución de conflictos laborales
- Herramientas para manejar los Conflictos
- Estilos para el manejo de conflictos
- La Negociación
- El Impacto del Entorno en la solución de conflictos.
- Manejo de quejas y reclamaciones.

Este programa tiene como objetivo valorar e identificar las reclamaciones e inconformidades de los clientes como oportunidad de mejora y retención de los mismos. Busca desarrollar estrategias efectivas para resolver quejas, investigar sus causas y mejorar el servicio.

Está orientado al personal de servicio al cliente, ventas y administrativo de las empresas que requieran entender los beneficios de la calidad de la atención personalizada al cliente.

El programa tiene una duración de 16 horas y aborda los temas:

- La Cultura de Servicio en el Trabajo
- Creando una cultura de servicio de excelencia
- Compromisos y vocación de servicio

- ¿Por qué debemos atender bien?
- ¿Qué es una queja?
- ¿Cuándo las personas se quejan?
- ¿Qué hacen las personas insatisfechas que no nos manifiestan sus quejas?
- Transformando la queja en una oportunidad
- Cómo afrontar un reclamo y a las personas irritadas
- Los pasos básicos para afrontar un reclamo.
- Manejo de situaciones difíciles
- Respeto y tolerancia.
- Establecer y cumplir compromisos
- Realizar seguimiento.
- El afrontar las dudas de los Clientes, cómo actuar frente a las dudas u objeciones.
- Manejo de los Conflictos y las Quejas
- Opciones ante un conflicto.
- Los problemas y su solución.
- Problemas y respuestas creativas
- ¿Qué se puede hacer ante las quejas?
- Trabajo en equipo y liderazgo.
- Manejo de estrés.
- Inteligencia emocional:

Este programa está dirigido al personal del área de servicio al cliente, ventas, mercadeo, directivos, gerentes, supervisores, profesionales, estudiantes y público en general interesado en conocer como impactan las emociones en el logro de

las metas organizacionales y personales. Este taller tiene la duración de 16 horas.

El objetivo es proporcionar a todos los participantes las herramientas que les permitirá manejar sus emociones, elevando sus estándares y las de su equipo.

Este programa aborda el siguiente contenido:

- La Inteligencia Emocional
 - La comunicación asertiva y el cerebro
 - Las necesidades humanas
 - El cerebro humano
 - Los tipos de personalidad
 - Fortalezas y debilidades de cada personalidad
 - Manejo de cada personalidad.
 - FODA
 - Control de emociones.
 - Dinámicas y sesiones.
- Técnicas efectivas de ventas y gestión exitosa:

Este programa está dirigido a vendedores, gerentes de Ventas, gerentes comerciales, gerentes de negocios, gerentes de Trade Marketing, gerentes de Servicio al Cliente, supervisores de Ventas, personal de servicio al cliente, directivos y ejecutivos responsables, directa o indirectamente con las áreas comerciales, consultores y profesionales de las áreas de Marketing y ventas y todas aquellas personas interesadas en conocer las más modernas herramientas mercadológicas para incrementar las ventas exitosamente según los tipos de clientes.

Tiene como finalidad desarrollar las habilidades y competencias fundamentales para ejercer las funciones negociar con mayor destreza todo tipo de productos y servicios. Identificar el momento adecuado para cerrar los negocios y dar

seguimiento efectivo a las negociaciones. El programa tiene una duración de 16 horas.

- El contenido a abordar en este programa es el siguiente:
- El proceso de negociar.
- La Actitud de un colaborador de servicio.
- La orientación al cliente.
- Orientación a resultados.
- Enfoque en productos y servicios.
- Satisfacción del cliente.
- Planificación de las ventas.
- Negociación Efectiva
- Cierre de negociación.
- Proceso Post Venta.
- Fidelización de clientes

Como centros de capacitaciones calificados para el programa propuesto están los siguientes:

➤ CAES

Es una institución que proporciona programas de capacitación con conocimientos a la vanguardia de los nuevos tiempos que busca atraer a las empresas y profesionales para que estos sientan su impacto al realizar sus actividades profesionales y empresariales.

➤ Escuela de negocios- BDO

Es una escuela de negocios con más de 26 años de servicios ininterrumpidos. Buscar dar soluciones a sus necesidades de capacitación y actualización profesional en los distintos niveles de su organización y alinear las oportunidades de los programas educativos a los requerimientos específicos.

➤ INFOTEP

El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), es el organismo rector del sistema nacional de formación técnico profesional de República Dominicana, creado mediante la Ley 116, del 16 de enero de 1980, y regulado por el reglamento 1894, del 11 de agosto del mismo año. Es una organización autónoma del Estado, investida de personalidad jurídica, de carácter no lucrativo y patrimonio propio, dirigida por una junta de directores de estructura tripartita, integrada por los sectores oficial, empresarial y laboral, y administrada por una dirección general.

➤ Progress Solutions

Es una organización orientada al desarrollo de seres humanos con objetivos personales y laborales diferentes, nos fundamentamos en potenciar los talentos disponibles en las empresas, para que las mismas puedan contar con una toma de decisiones basada en un equipo de trabajo empoderado y de alto rendimiento.

➤ Air Liquide university e-learning.

Es una plataforma del grupo corporativo Air Liquide diseñada para fortalecer habilidades y competencias mediante entrenamientos en la red.

3.4 Recursos

En esta parte se abarcan los recursos, es decir, todos los elementos que intervienen en la ejecución del programa de capacitación enfocado al servicio al cliente.

3.4.1 Humanos

Todas las personas claves que forman parte del programa de capacitación y que de cierta forma desempeñan algún rol, son consideradas como los recursos humanos, dentro de los cuales están: el personal del servicio al cliente, la alta gerencia, los instructores de las distintas organizaciones en donde se imparten los entrenamientos, el personal del área de compras, cuentas por pagar, el personal de mantenimiento, el personal del departamento de seguridad y medio ambiente y el encargado de tecnología de la empresa Air Liquide Dominicana.

3.4.2 Materiales

Los recursos materiales se refieren a todos los elementos materiales que intervienen en el proceso, dentro de los cuales están: sillas, mesas, pizarras, carros, sillas de espera, escritorios, marcadores, lapiceros.

Los materiales considerados pueden ser suministrados por la empresa Air Liquide Dominicana, lo que no necesariamente amerita la compra de los artículos de los que se dispongan.

Tabla 11. Recursos materiales

Descripción	Costo	Cantidad	Total
Sillones	12,000.00	2.00	24,000.00
Sillas	8,700.00	17.00	147.900,00
Mesas	7,300.00	1.00	7.300,00
Pizarras	6,400.00	5.00	32.000,00
Escritorios	11,000.00	3.00	33.000,00
Marcadores	25.00	15.00	375,00
Lápices	3.00	15.00	45,00
Lapiceros	5.00	15.00	75,00
Folders	5.00	5.00	25.00
Hojas blancas	5.00	20.00	100.00
Total	45,443.00	98.00	24,125.00

Fuente: Reporte de compras de materiales Air Liquide Dominicana.

3.4.3 Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos a utilizar serán necesarios: speakers, amplificadores de sonido, computadoras, impresoras, proyectores, equipos multimedia, central telefónica, teléfonos celulares, cámaras digitales, micrófonos.

Los recursos tecnológicos considerados pueden ser suministrados por la empresa Air Liquide Dominicana, lo que induce a que no sea necesaria la compra de los artículos de los que se dispongan en óptimas condiciones.

Tabla 12. Recursos tecnológicos

Descripción	Costo	Cantidad	Total
Ordenadores	11,784.84	5.00	58,924.20
Mouse	175.82	5.00	879.10
Amplificadores de sonido	4,513.50	1.00	4,513.50
Impresoras: Costo por hojas	0.55	2,500.00	1,375.00
Proyectores	8,000.00	1.00	8,000.00
Equipos multimedia	5,300.00	1.00	5,300.00
Central telefónica	7,800.00	2.00	15,600.00
Celulares	8,900.00	15.00	133,500.00
Cámaras	11,000.00	1.00	11,000.00
Micrófonos	2,800.00	1.00	2,800.00
Total	60,274.71	2,532.00	241,891.80

Fuente: Reporte de compras de equipos de oficina Air Liquide Dominicana.

3.4.4 Infraestructura

Se refiere a todo el espacio físico necesario para la puesta en práctica del programa de capacitación, dentro de los cuales están: aulas, salones de reuniones, salones de conferencias, baños, oficinas administrativas, áreas de despacho de clientes de Air Liquide.

3.4.5 Financieros

Se refiere a todos los activos que implican algún grado de liquidez, tales como: efectivo, transferencias bancarias, tarjetas de crédito de combustible, los créditos, cheques certificados.

La empresa Air Liquide dispondrá de su propio capital para cubrir la propuesta en cuestión, en base a los costos generados,

Tabla 13. Recursos financieros

Descripción	Costo	Cantidad	Total
Tarjetas de combustible	10,000.00	5.00	50,000.00
Desembolsos de caja chica	1,000.00	4.00	5,000.00
Transferencias bancarias: detalles en presupuesto			
Total	11,000.00	9.00	55,000.00

Fuente: Reporte de finanzas Air Liquide Dominicana.

3.5 Presupuesto de capacitación

El presupuesto hace referencia a los costos en los que se incurrirán o del capital que se debe disponer para invertir en la presente propuesta de capacitación enfocada en el personal de servicio al cliente. Para cubrir el programa propuesto, el capital se ha de obtener de los ingresos ya destinados a capacitación del personal de la organización, pues no requiere de alta inversión. Lo ideal y recomendado es incluir en el presupuesto anual elaborado, un fondo destinado a entrenamientos para mejorar el servicio de la empresa.

Tabla 14. Presupuesto de capacitación.

Presupuesto					
Actividad	Descripción	UNIDADES (Cantidad)	Costo unitario	Total	Comentarios
Organización de logística para el programa de capacitación	Desayuno de participantes	17.00	90.00	DOP 1,530.00	17 participantes estimados para recibir entrenamiento
	Refrigerio (café, jugo, agua, vasos)	1.00	650.00	DOP 650.00	
	Almuerzo de participantes	17.00	110.00	DOP 1,870.00	
Contratación de empresas formadoras	17 participantes estimados	1.00	70,000.00	DOP 70,000.00	Herramientas de coaching para servicios, manejo de conflictos y comunicación efectiva
	17 participantes estimados	1.00	60,000.00	DOP 60,000.00	Inteligencia emocional
	17 participantes estimados	1.00	38,000.00	DOP 38,000.00	Excelencia en atención en el servicio
	Ocho participantes estimados	1.00	60,000.00	DOP 60,000.00	Técnicas efectivas de ventas y gestión exitosa
	Cinco participantes estimados	1.00	45,000.00	DOP 45,000.00	Manejo de quejas y reclamaciones
Materiales para el programa	Lapiceros	20.00	5.00	DOP 100.00	Esas herramientas serán ofertadas por la empresa Air Liquide, la empresa capacitadora llevara el material a impartir
	Hojas de libretas de apuntes	50.00	3.00	DOP 150.00	
	Hojas blancas para asistencia de participación	3.00	3.00	DOP 9.00	
	Folders	20.00	5.00	DOP 100.00	
	Lápices	3.00	5.00	DOP 15.00	

Equipos para el proceso	Uso de computadora (minutos)	4,800.00	1.00	DOP 4,800.00	Esas herramientas serán ofertadas por la empresa Air Liquide
	Uso de electricidad (minuto)	4,800.00	7.00	DOP 33,600.00	
	Equipo multimedia (minuto)	4,800.00	1.00	DOP 4,800.00	
	Uso de teléfonos (minuto)	90.00	8.00	DOP 720.00	
	Impresoras (hojas)	0.50	300.00	DOP 150.00	
			<u>TOTAL Presupuesto</u>	<u>DOP 321,494.00</u>	

Fuente: Presupuesto de capacitación de servicio al cliente

3.6 Cuadro de mando integral (CMI)

Poner en práctica el cuadro de mando integral permite informar los objetivos principales del programa de capacitación, así como las estrategias de los mismos para poder alinear los recursos económicos y a todos los colaboradores para la consecución de cada uno de los objetivos propuestos. El cuadro de mando integral es una herramienta útil para medir los avances de los planes de acción que se implementan en la organización.

Tabla 15. Cuadro de mando integral

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsables	Costo estimado en DOP
Ampliar los conocimientos y habilidades del personal de servicio al cliente en el área de forma más especializada	Momento grato del customer experience, para compartir y ampliar las experiencias con clientes.	Programar reuniones, enviar correos al personal y asignar responsables de compartir el momento grato con cliente.	Encargado de seguridad y medio ambiente y gerentes.	1.500,00 DOP
Mejorar la productividad de los colaboradores del servicio al	Situaciones simuladas en las que los colaboradores	Programar reuniones para plantear casos, realizar llamadas	Alta gerencia	2.000,00 DOP

cliente y promover la eficiencia	deben responder sin tener conocimiento de que se trata.	o visitas para ejecutar situaciones		
Ofrecer oportunidades de desarrollo al personal	Consultas de capacitaciones disponibles	Enviar correos informativos de entrenamientos disponibles, verificar candidatos, aprobación de candidatos.	Recursos humanos	750,00 DOP
Proveer lineamientos y protocolos a utilizar ante situaciones complejas con clientes	Convocatorias simposios, para discutir escenarios complejos en busca de oportunidad de mejora en 30 minutos	Elegir líder de equipo y organizar reuniones con los distintos miembros y enviar minutas para futuros encuentros	Encargado de customer experience y líder elegido por este	1.000,00 DOP
Mejorar la experiencia de los clientes a través del servicio de primera	Comunicación con usuarios del formulario de reclamaciones de clientes.	Elegir los clientes a contactar, consultar clientes seleccionados con representantes comerciales y realizar llamadas	Encargado de customer experience, comercial administrativo y comerciales	800,00 DOP
Evaluar cambios de conductas de los colaboradores post-capacitaciones	Assessment post-capacitaciones	Crear situaciones a enfrentar, convocar a reunión a los colaboradores, evaluar cambios.	Alta gerencia	1.300,00 DOP
Recibir retroalimentación de los colaboradores post-capacitaciones	Encuestas sobre capacitaciones recibidas	Preparar las encuestas g-form, convocar reuniones para revisión de resultados, recibir las encuestas.	Recursos	1.000,00 DOP
Fomentar la motivación del personal al crear en ellos sentimientos de confianza en la empresa	Encuestas sobre capacitaciones de interés a los colaboradores	Convocar a reuniones a colaboradores, seleccionar entrenamientos más deseados, convocar a reuniones a RH	Alta gerencia	1.600,00 DOP

Fuente: Creación propia

CONCLUSIÓN

Air Liquide Dominicana es una multinacional la cual tiene amplio interés en hacer la experiencia del cliente cada vez más grata, en los últimos años, el cliente se ha convertido en el centro de acción de la organización, por lo que cada vez más son los esfuerzos que se realizan, para arrancar el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.

Al ser Air Liquide Dominicana una organización que presta tanta atención al servicio al cliente, el personal que hace posible que la experiencia del cliente sea grata o no, desempeña un rol fundamental en el servicio. Por lo que, dados los resultados de esta investigación, se puede considerar que es necesario que las habilidades y competencias del personal del servicio al cliente, se actualicen de manera constante, pues cada vez más el entorno se torna más competitivo y complejo.

Se puede concluir que, un programa de capacitación orientado al servicio al cliente, contribuye en la mejora continua organizacional, permite además ampliar y actualizar los conocimientos de los colaboradores, mejora la productividad, promueve la eficiencia, contribuye a que los colaboradores estén calificados para desempeñar mejores posiciones en casos futuros y provee los lineamientos necesarios para responder de forma adecuada ante las situaciones complejas que se puedan presentar.

Contar con un programa de capacitación permitirá a la empresa Air Liquide aprovechar las inversiones en relación a las capacitaciones del personal y lograr la mejora en los procesos, reflejando la utilidad cuando los empleados lleguen a ser más productivos y a desempeñar roles más estratégicos y complejos o simplemente cuando estos decidan permanecer mayor tiempo en la organización al crear ese sentimiento de confianza.

La capacitación es la herramienta clave que contribuye en la consecución del objetivo principal del grupo corporativo Air Liquide, de lograr o incrementar la satisfacción del cliente, gracias a las actualizaciones de conocimiento que estimula en el personal la actitud de mejoramiento constante y de servir activamente al cliente, fortaleciendo las relaciones con los clientes, logrando que

se conviertan en promotores para la organización al hablar bien de ella y al atraer a otros clientes.

En los resultados arrojados en la investigación, fue posible resumir que los colaboradores muestran interés al 100% en recibir capacitación periódicamente, así mismo, sienten interés en utilizar nuevos métodos de capacitación, aunque demuestran principal interés es recibir entrenamientos de manera presencial.

Bibliografía

- [Alles, M. \(2008\). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aire. : Granica.](#)
- [Bohlander, G. \(2011\). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico .](#)
- [Carrillo, Y. \(2012\). *Acatlan universidad Nacional autonoma*. mexico.](#)
- [Catarina. \(2019\).](#)
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/ramirez_g_sg/capitulo2.pdf
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/ramirez_g_sg/capitulo2.pdf
- [Chiavenato, I. \(2007\). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamerican.](#)
- [Chiavenato, I. \(2009\). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.](#)
- [Chiavenato, I. \(2009\). *Gestión del Talento Humano*. mexico: Mc Graw Hill.](#)
- [Chiavenato, i. \(2011\). *Administración de los recursos Humanos*. Mexico: Mc GRAN Hill.](#)
- [Chiavenato, I. \(2011\). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.](#)
- [Chiavenato, I. \(2011\). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Gram Hill.](#)
- [Chiavenato, I. \(2011\). *Administración de RR HH*. Mexico: Mac Gram Hill.](#)
- [Chiavenato, I. \(2015\). *Administración de recursos rumanos*. Mexico: McGraw Hill.](#)
- [Chiavenato, I. \(2017\). *Administración de los Recursos Humanos* . Mexico: McGrawhil.](#)
- [Dessler, G. \(2009\). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Pearson.](#)
- <https://industrial.airliquide.es/quienes-somos/que-hacemos>. (01 de 10 de 20119). Obtenido de <https://industrial.airliquide.es/quienes-somos/que-hacemos>:
<https://industrial.airliquide.es/quienes-somos/que-hacemos>
- <https://www.airliquidehealthcare.es/quienes-somos/air-liquide-healthcare>. (01 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.airliquidehealthcare.es/quienes-somos/air-liquide-healthcare>:
<https://www.airliquidehealthcare.es/quienes-somos/air-liquide-healthcare>
- [Jaime A, G. E. \(2011\). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Mexico: Trillas.](#)
- [Louart, P. \(2010\). *Gestión de los recursos humanos*. Bcelona, España: Eyrolles.](#)
- [Martínez, E. M. \(2009\). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile.: Patagonia Impresores Ltda.](#)
- [MONDY, R. W. \(2010\). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.](#)
- [SAFETY. \(2015\). *AIR LIQUIDE INNOVATION*.](#)
- [Serrano, A. M. \(2010\). *Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica*. Cali, Colombia: Bonaventuriana.](#)

ANEXO

Anexo 1.

A continuación, se presenta la encuesta que será de pleno uso académico de la facultad del decanato de posgrado de la universidad para la culminación de la Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos.


Encuesta a expertos del servicio al cliente
¿Cómo define usted un programa de capacitación orientado al servicio al cliente?
¿Cómo fue su experiencia de haber tomado un programa de capacitación?
¿Qué tipos de beneficios ha generado para usted la capacitación?
¿Cuáles mejoras aplicaría a los programas de capacitación recibidos por usted?
¿Cómo considera para la organización contar con un programa de capacitación para sus empleados?
¿Cuáles tipos de beneficios ha generado para la organización que ha implementado el programa de capacitación?
¿Qué tipos de desafíos puede enfrentar la organización al ejecutar un programa de capacitación?
¿Cuál considera como el mejor de los métodos de capacitación para las organizaciones cuyo foco de acción es el cliente?
¿Cuál considera usted la frecuencia adecuada para impartir capacitación al personal?

Anexo 2.

A continuación, se presenta la encuesta que será de pleno uso académico de la facultad del decanato de posgrado de la universidad para la culminación de la Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos.



Encuesta al personal del servicio al cliente			
Pregunta	Seleccione opción		Comentarios
	Sí	No	
¿Has recibido capacitación o entrenamiento enfocado al servicio al cliente en su trabajo?			
¿Los entrenamientos que ha recibido han sido de su interés?			
¿Considera importante recibir entrenamientos de servicio al cliente? Justifique su respuesta			
¿Ha recibido capacitación en otra área distinta del servicio al cliente?			
¿Considera necesario aumentar la frecuencia con la que recibe entrenamientos en su área de trabajo?			
¿Ha enfrentado alguna situación difícil con un cliente? Justifique su respuesta			
¿Los entrenamientos que ha recibido le han ayudado a resolver situaciones difíciles con los clientes? Justifique su respuesta			
	Marque con una X la opción que considere		
¿Con qué frecuencia recibe entrenamientos en su área trabajo?	a. Anual		
	b. Semestral		
	cuatrimestral		
	d. Trimestral		
	e. Mensual		
	f. Otro, especifique		

¿Cuál de los siguientes métodos de capacitación es de su preferencia? Justifique su respuesta	a. Online.		
	b. presencial		
¿Cómo cree que beneficiaría recibir capacitación?	a. Mejorando productividad		
	b. Contribuyendo en el logro de objetivos de la empresa.		
	c. Contribuyendo en el logro de objetivos personales		

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Arda Lisbeth De la Cruz L. cédula 093006916672 matrícula de la Universidad APEC 20171909 estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en mi desarrollo profesional.

Arda L. De la Cruz L. (Firma)

Yo, Maria Yisel Placencia (nombre de quien autoriza) Customer experience (cargo que ocupa), cédula 04500217080 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluirlo dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



Yisel Placencia (Firma y sello)