

Ogas, Lara Agustina

Análisis sobre los efectos que tiene la capacitación en los empleados y el valor del desempeño de los RR. HH

2019

Instituto: Ciencias Sociales y Administración

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Ogas, L. A. (2019). *Análisis sobre el efecto que tiene la capacitación en los empleados y el valor del desempeño de los RR.HH. : Un estudio de caso sobre el concesionario San Juan de la zona de Florencio Varela durante el año 2019 [Tesis de grado]. Universidad Nacional Arturo Jauretche.*

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Licenciatura en administración

**Análisis sobre el efecto que tiene la capacitación en los empleados
y el valor del desempeño de los RR.HH.**

(Un estudio de caso sobre el concesionario San Juan de la zona de Florencio Varela durante el
año 2019)

Alumna: Lara Agostina Ogas

DNI: 38838787

Profesor de taller: Tamara Damonte

Tutor: Horacio González

Índice

Introducción.....	2
Problema.....	3
Objetivos.....	4
Hipótesis.....	4
Justificación y factibilidad.....	5
Aproximación teórico conceptual.....	5
Metodología.....	6
Importancia de los RR.HH en las organizaciones.....	7
Capacitación como concepto.....	8
Capacitación y su relación con otros procesos de RR.HH.....	10
Tipos de cambio de comportamiento.....	12
Objetivos de la capacitación.....	13
Plan de inducción y plan de detección de necesidades de capacitación.....	15
Descripción de puestos.....	15
Plan de inducción.....	17
Plan de detección de necesidades de capacitación.....	18
Proceso de capacitación.....	20
Efectos de la falta de capacitación a los empleados.....	24
Costo de no capacitar.....	25
Análisis de resultados.....	26
Conclusión.....	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	32
Anexos.....	33
Anexo 1: imágenes de información del concesionario.....	33
Anexo 2: formato descripción de puestos automotores.....	35
Anexo 3: observación participante.....	37
Anexo 4 entrevistas.....	38
• Anexo 4.1 entrevistas a los empleados.....	38
• Anexo 4.2 entrevista al dueño.....	48

Introducción

La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores. Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponen son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí.

Además sin una formación adecuada, los empleados, tanto nuevos como los actuales no reciben la información y no desarrollan el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial.

En el presente trabajo nos enfocaremos en analizar el efecto del factor llamado “capacitación” y cómo este influye en el desarrollo de los empleados; cuáles son los problemas que surgen al no poseerla y si existe tal necesidad de capacitar. En donde la participación y el desempeño de los RR.HH juegan un papel importante para contribuir a la eficiencia de la propia empresa y el cual determina cual o de que tipo es la capacitación que reciben los empleados. El trabajo de estudio será llevado a cabo con el concesionario San Juan del partido de Florencio Varela, el cual se fundó en 1973 siendo una sociedad anónima. Venden autos usados de todas las marcas (Mujica usados) y autos 0km de toda la gama Renault y cuentan con plan de ahorro (Plan Rombo).

En el lugar hay un área de ventas, otra de administración y una de producción de taller. En el taller mecánico hay 3 empleados, empleadas administrativas son 4, de las cuales una de ellas se encarga de la parte relacionada a recursos humanos y el sector ventas cuenta con 5 empleados.

Intentaremos manifestar si existe tal necesidad de capacitar en el concesionario de Florencio Varela mencionado anteriormente.

Problema

El problema que identificamos en esta investigación trata sobre las dificultades que surgen cuando existe una capacitación deficiente por parte de los empleados en el concesionario San Juan de Florencio Varela. Es decir, que no se cuenta con un correcto y/o apto entrenamiento que capacite al empleado para que este se desempeñe de manera eficiente. Esto podría producirse porque los empleadores no tienen el tiempo suficiente para capacitar correctamente a cada uno de sus empleados, o como así también porque creen que no es necesario un entrenamiento estricto para la realización de las tareas.

Estos factores impactan sobre los RR.HH haciendo que haya una capacitación ineficiente por parte de ellos, como consecuencia, los empleados no terminan de realizar las tareas que tienen a su cargo o no las terminan correctamente; al mismo tiempo no se encuentran preparados para resolver conflictos que se les pudieran presentar en el día laboral, ya que no fueron lo necesariamente preparados, es decir, hay ausencia o falta de entrenamiento. Es por esto que nuestro foco en esta investigación se basa en ver si existe la necesidad de capacitación y si esto mejoraría a los vendedores en cuanto a sus tareas a realizar.

Objetivo general

Determinar cuáles son los efectos de la capacitación sobre los vendedores del concesionario San Juan y si ésta traería beneficios para la propia organización.

Objetivos específicos

Recolectar información acerca de cómo es la capacitación o entrenamiento hacia los vendedores.

Analizar la importancia de las descripciones de puestos

Determinar las maneras o formas que permitan mejorar el proceso de capacitación para mejorar el desempeño de los RR.HH.

Describir qué actitudes ayudan a mejorar el entrenamiento del empleado dentro del concesionario.

Intentar revelar si existe la necesidad de capacitar en el concesionario San Juan de Florencio Varela.

Investigar la importancia de contar con un plan de inducción y de detección de necesidades de capacitación

Hipótesis

Nuestra hipótesis de trabajo sostiene que la problemática mayor en el desempeño de los RR.HH. del concesionario San Juan de Florencio Varela deriva de la deficiente capacitación que reciben los empleados dentro de los mismos. Consideramos que esto se expresa con características negativas propias de esta ineficiencia; tales como, la dificultad para completar tareas de manera rápida y efectiva, la dificultad para sobre llevar los conflictos diarios, barreras para atender de manera correcta a los clientes en donde la transmisión de información se vuelve inapropiada, y la falta de claridad en los objetivos a seguir.

Justificación y factibilidad

En esta investigación consideramos que es importante abordar esta problemática al observar que hoy en día, la mayoría de los concesionarios para atraer nuevos clientes y concretar ventas algunas veces suelen tomar empleados teniendo en cuenta solo la imagen que venden para la empresa, o su predisposición para trabajar, dejando de lado si cuentan o no con experiencia previa y si estos tendrán o no la necesidad de una capacitación, antes o durante su desempeño dentro de la organización.

Para validar todo el marco teórico de nuestra investigación recurrimos a autores especializados en la Administración de los Recursos Humanos y en capacitación, así como también a definiciones redactadas en la Real Academia Española (RAE) , tesinas de colegas interesados en el tema y entrevistas a los propios empleados del concesionario San Juan.

Aproximación teórico-conceptual

- Importancia de los RR.HH en las organizaciones
- Definición de capacitación
- Tipos de cambio de comportamientos dentro de la capacitación
- Capacitación y su relación con otros procesos de los RR.HH
- Objetivos de la capacitación
- Como capacitar a un vendedor
- Proceso de capacitación
- Plan de inducción
- Plan de detección de necesidades de la capacitación y las descripciones de puestos
- Importancia y beneficios de una buena capacitación
- Costo de no capacitar y efectos de no capacitar

Metodología

La investigación fue realizada en base a la capacitación que reciben o deberían recibir los vendedores de las concesionarias, haciendo énfasis en si es necesario o no capacitarlos. Nuestro estudio de caso es el concesionario San Juan situado en Av. San Martín, Florencio Varela, en el cual yo trabajé unos meses y cuento con experiencia propia sobre el caso, como así también cuento con acceso a la organización para realizar entrevistas a los propios empleados.

La investigación sobre la cual desarrollaremos se extenderá durante los meses de Julio a Diciembre del año 2019. Este tipo de trabajo consiste en ajustar o mejorar un sistema existente y donde los requerimientos están predefinidos. Contaremos con información sacada de fuentes, entre ellas páginas web, libros de autores en base a nuestro tema, testimonios, blogs, entre otras. Además utilizaremos la metodología de tipo cualitativa ya que este tipo tiene base en el carácter subjetivo, y se basa de narrativas escritas o habladas. En este caso, realizamos entrevistas a los empleados de la organización.

Importancia de los RR. HH en las organizaciones

Expertos en el área del management, al igual que los investigadores, coinciden en afirmar que el recurso humano es uno de los intangibles que mayores diferencias puede marcar en las organizaciones, ya que de éste provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles generan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, autores como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana. Los recursos tangibles, a pesar de su vital importancia, se ven superados por los recursos intangibles, cuyo origen encontramos en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. El recurso humano contiene activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar el riesgo; el criterio y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa (Barney, 1991). Para que los recursos puedan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo deben poseer ciertas características, estudiadas en los trabajos de Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996). Por otro lado, autores como Amit y Schoemaker (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen que la consideración sobre los recursos y las capacidades puede ofrecer un soporte mucho más profundo para la estrategia que un enfoque fundado sobre las necesidades que se pretende satisfacer.

“...En una organización, desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir a que cada una de las políticas de recursos humanos guarden relación entre ellas, sean complementarias, y que a su vez tengan relación con la estrategia general. Desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir al éxito en la organización, en la medida en que sea capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, la confianza y recompensas; ayudar a crear un clima tal que favorezca la innovación y la creación de capacidades organizativas...” (Wright, Smart y McMahan, 1995). Según Pla y León; los recursos financieros, tecnológicos, etc., por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, por lo que el recurso humano se convierte en un recurso esencial para las organizaciones; en éste residen los conocimientos y es el que tiene la capacidad de poder gestionar los recursos para la organización. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas (Pla y León, 2004). Diversos factores influyen en el

desempeño de los recursos humanos, tales como se acaban de mencionar; la comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros.

Es por esto que si bien el concesionario que cuenta con gran variedad de modelos dentro de la gama de Renault 0km y autos usados para atraer a los clientes, no es suficiente para garantizar el éxito de las ventas, si la misma no cuenta con un buen equipo de vendedores, motivados y capacitados para convencer a los clientes de manera efectiva y así concretar las operaciones.

Capacitación como concepto

La palabra capacitación tiene muchos significados, algunos especialistas en administración de personal consideran que la capacitación es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2000, pág. 555).

Para adentrarnos en el verdadero sentido de capacitación que le daremos al trabajo, primeramente explicaremos que significa la educación según Idalberto Chiavenato: “...Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados...” El ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios (Chiavenato, 2000, pág. 556).

El autor sostiene que la educación profesional institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. “...El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada...” (Chiavenato, 2000, pág. 556). Este aspecto es el que intentamos descubrir si existe o se necesita entre los empleados del concesionario elegido.

En resumen, según nuestros autores tomados a ejemplo, la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. También, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Dentro de las empresas las personas son el recurso más importante ya que su aporte va mucho más allá de su valor como mano de obra. Su capacidad, creatividad y disposición frente a todo lo que realizan influye directamente, y como ninguna otra cosa, en los resultados finales de la empresa. Este aporte se multiplica todavía más cuando se trata de un departamento tan importante como el de ventas.

Sin embargo, un alto porcentaje de empresas no le da la importancia debida a la capacitación continua de sus empleados, y lo dejan de lado sin saber las oportunidades que se desechan.

Quienes sí conocen y han tenido la oportunidad de comprobar sus beneficios, entienden la capacitación como otra forma de inversión. En tanto que todo lo que aprenda un vendedor le permite mejorar ciertos aspectos de su labor diaria.

Por otro lado, ser vendedor de autos no se limita a venderle un producto a un cliente, sino que es todo un arte y, a la vez, una ciencia. La personalidad, la apariencia, la autenticidad y la capacidad de persuadir a los demás tienen gran importancia para las personas que trabajan en un concesionario de automóviles. Mucha gente va a un concesionario con una percepción negativa de los vendedores, es por ello que el trabajo del vendedor consistirá en transformar esa imagen en algo positivo para el cliente. Tiene que mostrarle que sabe de lo que habla y que quiere conseguirle el mejor precio posible. Aquí la capacitación juega un papel importante ya que los vendedores que estén capacitados van a contar con los conocimientos y herramientas necesarias para lograr que los clientes queden satisfechos y tratar de concretar la venta.

Capacitación y su relación con otros procesos de RR. HH.

Retomando palabras de Morlegan; la capacitación se relaciona con diferentes procesos de Recursos Humanos, entre ellos se mencionan: el análisis de puestos como la evaluación del desempeño que permiten identificar aquellas competencias que las personas necesitan desarrollar hoy y cuáles son las que requerirá el negocio a futuro. Al iniciar un proceso de reclutamiento y selección se puede detectar la ventaja de poder encontrar en el mercado los perfiles requeridos por la organización, pero también debe considerarse la promoción interna de personal como una herramienta poderosa de acción motivacional. Debido a esto muchas organizaciones planifican un programa de formación que acompañe el desarrollo de carrera de las personas, incorporando nuevos conocimientos, nuevas habilidades y nuevas miradas acerca de cómo hacer las cosas.

Por último, es importante que la compensación acompañe el crecimiento de las personas, tanto sea en cuanto a promociones o a incorporación de nuevos conocimientos (Morlegan, 2013, pág. 361-363). Uno de los objetivos de este trabajo es comprobar si existe la necesidad de un programa de estas características para los empleados de los concesionarios. Es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos trabajar en forma conjunta y alineada con la estrategia de la organización. Entonces el gran interrogante que se presenta es ¿por qué capacitar?

“...Beneficios de la capacitación para la organización:

- Conduce a un crecimiento en la rentabilidad.
- Promueve un mejor ambiente de trabajo.
- Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos organizacionales.
- Mejora el conocimiento de las tareas en todos los niveles.
- Promueve al desarrollo.
- Contribuye a la formación de líderes...” (Morlegan, 2013, pág. 361-363).

“...Beneficios de la capacitación para las personas:

- Alimenta la confianza de las personas en el desarrollo de su puesto.
- Contribuye al manejo de conflictos y generación de soluciones.

- Aumenta el nivel de satisfacción de la gente en su puesto de trabajo.
- Promueve el logro de metas individuales...” (Morlegan, 2013, pág. 361-363).

En resumen, la capacitación es un beneficio para todos. Genera un crecimiento tanto en rentabilidad como en conocimientos, genera confianza en las tareas a realizar y por sobre todo, acompaña el desarrollo y los cambios organizacionales. En el ámbito de las ventas, se vuelve muy notorio cuando un empleado se encuentra capacitado o no, ya sea en forma de hablar, de expresarse, de relacionarse con los clientes, como así también en la confianza que presenta frente a los mismos al momento de contestar los interrogantes y consultas de manera correcta e eficiente. En la concesionaria, los vendedores son la pieza más importante con la que cuentan ya que son los encargados de cerrar las ventas y satisfacer a los clientes, por lo tanto esta empresa debería reconocer que si bien la capacitación es positiva para los empleados, al mismo tiempo la misma podría obtener los beneficios anteriormente mencionados.

Tipos de cambio de comportamiento

Retomando la bibliografía de Idalberto Chiavenato manifestamos el contenido que la capacitación debe contener; existen cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información: El elemento esencial en los programas de entrenamiento es el contenido; distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo la información es acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.

2. Desarrollo de habilidades: Son aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización. (Chiavenato, 2000, pág. 558)

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación pueden utilizarse por separado o en conjunto. Como por ejemplo; en algunos programas de entrenamiento de vendedores, se incluye la transmisión de información (acerca de la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el desarrollo de habilidades (cubrimiento de pedidos, cálculos de precios, etc.) y el desarrollo de actitudes (como tratar al cliente, como comportarse, como conducir el proceso de venta, argumentar y afrontar las negativas del cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionado con la filosofía de la empresa y la ética profesional) (Chiavenato, 2000, pág. 559).

Objetivos de la capacitación

Morlegan sostiene que los principales objetivos de la capacitación son:

- *“...Preparar al personal para la ejecución de inmediata de las diversas tareas del cargo.*
- *Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.*
- *Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos, a las técnicas*
- *Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.*
- *Desarrollar y afianzar un sentimiento de compromiso hacia la organización.*
- *Lograr el perfeccionamiento de las personas para el desempeño de sus puestos actuales y futuros por medio de la formación continua.*
- *Lograr cambios de comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento a nivel organizacional.*
- *Colaborar en el alcance de la visión y objetivos de la empresa...” (Morlegan, 2013, pág. 362).*

Plan de inducción y plan de detección de necesidades de capacitación

Las organizaciones antes de decidir si contar o no, con un proceso de capacitación para sus empleados, no tienen que dejar de lado la importancia del plan de inducción y el de detección de necesidades de capacitación, ya que con estos procesos se podrían alcanzar mejores resultados en la empresa; un empleado de alto entrenamiento con bastante conocimiento para ser suficientemente productivo y competitivo, con el fin de prestar el mejor servicio al cliente y de esta manera alcanzar los logros propuestos por la empresa. Estos procedimientos logran alcanzar diferentes objetivos como rendimiento y alta calidad que impulsan a una empresa a incrementar los resultados económicos elevando su costo comercial, esto es lo que algunas empresas no tienen en cuenta, no miden los beneficios que podrían obtener y por eso deciden no invertir en capacitación.

Volviendo a nuestro caso de estudio, dentro del concesionario San Juan no se cuenta con un proceso de capacitación dirigido hacia sus vendedores, sino que de cierto modo, las capacitaciones hacia sus vendedores son hechas por el propio gerente de ventas, el cual le va inculcando conocimientos y herramientas básicas a los nuevos empleados que ingresan a la empresa para que vayan formándose ahí adentro y adquieran estrategias de ventas distintas, ya que no es lo mismo concretar una venta con un señor mayor o un joven de 25 años.

Sería de gran ayuda que la organización cuente con una *descripción de puestos*, la cual es una de las actividades claves en el proceso de reclutamiento, para que se tenga correctamente identificadas las responsabilidades de la misma así como las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo.

Si bien es cierto que ciertas posiciones profesionales tienen sus funciones bien definidas como es este caso un consultor de ventas, no en todos los casos ocurre igual, por eso es de importancia que la empresa cuente con una descripción del puesto a ocupar.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. **Te permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.** Ahora nos preguntamos: ¿Qué incluye una descripción de puesto?

Por lo general, estos son algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos. Si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar al documento, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto.

- Nombre del puesto
- Posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc.)
- Puesto del supervisor directo
- Puesto de los subordinados directos
- Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada
- Relación con otros departamentos de la empresa
- Competencias requeridas
- Conocimientos requeridos
- Nivel educativo y formación
- Nivel de experiencia en áreas específicas
- Requisitos específicos del puesto como: disponibilidad de viajar, cambio de residencia, horario laboral, edad, etc.

Cabe mencionar que los aportes que brinda esta práctica se traducen en beneficios tanto para la empresa como para el colaborador. A continuación detallamos los que consideramos más relevantes:

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.

- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa.

Ejemplo de un formato descripción de puestos de ventas (Ver anexo 2).

Seguido a esto, ya que el proceso de capacitación inicia inmediatamente luego del plan de inducción y de la detección de necesidades de capacitación, es necesario detallar de qué tratan ambos planes anteriormente mencionados:

Plan de inducción

La inducción es el proceso inicial ya que mediante este plan se les da la orientación necesaria a los trabajadores que recién han ingresado a la empresa, es decir, que guía al nuevo trabajador hacia la incorporación de su puesto de trabajo. Implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización. Esta puede ser *general* donde se le cuenta la historia de la organización, objetivos y posicionamiento, como así también el puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se van a utilizar, expectativas de desarrollo y salario (se recomienda una copia de la descripción del puesto). O puede ser *específica* en donde se hace la presentación entre colegas, se muestran los objetivos del trabajo,

se hace la ratificación de las funciones del puesto, formas de evaluación del desempeño, entre otras.

Los objetivos de la inducción son los siguientes:

1. Debe sentirse bien recibido y cómodo
2. Adquirir una comprensión general sobre la organización
3. Quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y conducta
4. Conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Plan de detección de necesidades de capacitación

Si la empresa busca mejorar el entrenamiento de sus colaboradores, es importante fijar objetivos y prioridades de capacitación y desarrollo; esto permitirá aprovechar mejor el esfuerzo, y servirá para ahorrar dinero.

Muchas empresas necesitan mejorar los conocimientos, habilidades y conductas de su gente, y no sabe cómo comenzar a hacerlo. Entonces emprenden esfuerzos de capacitación: contratan instructores, funcionarios asisten a cursos, etc. Como no suelen realizar previamente un proceso de análisis de necesidades y prioridades de capacitación, estos esfuerzos son inorgánicos, dispersos y no conducen a los resultados esperados. Esto frecuentemente causa el abandono del intento luego de un tiempo.

Como la situación de cada organización es única, sus necesidades de entrenamiento también lo son. Y es importante utilizar una "metodología de buena práctica" para fijar objetivos y prioridades de capacitación y desarrollo, como por ejemplo en nuestro estudio de caso podrían ser tomadas como prioridades de capacitación y desarrollo: como armar un presupuesto correctamente, como calcular costos y tasas de interés, etc.

La necesidad de capacitación suele evidenciarse cuando la gente de la empresa no está haciendo las cosas que se supone que debe estar haciendo, o las hace de un modo insatisfactorio. Puede ser que el desempeño comercial presente fallas, que la administración sea percibida como inadecuada, etc.

En otras ocasiones la dirección considera que existen oportunidades de mercado que la empresa podría aprovechar y no lo está haciendo. O se prevé el incremento de la rivalidad en el mercado, y se percibe que el plantel de la empresa no está preparado para enfrentar ese desafío. En estos

casos, el primer paso es relevar las necesidades de capacitación y desarrollo. Esto permite sentar las bases de una acción efectiva sobre sus recursos humanos.

Todo relevamiento de necesidades de capacitación tiene un objetivo concreto. Cuando finaliza, los directivos de la empresa y el o los encargados de RR.HH deben:

a) Conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de toda la empresa, con especificación de:

- Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para la situación actual y para el futuro previsible.

- Prioridades en términos de temas.

b) Sobre esta base, estar en condiciones de decidir sobre acciones de capacitación y desarrollo teniendo en cuenta:

- Puntos de urgencia.

- Valor agregado a la gestión actual o futura.

- Costos, en términos de gastos directos y de tiempo del personal de la empresa.

Proceso de capacitación

Retomando al autor Morlegan asegura que el inicio de todo plan de capacitación debe centrarse en la estrategia de la organización y guardar cierta coherencia interna con el resto de los procesos de Recursos Humanos. A fin de contar con programas de capacitación eficaces y que tengan un máximo impacto en el desempeño individual y organizacional, haremos referencia a la utilización de un enfoque sistemático, en el cual se deben atravesar diferentes etapas, desde la evaluación de necesidades hasta su propia evaluación (Morlegan, 2013, pág. 363).

Si bien en el concesionario el sector de los RR.HH no es un sector grande, podrían aplicar este proceso de capacitación sin ningún inconveniente.

Las etapas de dicho proceso son las siguientes:

1. Evaluación o dirección de necesidades
2. Diseño de programas
3. Implementación
4. Evaluación

1. Evaluación o dirección de necesidades

Hacer una detección de necesidades implica un proceso sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta el desarrollo de planes de capacitación. Se sostiene que se está en frente de una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida no se desempeña con la calidad necesaria por carecer las personas de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para dicha ejecución.

Se diferencian las necesidades en tres grupos diferentes:

- **Necesidades por discrepancia:** son aquellas que se generan cuando hay una tarea que se está efectuando en forma insatisfactoria y discrepa del objetivo deseado y esto se atribuye a una falta de conocimiento y/o habilidades por parte de la persona. Como por

ejemplo al momento de realizar un presupuesto o no saber tasar autos usados o como así también cuando no pueden resolver por sí solos inconvenientes con los clientes.

- **Necesidades por cambio:** se la vincula directamente con los cambios ocurridos en las organizaciones, a los cuales las personas deben adaptarse y los cuales requieren la incorporación de nuevos conocimientos para su desarrollo.
- **Necesidades por incorporación:** se trata de momentos en los cuales a la función que está desarrollando la persona, se le incorporan nuevas tareas que debe aprender y llevar a cabo.

2. Diseño de programas

Una vez identificadas las necesidades se debe diseñar el plan de capacitación, que deberá estar acorde al trabajo realizado previamente, así como también a los requerimientos de la organización. Este plan ayudará a trabajar y desarrollar las brechas existentes entre las tareas reales del día a día en el puesto de trabajo y las competencias que cada una de las personas posee. Entonces, este foco permitirá mejorar el clima organizacional e incrementar la motivación y productividad de las personas y de la organización en general. El plan es un mapa de ruta que permitirá diseñar e implementar la capacitación respondiendo a la demanda adecuada para la organización.

“...Las preguntas a formularse son:

- *¿Que debe enseñarse?*
 - *¿Cuál es la audiencia que debe participar?*
 - *¿Cuándo debe realizarse este proceso?*
 - *¿Dónde debe enseñarse?*
 - *¿Cómo debe enseñarse?*
-
- *¿Quién debe enseñar? ...” (Morlegan, 2013, pág. 364-366).*

3. Implementación

Cuando se hayan identificado las necesidades, y se haya diseñado el plan de capacitación acorde a ellas, es momento de poner en marcha e implementar el mismo. En esta etapa se deben considerar los principios del aprendizaje como la motivación, la participación activa de los asistentes y la retroalimentación. Es importante recordar que se tendrá éxito en la implementación si se tiene en cuenta que los participantes, son personas adultas, y tienen un proceso especial de aprendizaje que no se puede descuidar. La persona no llega “en cero” a una situación de aprendizaje, trae consigo un bagaje de experiencia laboral, de su vida personal, y un trayecto por la educación formal y presenta algunos requerimientos en el proceso de aprendizaje en los cuales participa, que podemos sintetizar en los siguientes:

- Exigen propuestas que le permiten participar, compartiendo su experiencia previa.
- Necesita captar rápidamente cuál será la utilidad del aprendizaje, encontrar líneas de acción para resolver las problemáticas de su práctica profesional y laboral.
- Necesita reconocer un alto compromiso de los instructores y una interacción adecuada con ellos.
- Requiere de espacios para poder compartir sus experiencias.

4. Evaluación

Nos encontramos en la última etapa del proceso, esta misma es útil y necesaria, sin la misma es muy difícil determinar si el programa implementado ha tenido éxito, si es bueno repetirlo, si hay que cambiar algunos contenidos, o si no ha servido y se ha hecho una errónea detección de necesidades (Morlegan, 2013, pág. 367).

A modo de síntesis ¿Qué se busca lograr con la capacitación?

UN CONOCIMIENTO	Adquirir un conocimiento específico.	Ejemplo: comprender un nuevo procedimiento para la transmisión de un pedido.
-----------------	--------------------------------------	--

UNA HABILIDAD	Adquirir técnicas.	Ejemplo: realizar eficazmente una demostración de un producto.
UNA CONDUCTA	Adoptar una actitud	Ejemplo: manera de comportarse frente a una queja de un cliente

Efectos de la falta de capacitación a los empleados

Como venimos mencionando, es conveniente que dentro de una empresa existan métodos de capacitación y desarrollo para los empleados de la misma, de modo tal, que ayudaría a sobrellevar de muy buena forma las finanzas, los conflictos, la disminución de producción y el servicio a los clientes dentro de la misma.

Las Finanzas

Sin una formación adecuada del personal, el concesionario podría perder empleados. Esto puede ocurrir por diversas razones, incluyendo la incapacidad para completar tareas y asignaciones de forma adecuada y fallando en el cumplimiento de las normas y directrices del mismo.

Debido a que la contratación y formación de nuevos empleados cuesta más que simplemente capacitar a los actuales, la falta de capacitación adecuada del empleado en realidad cuesta dinero a las empresas y negocios. Pero de igual manera, una empresa se debe cerciorar de que todos sus empleados estén capacitados para así evitar mayores pérdidas financieras más adelante.

Los Conflictos

Si el entrenamiento no se realiza con frecuencia y de manera efectiva dentro de la empresa a los nuevos empleados y a los más antiguos, las técnicas de entrenamiento viejas pierden vigencia, causando conflictos innecesarios en el lugar de trabajo.

Cuando los empleados no están capacitados, el protocolo y las directrices que debían seguir no están claramente establecidos, creando un ambiente de caos, confusión y conflicto.

Disminución de la producción

El entrenamiento mantiene a los empleados enfocados y al día sobre las maneras más efectivas de hacer su trabajo. Sin entrenamiento, los empleados tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente.

Esto puede causar un momento de pausa en la producción de la empresa, y a su vez puede reducir drásticamente el beneficio empresarial. Ya que si los vendedores no logran concretar una cierta cantidad de ventas, no habría ganancias suficientes para la propia organización.

Cabe mencionar que una vez que el beneficio se reduce, se vuelve más difícil dedicar tiempo y dinero a la capacitación y al mantenimiento de la empresa.

Servicio al cliente

Si los empleados no están capacitados o si no reciben una formación adecuada, suelen ocurrir malas relaciones con los clientes.

Los empleados que no saben lo que se requiere de ellos, no entienden completamente cómo conversar con los clientes y cómo proporcionarles lo que buscan.

Sin capacitación de los empleados, la satisfacción del cliente a menudo disminuye, también conduciendo a una reducción en la ganancia del negocio.

El cliente que va a comprar un vehículo debe sentirse seguro con el concesionario elegido y es el vendedor, quien a través de su correcto y eficaz desempeño es el encargado de convencer al mismo para cerrar la venta con éxito.

Costo de no capacitar

Para reflexionar, nos haremos una pregunta muy importante, ¿cuál es el costo de no capacitar?

- La gente sin capacitación tarda 6 veces más en realizar su trabajo que una persona motivada y capacitada.
- La capacitación mejora la retención de los empleados, se sienten motivados, parte de una organización que invierte, que los escucha, que genera nuevos conocimientos y mantiene actualizados los existentes.
- Los países que más invierten en capacitación son los más competitivos. (Morlegan, 2013, pág. 363-378).

Análisis de resultados

Esta investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2019 en la zona de Florencio Varela, en el concesionario San Juan y se recabaron los siguientes datos:

Retomando nuestro tema de investigación, el fin es analizar el efecto de la capacitación que tienen los empleados e intentar revelar si dicha capacitación es necesaria para este tipo de organización tomada como objeto de estudio.

En primer lugar analizaremos los datos que se distinguieron por encima de los demás mediante nuestra observación participante (ver anexo 3); entre ellos los que se destacaron fueron algunas de las actitudes por parte de los empleados a la hora de atender a sus clientes, tanto como cuando una persona ingresa al lugar así como cuando hay que cerrar una venta, en los cuales se observó que en ciertos casos los vendedores más jóvenes muestran inseguridad en el rol que desempeñan y deben recurrir a la ayuda de sus compañeros.

Por otro lado se analizan las entrevistas hechas a los empleados del concesionario (ver anexo 4); cabe resaltar que respondieron la entrevista 3 vendedores. De estas mismas examinamos que los más novatos empleados no conocen o no están al tanto de la visión y de la filosofía del propio concesionario donde trabajan; esto se corrobora mediante los dichos de los empleados tales como “Visión no sé si tenemos”, y al interrogante de “si les informaron sobre su filosofía” la mayoría de las respuestas fueron que no, lo que nos hace reflexionar en que en este tipo de organización no incluyen a sus empleados en la imagen que quieren expresar, no los hacen parte, o al menos los empleados no se sienten parte de esa filosofía. Siguiendo con estas entrevistas, los empleados se expresan conformes en su lugar de trabajo, sostienen que existe buena comunicación y un buen ambiente laboral.

Otros datos importantes que se recabaron de las entrevistas a empleados fueron el tipo de capacitación que tuvieron, de los cuales desde nuestro punto de vista no son consideradas “capacitación” ya que no existió ningún proceso o plan para aprender, sino que recibieron información por parte del gerente de ventas y en donde según ellos les dijeron que “lo demás” lo iban a ir aprendiendo sobre la práctica, según los dichos de los empleados. En sumatoria a este análisis, cabe destacar que los empleados más antiguos no fueron capacitados en su momento ya que según ellos ya poseían experiencia previa en atención al público, y no era

necesario recibir una capacitación en esta organización; como desvalorizando la atención correcta al público. Para finalizar este análisis de entrevistas de empleados, señalamos también que según estos, como hemos mostrado recién, el tipo de capacitación que recibieron por parte del gerente solo fue al principio de su incorporación al empleo, es decir no llevan adelante un seguimiento ni tampoco son evaluados.

Desde otra perspectiva analizamos la entrevista realizada al dueño del concesionario (ver anexo x) del cual recabamos información acerca de cómo capacitan a sus empleados, estos datos coinciden con los dichos por los empleados entrevistados; ambos sostienen que solo les dicen que tienen que hacer y en otros casos que no es necesaria ya que son contratados con experiencia.

Conclusión

A modo de conclusión sostenemos que nuestra hipótesis es válida en ciertos aspectos, ya que sostuvimos que la problemática mayor en el desempeño de los RR.HH. del concesionario San Juan de Florencio Varela deriva de la deficiente capacitación que reciben los empleados dentro de los mismos. Consideramos que esto se expresa con características negativas propias de esta ineficiencia; tales como, la dificultad para completar tareas de manera rápida y efectiva, la dificultad para sobre llevar los conflictos diarios, barreras para atender de manera correcta a los clientes en donde la transmisión de información se vuelve inapropiada, y la falta de claridad en los objetivos a seguir. Como así también las actitudes y los perfiles correctos de vendedores que deberían tener todos los empleados sin excepción de si cuentan con experiencia previa o no.

Mediante el trabajo de campo llevado a cabo se manifiestan un cierto desconocimiento acerca de qué es realmente capacitar. Notamos que los empleados como así dueños no tienen en claro que significa que una persona esté capacitada para el puesto que ocupa así sea cualquier tipo de trabajo. En donde se subestima el concepto de capacitación, ya que de cierto modo el gerente de ventas les brinda a los chicos nuevos tips, conocimientos e información que necesitan saber para desenvolverse en el puesto de trabajo, pero no notan lo importante y los cambios que tendrían si contarían con un claro proceso de capacitación para sus propios empleados. Así también notamos, que no tienen profesionalizada los RR.HH, esta área debería ampliar sus estructuras, funciones para contribuir al crecimiento de la empresa. Por otro lado el concesionario no tiene intenciones de capacitar, hoy en día con la situación económica que estamos pasando afecta negativamente a la empresa y es por eso que no tienen la posibilidad o no quieren invertir en capacitación adecuada para sus empleados, es decir, no ven a la capacitación como inversión para el incremento de las ventas; no tienen en cuenta los beneficios que obtendrían con ella y como esto repercutiría positivamente en su staff de vendedores.

También razonamos acerca del efecto que tiene la capacitación en el desempeño de los RR.HH. ya que repercute en las actividades llevadas a cabo por los empleados tanto en sus actitudes, habilidades y conocimientos, y estos mismos al no estar bien capacitados provocan situaciones poco favorables para con sus clientes y también desfavorables para los fines de la organización.

Recomendaciones

Si bien el concesionario actualmente no siente la necesidad de que sus empleados reciban correctas capacitaciones y sus respectivas actualizaciones, sería conveniente que analicen los beneficios de la misma tanto para los empleados como para la empresa

Más aun en el sector ventas ya que los vendedores están en contacto directo con los clientes, y es ahí donde una buena capacitación se va a ver reflejada en la forma de que el vendedor trate al cliente y en su desempeño eficiente. Si bien la capacitación podría generar un costo para la empresa, la misma debería ser tomada como una inversión que garantizaría un mejor desempeño de los mismos y por lo tanto un posible incremento en las ventas.

Es decir, que para contar con vendedores eficientes lo primero que el concesionario tiene que saber es que el éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

Los 3 conocimientos del vendedor eficiente:

- Conocimiento del comprador y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).
- Conocimiento de su propia empresa.
- Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.

Las 4 habilidades del vendedor eficiente:

Inspira confianza:

- Mostrando consideración y haciendo que el cliente se sienta valorado.
- Siendo competente, porque el comprador necesita saber que pone sus asuntos en manos de alguien que puede cuidar sus intereses.
- Siendo sincero y creíble, porque el comprador necesita seguridad.

El poder de las palabras:

- Usando un lenguaje claro y comprensible por la inteligencia.

- Usando un lenguaje positivo, para generar una respuesta positiva.
- Poniendo en evidencia la imagen y las particularidades del producto o servicio que se vende.

La solución de problemas

- Escuchando, para entender la situación o el problema del cliente a través de sus motivaciones, sus necesidades y sus objetivos.
- Planteando correctamente el problema del comprador, obteniendo su acuerdo sobre su insatisfacción actual y la situación satisfactoria a futuro.
- Proponer un estado futuro de satisfacción gracias al producto vendido.

La táctica y la estrategia

- Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes.

Los 5 comportamientos del vendedor eficiente:

1. La habilidad para establecer relaciones
2. La resistencia a la presión
3. La confianza en sí mismo
4. La motivación para vender y para aceptar el rechazo
5. La capacidad de ejercer presión sobre los demás

Por otro lado, el perfil del consumidor de automóviles ha cambiado. Él ahora no se satisface más con la publicidad masificada y no tiene tiempo que perder con propagandas y materiales que no atiendan a sus necesidades y deseos.

Por eso, es seria útil saber aplicar el marketing digital para concesionarios, huyendo de lo obvio y usando cada canal disponible como un medio efectivo para la atención y las ventas. Al no ser esto una tarea fácil, el concesionario mediante los procesos de capacitación podría poner en práctica su enseñanza, para que sus vendedores aprendan como realizar marketing digital ya que la venta de autos actualmente no viene con buenos números, podría servir de ayuda para captar más clientes, siempre y cuando los vendedores puedan aplicarla de manera correcta.

El marketing digital es el conjunto de acciones y campañas realizadas usando los medios disponibles en Internet para divulgar marcas, productos y servicios. Este nuevo marketing es el que reemplaza al marketing tradicional de las 4P's: producto, precio, plaza y promoción. El nuevo modelo se denomina 4C's del marketing digital, los cuales son: contenido, comunidad, conexión y conversación.

Contenido:

Investigar, escuchar y conocer a sus clientes y así ofrecer un contenido que sea de relevancia y así captar la atención de los mismos.

Comunidad:

Crear una comunidad entre todos los usuarios que visitan sus redes sociales y blog

Conexión:

Ofrecer vías de conexión a sus potenciales clientes es otra manera de generar confianza

Conversación:

Conversar y saber escuchar los clientes y así ganar su confianza y que ellos se sientan cómodos con la marca.

Es decir, que el concesionario debería tomar conciencia de que algunas razones para capacitar a sus vendedores son:

- Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio.
- Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.
- Porque mejoran su conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.
- Porque hacen más eficiente su organización personal.
- Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

Bibliografía

Alejandro Wald. (2009). Como capacitar a sus vendedores.

Dr. José Manuel García López. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.

Fabián Miguel Jamaica González. (2015). Los Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo del Personal de las Pequeñas Empresas. Bogotá, Colombia,

Idalberto Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia.

Inducción y Capacitación del Personal: <https://prezi.com/n-j4v8h3td32/inducccion-y-capacitacion-del-personal/>

Idalberto Chiavenato (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México.

Los Efectos de la Falta de Capacitación de los Empleados:

<https://www.cuidatudinero.com/13108461/los-efectos-de-la-falta-de-capacitacion-de-los-empleados>.

Luis Perez Van Morlegan (2013). La Gestión Moderna En Recursos Humanos. Capítulo 11. El Proceso de Selección de Personal.

Martha Alles (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Quinta edición. Buenos Aires.

Wherter William S. (2008) Administración de Personal Y Recursos Humanos. Quinta edición.

ANEXOS

Anexo 1: imágenes de información del concesionario







Anexo 2:

Formato descripción de puestos automotores 0km y usados

Jefe directo:	Gerente de ventas
Supervisión a ejercer:	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica:	Secundario
Años de experiencia:	0
Idiomas:	Inglés: deseable
Objetivos del puesto:	Asesorar al cliente para que encuentre el vehículo acorde a sus preferencias y lograr cerrar la venta. Debe tener en claro los requerimientos de los clientes y conocer muy bien el mercado de los autos.
Conocimientos o competencias obligatorias:	<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable conocimiento del mercado automotor nacional. • Habilidades de venta y atención al cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Una actitud de confianza, amistosa y positiva. • Habilidades de negociación, comunicación y de escuchar al cliente. • Un enfoque flexible. • Ser amable al teléfono. • Habilidades numéricas. • Un aspecto elegante
Habilidades deseables:	Persona carismática con visión de proyección. Debe ser dinámico, entusiasta y con actitud positiva.
Funciones principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un nexo entre el cliente y el concesionario • Contribuir activamente a la solución de problemas • Asesorar a los potenciales compradores • Vender • Captar nuevos clientes • Cerrar la operación y encargarse de la entrega del vehículo
Funciones adicionales del puesto:	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera.

Anexo 3: observación participante

Durante los primeros meses del trabajo, nos acercamos hacia el concesionario en cuestión con el fin de observar cómo se manejaban los empleados para con los clientes según los requerimientos de los mismos.

A rasgos generales, se presentaron diversas situaciones que nos llamaron la atención; por ejemplo al ingresar en el concesionario nos encontramos con empleados que demostraban cierta inseguridad al momento de satisfacer al cliente, o de resolver alguna inquietud por parte de los mismos. En otras situaciones notamos que los empleados más jóvenes necesitaban recurrir a algunos de sus compañeros con mayor experiencia, como por ejemplo, al momento de elaborar un presupuesto o resolver alguna cuestión relacionada al financiamiento del vehículo.

En otra oportunidad, nos acercamos al lugar un día sábado en el cual aunque la venta de autos actualmente sea baja, es el día en el que más clientes frecuentan la empresa. En este caso, observamos que los clientes más exigentes o también con mayores problemas para resolver, eran derivados a los vendedores de mayor experiencia para tratar de solucionarlos de manera eficaz.

Anexo 4: Entrevistas

Anexo 4.1: Entrevistas realizadas a empleados

Cláusula: Mi nombre es Ogas Lara, soy estudiante de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y para su tranquilidad estas entrevistas serán realizadas de forma anónima, toda información presente en este documento será de uso exclusivo para la investigación que se está llevando a cabo, se tratara con extrema confidencialidad y no se utilizara con fines de lucro ni base de datos.

Fecha: 14/10/2019

Lugar: Concesionario San Juan

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Masculino

Edad: 24

1. ¿Hace cuánto trabaja en esta empresa?

Hace 3 años.

2. ¿Por qué lo elegiste?

Porque en su momento necesitaba trabajar y en las páginas para buscar empleo era lo que más solicitaban. Igual me gusta tratar con gente y la atención al público.

3. ¿Te gusta el trabajo que haces? ¿realizas tareas que exceden tu puesto?

Si aunque muchas veces es demasiado cansador. No, solo que hay días de la semana que salimos a volantear a las ferias de la zona.

4. ¿te sentís motivado? ¿Por qué?

A veces sí, otras no. Porque depende mucho de la situación en la que se encuentre la empresa, para ver la cantidad de autos que se necesitan vender por mes y ahí te alientan a que lo logres. En lo que si te motivan es que si no vendes no tenes sueldo entonces ahí te dan ganas de cerrar todas las ventas. (Tono irónico por parte del vendedor)

5. ¿se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

6. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente? ¿Existe cierto grado de confianza? ¿El ambiente laboral es satisfactorio?

Si, todas las mañanas tenemos una pequeña reunión de como fue el día anterior y de lo que tenemos por delante. Hay confianza aunque la fui creando con los años. El ambiente si es bastante bueno.

7. ¿En algunas oportunidades o situaciones te han faltado herramientas o información para contestar dudas o inquietudes de los clientes?

Si. En esos momentos llamo al gerente de ventas o a algún otro compañero que tiene más cancha para que me ayude. Me acuerdo que me costaba mucho cerrar presupuestos solo y darme cancha para buscarle un buen numero al cliente.

8. ¿Recibiste capacitación al ingresar al puesto? ¿Sucedió solo al principio? ¿Qué fue lo que te enseñaron?

Digamos que sí, fue solo al principio por parte del gerente de ventas. Me dio el catálogo de autos con los que contamos para que los estudie, me dio un speech para usar con los clientes y me explico cómo realizar un presupuesto.

9. ¿ayuda a mejorar tu desempeño laboral? ¿consideras que es suficiente?

Si, va, lo que aprendí fue por él, porque después no tuve ninguna capacitación ni nada, siempre nos dicen que con el correr de los días uno va aprendiendo a desenvolverse mejor con los clientes. No creo que es suficiente, me gustaría prepararme más, que tengamos tiempo para capacitarnos así nos dan la posibilidad de crecer.

10. ¿Tu sueldo es a comisión o fijo? ¿Reciben algún tipo de incentivo o premiación?

A comisión. Contamos con objetivos de ventas, de que si vendes cierta cantidad de autos por mes te gratifican con por ejemplo \$1000 más.

Fecha: 14/10/2019

Lugar: Concesionario San Juan

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Masculino

Edad: 21

1. ¿Hace cuánto trabaja en esta empresa?

1 año y medio más o menos

2. ¿Por qué lo elegiste?

Vi que necesitaban gente en la página *compu trabajo*.

3. ¿Te gusta el trabajo que haces? ¿realizas tareas que exceden tu puesto?

Si. No, todo es relacionado a ventas

4. ¿te sentís motivado? ¿Por qué?

Si, al ser el más joven mis compañeros quieren que me sienta cada vez más firme frente los clientes y me ayudan ellos a desenvolverme cada vez mejor, ya que no tenía experiencia en concesionarios.

5. ¿se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Ahora si un poco más. Antes no tanto, pero porque me sentía medio ajeno.

6. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente? ¿Existe cierto grado de confianza? ¿El ambiente laboral es satisfactorio?

Si si, todas las mañanas nos reunimos por la mañana, confianza ya hay pero no quiero abusar. Y el ambiente si es bueno entre nuestros compañeros.

7. ¿en algunas oportunidades o situaciones te han faltado herramientas o información para contestar dudas o inquietudes de los clientes?

Si y todavía me faltan, pero creo que con el tiempo voy a ir mejorando. Mis compañeros me dicen que a medida que tenga más experiencia voy a ir desenvolviéndome mejor.

8. ¿Recibiste capacitación al ingresar al puesto? ¿Sucedió solo al principio? ¿Qué fue lo que te enseñaron?

Al inicio me ayudo el gerente de ventas, me dio un catálogo de los autos Renault para ver que tiene cada uno, y me enseñó de todo un poquito. Como tratar a la gente, que decir cuando llamamos por teléfono a los clientes y como realizar un presupuesto. Me dijo que lo de mas lo voy a ir aprendiendo con el transcurso de los días.

9. ¿ayuda a mejorar tu desempeño laboral? ¿consideras que es suficiente?

Si claro. No obvio que no, es más, yo siento que me falta mucho por aprender y me gustaría lo necesito, pero bueno.

10. ¿Tu sueldo es a comisión o fijo? ¿Reciben algún tipo de incentivo o premiación?

A comisión. Contamos con objetivos de ventas.

Fecha: 14/10/2019

Lugar: Concesionario San Juan

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Masculino

Edad: 32

1. ¿Hace cuánto trabaja en esta empresa?

6 años.

2. ¿Por qué lo elegiste?

En su momento me había avisado un familiar que buscaban vendedores y yo anteriormente trabaja en un local de ropa y me tire el lance.

3. ¿Te gusta el trabajo que haces? ¿realizas tareas que exceden tu puesto?

Si porque es lo elegí. A veces sí, tareas que son mandabas por nuestro jefe obvio.

4. ¿te sentís motivado? ¿Por qué?

Sí, pero porque tengo una familia y tengo que estar motivado a vender.

5. ¿se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si, somos un pilar muy importante para la empresa ya que depende de nosotros la mayor parte de los ingresos.

6. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente? ¿Existe cierto grado de confianza? ¿El ambiente laboral es satisfactorio?

Si por suerte sí, tenemos buena relación y confianza, claro que se fue construyendo con los años. Y con el ambiente laboral estoy cómodo.

7. ¿en algunas oportunidades o situaciones te han faltado herramientas o información para contestar dudas o inquietudes de los clientes?

Al comienzo, porque es distinto a ser un vendedor en una tienda de ropa. Cada uno tiene aspectos o tácticas que son únicas y eso tuve que ir aprendiendo. Muchas veces me ayudaron mis dos compañeros que hoy están acá hace más tiempo que yo.

8. ¿Recibiste capacitación al ingresar al puesto? ¿Sucedió solo al principio? ¿Qué fue lo que te enseñaron?

No. Como contaba con experiencia en ventas no fue mucho. Lo que si me explico el gerente todo lo relacionado a los autos, la gama que manejamos, y ciertos tips para tener en cuenta. Ah, y como hacer los presupuestos ya que no lo sabía.

9. ¿ayuda a mejorar tu desempeño laboral? ¿consideras que es suficiente?

Si me ayuda, en sí, fue lo que recibí con capacitación, si no fuese por el nose como hubiese aprendido.

10. ¿Tu sueldo es a comisión o fijo? ¿Reciben algún tipo de incentivo o premiación?

A comisión, todos estamos por comisión los vendedores, pero después de un tiempo te acostumbras ya te relajas digamos porque te vas creando clientes constantes, obvio que depende de uno. En cuanto a premiación tenemos objetivos de ventas en pesos que ayudan bastante.

Fecha: 14/10/2019

Lugar: Concesionario San Juan

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Masculino

Edad: 36

1. ¿Hace cuánto trabaja en esta empresa?

Hace 10 años

2. ¿Por qué lo elegiste?

Mi tío conoce al dueño y me recomendó y yo necesitaba trabajar y me gusta el rubro automovilístico. Igual contaba con experiencia en ventas.

3. ¿Te gusta el trabajo que haces? ¿realizas tareas que exceden tu puesto?

Si me gusta, a veces ayudo al dueño a hacer trámites bancarios o lo que necesite

4. ¿te sentís motivado? ¿Por qué?

En estos trabajos uno tiene que buscar su propia motivación digamos. Si estas acá es porque quieres vender, sino no sirve.

5. ¿se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si mucho. Depende de nosotros los vendedores la mayor parte de los ingresos.

6. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente? ¿Existe cierto grado de confianza? ¿El ambiente laboral es satisfactorio?

Por suerte si, desde el comienzo lo fue. Y el ambiente es bueno, ya la siento como mi casa.

7. ¿en algunas oportunidades o situaciones te han faltado herramientas o información para contestar dudas o inquietudes de los clientes?

Al comienzo recuerdo que sí, pero por cosas que me faltaban saber del rubro, hasta que fui aprendiendo con el día a día.

8. ¿Recibiste capacitación al ingresar al puesto? ¿Sucedió solo al principio? ¿Qué fue lo que te enseñaron?

Por parte del gerente de ventas que me ayudo a meterme de lleno el rubro automovilístico, el ambiente de ventas ya lo conocía entonces sabia como desenvolverme frente a los clientes y como tratarlos, pero había cosas que me faltaban. Me acuerdo que me enseñó a armar presupuestos y obvio toda la gama de los autos que venden acá.

9. ¿ayuda a mejorar tu desempeño laboral? ¿consideras que es suficiente?

Si. Fue suficiente en su momento, aunque uno cree que con los años ya no necesitas más capacitaciones pero sinceramente a mí me gustaría que de vez en cuando recibamos alguna que otra clase de capacitación o algo parecido, porque el mercado de autos cambia siempre, y estaría bueno tener estrategias o conocimientos nuevos para adaptarnos y seguir mejorando siempre.

10. ¿Tu sueldo es a comisión o fijo? ¿Reciben algún tipo de incentivo o premiación?

Comisión. Tenemos objetivos de ventas, eso me motiva.

Fecha: 14/10/2019

Lugar: Concesionario San Juan

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Masculino

Edad: 41

1. ¿Hace cuánto trabaja en esta empresa?

14 años

2. ¿Por qué lo elegiste?

Trabaja ya en otro concesionario pero me habían echado y conocía este y traje el currículum.

3. ¿Te gusta el trabajo que haces? ¿realizas tareas que exceden tu puesto?

Sí, soy vendedor y me siento así. A veces pero de mi agrado.

4. ¿te sentís motivado? ¿Por qué?

Me gusta el trabajo que realizo sino no estaría acá, nos motivan en vender ya que es para lo que estemos, y me gusta superarme siempre.

5. ¿se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si siempre

6. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente? ¿Existe cierto grado de confianza? ¿El ambiente laboral es satisfactorio?

Si por suerte sí, siempre tuvimos buena relación. Y el ambiente es bueno, sino no estaría tantos años acá adentro (risa por parte del encuestado)

7. ¿en algunas oportunidades o situaciones te han faltado herramientas o información para contestar dudas o inquietudes de los clientes?

No quiero sonar egocéntrico al decir que no, pero al contar con experiencia en el rubro me ayudó mucho, me pude desenvolver bastante solo siempre.

8. ¿Recibiste capacitación al ingresar al puesto? ¿Sucedió solo al principio? ¿Qué fue lo que te enseñaron?

No. Me contaron como se manejaban acá y cosas específicas del lugar que tenía que saber, pero después el tema de ventas en todos los concesionarios es bastante igual.

9. ¿ayuda a mejorar tu desempeño laboral? ¿consideras que es suficiente?

Con el tiempo mejora mi desempeño y soy de los que cree que siempre es bueno saber un poco más, por eso me gustaría que aunque sea mayor y tenga experiencia que nos inculquen cosas nuevas a saber, o tips, herramientas, ya que hoy en día no es lo mismo vender un auto que 10 años atrás. Creo mucho en que es necesario capacitarse siempre que se pueda para todo.

10. ¿Tu sueldo es a comisión o fijo? ¿Reciben algún tipo de incentivo o premiación?

A comisión es, pero con el transcurso de los años te ganas clientes u otras empresas que sabes que siempre necesitan ir cambiando los vehículos entonces es como que te vas armando un sueldito, cuesta pero con el tiempo lo logras si quieres. Y contamos con objetivos de ventas para todos por igual.

Anexo 4.2: Entrevista al dueño**Fecha:** 14/10/2019**Lugar:** Concesionario San Juan**Forma de entrevista:** Presencial**Sexo:** Masculino**Edad:** 55**1. ¿Hace cuánto forma parte de la empresa?**

Desde el 90

2. ¿Fue por sucesión o usted lo eligió?

Fue por sucesión, antes eran cinco los socios y lo heredamos dos de los hijos, y otra persona que tiene una parte minoritaria de las acciones

3. ¿Recibió capacitación para ocupar su cargo?

No, cuando mi papa estaba en la empresa yo estaba cerca de él y fui aprendiendo el manejo de la misma, el resto de los conocimientos lo adquirí con los años

4. ¿Está conforme con el staff de vendedores con el que cuenta?

Sí, porque es un buen grupo de trabajo

5. ¿Qué tiene en cuenta en el perfil de los vendedores?

Sus actitudes, sus ganas, si tiene experiencia es mejor pero no lo tomo en cuenta como un requisito obligatorio. Depende mucho su imagen, aptitudes y su desempeño al hablar

6. ¿Utiliza algún proceso de capacitación por y para ellos?

No nunca contamos con eso, se encarga el gerente de ventas de capacitarlos

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales hay falta de capacitación?

La situación económica actual, la falta de tiempo y realmente no nos sentamos a debatir los beneficios que podría traernos tanto para la empresa como para los empleados.

8. ¿Capacitó a todos sus vendedores por igual?

Sí, se encargó de todo el gerente

9. ¿Qué ocurre cuando observa situaciones en donde sus empleados de menor experiencia no se están desempeñando correctamente y necesitan ayuda?

En estos casos mandamos a un empleado de mayor experiencia para que se acerque a ayudarlo sin que el cliente note esta situación y no se sienta inseguro para cerrar la operación, es ahí cuando me doy cuenta que los chicos jóvenes todavía tienen cosas por aprender.

10. A pesar de los costos y que la economía no ayuda al rubro, ¿considera necesaria la capacitación externa para mejorar el desempeño de los empleados?

Sí, me gustaría y creo que resultaría beneficioso para todos, sería cuestión de sentarnos a pensar en las posibilidades y costos de realizarlas, y si realmente nos traería más beneficios que como estamos actualmente.