

Benitez, Manon Araceli

Análisis sobre el efecto que tiene la
capacitación en el desempeño de los RR.HH.
Un estudio de caso sobre los comercios de la
zona céntrica de Florencio Varela durante el
año de 2018

2018

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Internacional.
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:

Benitez, M. A. (2018). *Análisis sobre el efecto que tiene la capacitación en el desempeño de los RR.HH. Un estudio de caso sobre los comercios de la zona céntrica de Florencio Varela durante el año de 2018 [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

Tesis de Trabajo Final

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

*Un estudio de caso sobre los comercios de la zona céntrica de Florencio
Varela durante el año 2018*

Alumna: Benitez Manon Araceli

DNI: 39.159.629

Profesor de taller: Marafuschi Miguel

Tutor: Rossi Cecilia

Índice

CAPÍTULO 1

Introducción	3
Problema	5
Importancia de los RR. HH. en las organizaciones	7
Capacitación como concepto	8
Importancia de la capacitación	10
Tipos de cambio de comportamiento	12
Objetivos de la capacitación	13
Capacitación y su relación con otros procesos de RR. HH.	14
Proceso de capacitación	15
Costo de no capacitar	18
Objetivos	19
Hipótesis	20
Metodología	21

CAPÍTULO 2

Análisis de resultados	22
Recomendaciones	25
Conclusiones	32
Bibliografía	34

ANEXOS

Anexo 1: Imágenes de información	36
Anexo 2: Ubicación geográfica de estudio	40
Anexo 3: Observación participante	41
Anexo 4: Entrevistas	42
Anexo 4.1: Entrevistas a empleados	42
Anexo 4.2: Entrevistas a dueños	53
Anexo 5: Encuesta	58
Anexo 5.1: Resultados de las encuestas	59
Anexo 5.2: Gráfico de barras	60
Anexo 5.3: Gráfico de Pareto	61

CAPÍTULO 1

Introducción

En el siguiente trabajo se llevará a cabo una investigación acerca de cómo es el efecto de la capacitación que reciben los empleados dentro de una organización; cuáles son los problemas que surgen al no poseerla y si existe tal necesidad de capacitar. El trabajo de estudio será llevado a cabo con los comercios¹ de la zona céntrica del partido de Florencio Varela, preferentemente de tipo PyME².

Este desempeño de los RR.HH. se encuentra relacionado con varios factores que se presentan, o debería presentarse en cada organización para contribuir a la eficiencia del mismo, entre ellos podemos mencionar; la motivación, que es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Chiavenato, 2000, pág. 68), la comunicación, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra (Chiavenato, 2000, pág. 87). Otro factor importante es la calidad de vida en el trabajo, la cual representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella (Chiavenato, 2000, pág. 322), la compensación porque el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria (Chiavenato, 2000, pág. 404). Estos son algunos de los tantos factores que influyen en el desempeño de un empleado dentro de la organización, nosotros nos enfocaremos en el factor que se relaciona con la capacitación de los recursos humanos.

Para entender sobre este concepto retomaremos las definiciones de algunos autores de Recursos Humanos; se entiende por capacitación al “...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. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativo al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de

¹ **Comercio** Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes o servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.
(<https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio>).

² **PyME** Es reconocida la creciente importancia de la pequeña y mediana empresa (PYME), en especial en los países en vías de desarrollo, por su aporte al empleo y al bienestar económico. La PYME integradas al aparato productivo, como parte de la cadena de valor, coadyuva en la diversificación y dinamización de la economía. (Cardozo, Velasquez de Naime, Rodriguez, 2012, pág. 1346).

habilidades. Cualquier tarea de la organización, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos...” (Chiavenato, 2000, pág. 557).

La capacitación puede definirse como una manera de brindarles a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Su función principal se basa en mejorar el rendimiento presente y ayudar a la construcción de un futuro.

“...El proceso de capacitación es una inversión y redundará en beneficio para la organización y para las personas que la componen...” (Morlegan, 2013, pág. 360).

En general, las empresas adoptan diversas estrategias para mejorar y optimizar áreas relacionadas con la excelencia y el logro de objetivos empresariales, siendo la capacitación una de ellas, para enfrentar un entorno competitivo y cambiante (Pineda, 2000). Así, las organizaciones realizan la capacitación con el objetivo de mejorar su competitividad, eficiencia y productividad (Cantu, 2001; Flores, González, & Rosas, 2014).

Problema

El problema que identificamos en esta investigación trata sobre las dificultades que surgen cuando existe una capacitación deficiente por parte de los empleados. Esta misma ineficiencia se produciría por un lado; mediante la ausencia de capacitación a empleados, es decir, no se presenta un entrenamiento que capacite al empleado para que este se desempeñe de manera eficiente. Como consecuencia de esta ausencia se registra entonces que no hay una buena transmisión de información entre los entrenados lo que deriva en una carencia de la misma acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, entre otros. (Chiavenato, 2000, pág. 558).

Cuando el entrenamiento no está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse se pierden aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras (Chiavenato, 2000, pág. 558).

Todos estos factores impactan sobre los RR.HH. haciendo que haya una capacitación ineficiente de los mismos cuyos efectos son la incapacidad para completar las tareas; el entrenamiento mantiene a los empleados enfocados y al día sobre las maneras más efectivas de hacer su trabajo, cuando este entrenamiento se ausenta, los empleados tienen menos posibilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente. Lo que resulta de gran importancia porque uno de los principales objetivos de la capacitación es preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo. (Chiavenato, 2000, pág. 559).

En cuanto a la importancia del caso deriva de que; según la Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo³ de Florencio Varela, el 50 % de la economía local la representan las PyMEs de comercios, construcción e industria, es decir, ante los conflictos que puedan presentar estas mismas sería de gran impacto sobre la mitad de la economía de Florencio Varela repercutiendo también en una considerable cantidad de empleados afectados. En dicha secretaría también se manifiestan los problemas que presentan las PyMEs de la zona y entre ellos los asociados a problema de RR.HH. representan el 6,5%, que si bien no es un porcentaje abrumador podría claramente ser el causante de los

³ *La Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo* pertenece al **Instituto de Desarrollo Local** que tiene el propósito de promover el desarrollo productivo local y regional, instrumentando alternativas que posibiliten la vinculación entre el sector público y privado.

problemas que poseen mayor porcentaje de incidencia, como por ejemplo la caída de ventas la cual se asocia al 13,8 % de los problemas en total. (Ver Anexo 1)

Otra envergadura sería la caída del comercio que presenta la Argentina en estos últimos años, preferentemente utilizamos fuentes periodísticas del año 2018. En dichos artículos se sostiene que *“durante 2018, la industria manufacturera y la actividad comercial de Florencio Varela sufrieron, respectivamente, una caída del 16,3 y 15,8 por ciento en relación con el año anterior. Estos datos surgieron a partir de un informe elaborado por la secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Municipalidad, en el cual atribuyeron el duro descenso a “los menores niveles de consumo” y a la “apertura de las importaciones”*⁴.

Si bien nuestro foco principal es intentar ver si existe la necesidad de la capacitación en los comercios de la zona céntrica de Florencio Varela, sostenemos que podría ser de gran amparo en estos tiempos de difícil bienestar económico recurrir a métodos, en caso de no tenerlos, que incentiven o retengan los niveles de consumo acaparando clientes fieles.

El rol que cumplen los RR.HH. en las PyMEs es ser un pilar fundamental para que la organización se maneje de manera eficaz, ya que a menudo son los responsables de la mayor parte del trabajo a realizar, así como de la satisfacción del cliente.

⁴ Fuente: <https://www.diariopopular.com.ar/quilmeno/fuerte-caida-del-comercio-y-la-industria-varela-n383684>

Fecha consulta: 29/01/2019.

Argumentación

Para validar todo el marco teórico de nuestra investigación recurrimos a autores especializados en la Administración de los Recursos Humanos así como también a definiciones redactadas en la RAE⁵ y tesinas de colegas interesados en el tema.

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 competitivas⁶ 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.

La bibliografía sostiene que para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa. En este sentido, Wright, Smart y McMahan (1995) sostienen que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno.

⁵ La **Real Academia Española (RAE)** es una institución cultural con sede en Madrid (España). Esta y otras veintitrés academias de la Lengua correspondientes a cada uno de los países donde se habla el español conforman la Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).

⁶ La **ventaja competitiva** es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas.

“...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).

Segun Pla y Leon; 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. En el presente trabajo nos enfocaremos en analizar el efecto del factor llamado “capacitación” y cómo este influye en el desarrollo de los empleados⁷. Intentaremos manifestar si existe tal necesidad en los comercios de la zona céntrica de Florencio Varela.

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).

⁷ Fuente: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005

Fecha consulta: 04/11/2018.

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).

La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, como en las escuelas e iglesias, sino que también puede ser desarrollada de modo difuso, desorganizado y sistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación; social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. Para este trabajo nos interesa la educación profesional (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 de los comercios elegidos.

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.

Diversos autores sostienen que, por ejemplo; según Flippo, *“la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”*. McGehee señala que *“el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”*. Según la National Industrial Conference Board, el propósito de la capacitación es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Otros actores van más allá, como Hoyler, al considerar que el entrenamiento es una *“inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestas. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible”* (Quezada, 2016).

Importancia de la capacitación

“...La satisfacción que un empleado experimenta en cuanto a su tarea, a su rol, es un aspecto muy importante para que lo pueda llevar a cabo, lo interprete, represente de una manera competente y supere las expectativas de los clientes. Esta satisfacción puede verse comprometida, incluso disminuida, cuando el empleado experimenta una falta de claridad en la definición de su papel, una ambigüedad en cuanto a su desarrollo e igualmente una incompatibilidad entre las distintas actividades que debe cumplir en su tarea...” (Babin & Boles, 1996 y 1998; Chebat & Kollias, 2000).

Por ello es de suma importancia la capacitación del individuo, ya que no solo aprende herramientas útiles para desarrollar bien su trabajo, sino que también le ayuda a ser mejor individuo y a desarrollar sus destrezas.

A partir de las definiciones de los conceptos conocimiento, actitud, habilidad y hábito, (Real Academia Española, 1992), se establece una eventual lista de los elementos que

hacen parte de estas variables en el marco de la capacitación de los empleados de en una organización.

- Conocimiento: Acción y efecto de conocer, entendimiento, inteligencia, razón natural. Noción, ciencia, sabiduría. Venir en conocimiento de una cosa, llegar a enterarse de ella. Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas. (Conocer): Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Entender, advertir, saber, echar de ver (RAE, 1992, p. 544).
- Actitud: Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. Disposición de ánimo de algún modo manifestada (RAE. 1992, p. 34).
- Habilidad: Capacidad y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza (RAE, 1992, p. 1080).
- Hábito: Modo especial de proceder o conducirse, adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas. Facilidad que se adquiere por larga y constante práctica en un mismo ejercicio (RAE, 1992, p. 1081).

Según Kollias las principales dimensiones del entrenamiento son el desarrollo en los empleados de actitudes, habilidades y hábitos que los conduzcan a tener un desempeño óptimo en su lugar de trabajo. A continuación se enuncian algunos elementos para cada una de estas dimensiones.

“...Actitudes: Actitud mental positiva, empatía, manejo del estrés, entusiasmo, ánimo, vocación y actitud de servicio, mística, demostración de vivacidad mental (ser “despierto”), confiabilidad y fidelidad, motivación personal, mantenimiento de una imagen profesional y alto nivel de energía.

Habilidades: De negociación y comunicación; para hablar, comprender, oír, observar, escuchar, callar, debatir, presentar, hacer presentaciones individuales o ante una audiencia mayor, en público. Debe saber trabajar en equipo (front office con el back office), resolver problemas específicos, construir confianza y fidelidad de los clientes.

Hábitos: Hábitos que tienen relación con la manera como los empleados organizan su trabajo y la manera como lo planifican. Existe una buena cantidad de actividades que deben cumplir cada jornada y la forma cómo las llevan a cabo tiene una influencia significativa sobre la prestación del servicio y en la evaluación que los clientes hacen del empleado y la actividad. Para el entrenamiento en este aspecto se cuenta con las herramientas de planeación y de organización, las cuales se ponen en marcha por parte de la empresa y por los propios empleados...” (Babin & Boles, 1996 y 1998; Chebat & Kollias, 2000).

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. **Para comprender esto explicamos un 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:

- I. *“...Preparar al personal para la ejecución de inmediata de las diversas tareas del cargo.*
- II. *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.*
- III. *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 de supervisión y gerencia.*
- IV. *Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.*
- V. *Desarrollar y afianzar un sentimiento de compromiso hacia la organización.*
- VI. *Lograr el perfeccionamiento de las personas para el desempeño de sus puestos actuales y futuros por medio de la formación continua.*
- VII. *Lograr cambios de comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento a nivel organizacional.*
- VIII. *Colaborar en el alcance de la visión y objetivos de la empresa...”* (Morlegan, 2013, pág. 362).

Estos objetivos nos sirven de guía para corroborar si es necesaria la capacitación en las organizaciones de estudio de nuestra investigación.

Chiavenato dice que desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. Se reconoce que la responsabilidad recae en el administrador, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. “...*El concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar...*” (Chiavenato, 2000, pág. 560).

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 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 comercios.

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:*

- I. *Conduce a un crecimiento en la rentabilidad.*
- II. *Promueve un mejor ambiente de trabajo.*
- III. *Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos organizacionales.*
- IV. *Mejora el conocimiento de las tareas en todos los niveles.*

- V. *Promueve al desarrollo.*
- VI. *Contribuye a la formación de líderes...*” (Morlegan, 2013, pág. 361-363).

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

- I. *Alimenta la confianza de las personas en el desarrollo de su puesto.*
- II. *Contribuye al manejo de conflictos y generación de soluciones.*
- III. *Aumenta el nivel de satisfacción de la gente en su puesto de trabajo.*
- IV. *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.

Proceso de capacitación

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).

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.
- **Necesidades por cambio:** se 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).

Estas mismas interrogaciones nos servirán como guía para entrevistar a las personas pertenecientes a los comercios.

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).

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).

Objetivos

Objetivo general:

El objetivo principal de este análisis es determinar cuáles o cómo es el efecto de la capacitación de los Recursos Humanos en los comercios.

Objetivo específicos:

- Recolectar información importante acerca de cómo es la capacitación o entrenamiento dentro de un comercio PyME.
- Determinar las maneras o formas que permitan un mejor desempeño en la capacitación.
- Describir qué actitudes ayudan a mejorar el entrenamiento del empleado dentro de la organización.
- Describir el conocimiento que poseen los empleados acerca de cómo desempeñarse en su trabajo.
- Intentar revelar si existe la necesidad de capacitar en los comercios de la zona céntrica de Florencio Varela.

Hipótesis

Nuestra hipótesis de trabajo sostiene que la problemática mayor en el desempeño de los RR.HH. de los comercios 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; la dificultad para completar tareas de manera rápida y efectiva, la transmisión de información se vuelve inapropiada, la poca identificación de los trabajadores con la organización y la falta de claridad en los objetivos a seguir.

Metodología

La investigación fue realizada en base a los comercios de tipo PyME situados sobre la peatonal de Florencio Varela, ya que es el lugar que atrae a más clientes en dicha zona. Los mismos fueron alrededor de 16 comercios, pequeñas empresas en donde se destacan la relación directa del empleado con el cliente; por ejemplo indumentarias, zapaterías, lencerías, entre otros, (“Betty Boop”, “Tomato”, “Camomila”, “Casa Hermosa”, “Sicillia”, “Iñaki”, “Sakura”, “Lowon”, “Josefina”, entre otros). Dentro de los mismos se identificaron puntos en comunes como así diferencias para establecer una mejor apreciación del caso y una mayor solidez realizando entrevistas y/o encuestas a los empleados, clientes y lo posible dueños del local.

La investigación sobre la cual desarrollaremos nuestro trabajo utilizará una metodología tradicional y se extenderá durante los meses de Julio a Diciembre del año 2018. Este tipo de trabajo “consiste ajustar o mejorar un sistema existente y donde los requerimientos están predefinidos” (Gilli, 1995, 45).

En este caso utilizaremos la metodología de tipo cualitativa que según Esquivel es la que permite comprender el conjunto de motivaciones, privadas y subjetivas, de los actores, la perspectiva comprensivista, como por ejemplo la entrevista.

También utilizaremos la observación participante, que es el ejemplo más directo de la corriente comprensivista: “... *quien se decide a investigar un suceso de la realidad social debe convertirse necesariamente no sólo en un observador que toma distancia de lo observado sino también un participante virtual de dicho suceso; alguien que, aunque no participe realmente de la práctica, ..., sabría cómo hacerlo, ..., porque solo quien sabe participar adecuadamente es capaz de entender lo que allí acontece...* (Schuster, 2002:53)”. Por otro lado además del método cualitativo también optamos por el cuantitativo para realizar las encuestas y obtener datos numéricos de la investigación, este método según el autor nombrado anteriormente se utiliza para matematizar la realidad social. (Esquivel, Carbonelli, Irrazabal, 95-96).

CAPÍTULO 2

Análisis de resultados

Nuestra investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2018 en la zona céntrica de Florencio Varela entre varios comercios de dicha zona 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 estos comercios tomados 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 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 más gente de lo habitual dentro del local. En suma a esto, notamos también que en muchas oportunidades el rostro del empleado habla por sí solo, no se ven motivados en su totalidad y eso muchas veces contrarrestaba nuestra atención.

Por otro lado se analizan las entrevistas hechas a los empleados de los comercios (ver anexo 4.1); cabe resaltar que no todos los comercios aceptaron contestar las entrevistas pero nos enfocaremos en las que pudimos llevar adelante. De estas mismas examinamos que varios empleados no conocen o no están al tanto de la visión y de la filosofía del propio comercio 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 los comercios 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. En tanto a la pregunta “¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?” diversos empleados sostuvieron que si diciendo; “*Sí, me han pedido cosas que no sabía que teníamos*”, “*Sí, pero he preguntado siempre que no supe sobre algo*”, “*Si, a veces no sabemos si entro tal mercadería que habíamos encargado y cosas así*”, “*Si, no de la empresa sino de los productos, algunas cosas no tienen precio o se olvidan de ponerlos*”. Esto muestra un aspecto que quizás no es muy problemático pero que en situaciones donde el cliente requiere algo y el empleado se muestra en incertidumbre por no saber cierta información

podría ocasionar cierto descontento al cliente, de manera que este mismo tome al empleado como desinformado.

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” sino cómo “solo enseñarles a hacer algo”; según los dichos de los empleados, nadie les muestra cómo deberían hacer su trabajo como deben atender qué actitudes deben tener, entre otras cosas, sino que solo les dicen que hacer y donde se sitúa su material de trabajo; *“Si, fue cuando empecé. Me enseñaron dónde estaba cada cosa y acerca de cómo cobrar, nada más”*, *“Si, cuando comencé a trabajar. Me enseñaron como debía atender y dónde estaba cada cosa. Mi compañero me ayudó mucho también”*, *“Si, me enseñaron más que nada a adaptarme a este local y las ubicaciones, yo experiencia en ventas ya tenía, sabía cómo atender al público y esas cosas”*. En sumatoria a este análisis, cabe destacar que otros empleados no fueron capacitados ya que según ellos ya poseían experiencia, no era necesario o no es tan difícil el trabajo que tienen que hacer, como desvalorizando la atención correcta al público; esto se corrobora mediante estas referencias; *“Maso menos, ya tenía experiencia. Tampoco es tanta ciencia este trabajo”*, *“Si, cuando comencé a trabajar. Nada, lo normal, tampoco es tan difícil el trabajo que hacemos acá”*. Para finalizar este análisis de entrevistas de empleados, señalamos también que según estos, como hemos mostrado recién, el tipo de capacitación que recibieron solo fue al principio de su incorporación al empleo, es decir no llevan adelante un seguimiento ni tampoco son evaluados.

Desde otra perspectiva analizamos las entrevistas realizadas a dueños o encargados del local (ver anexo 4.2) de los cuales 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. Se argumentan con estos dichos; *“Le digo lo que tienen que hacer, durante el horario de trabajo, estaban a prueba hasta que aprendieron”*, *“Básicamente les mostramos el depósito el orden, les decimos que memoricen los talles o prendas es sus respectivos lugares y nada... que presten atención”* y *“Las chicas con las que trabajamos ya tenían experiencia así que solo les mostramos cómo están ubicadas las cosas en este lugar, capacitarlas no hace falta”*.

Por último observamos las encuestas realizadas a 200 clientes (ver anexo 5.1) en las cuales se obtuvieron un porcentaje promedio de los aspectos negativos que según ellos notan al ingresar al negocio. Los primeros aspectos destacados son *“en caso de no*

sentirse bien atendido usted decide no volver” con una frecuencia de 183 (ver anexo 5.2) y *“en situaciones donde no llegó a satisfacer su necesidad el personal no me ha brindado otro tipo de ayuda”* con una frecuencia de 163, lo que muestra en primer instancia, pérdidas de clientes al ser mal atendido y por otro lado, el cliente se va disconforme al no recibir otro tipo de sugerencias para poder satisfacer su necesidad.

En segundo plano se encuentran los otros dos aspectos negativos con mayoría de frecuencia, estos son; *“he presenciado situaciones en donde el empleado carece de información necesaria para complacer mis necesidades”* con una frecuencia de 105 y *“el empleado en ocasiones presenta actitudes que no son agradables para su satisfacción”* con una frecuencia de 101. Demostrando así que se encuentran similitudes con lo dicho por los empleados que en situaciones carecen de información; y también se asemeja las actitudes poco agradables con las percibidas en la observación participante. Según nuestro gráfico de Pareto (ver anexo 5.3) si diseñamos un plan de capacitación para que el empleado sea más eficiente se solucionan o disminuirían el 73.30 % de los aspectos negativos.

Recomendaciones

Al analizar toda la información recolectada durante estos meses, en donde notamos que existe una deficiencia en tanto a la capacitación de los empleados y que esta misma se refleja en un desempeño inadecuado de los mismo a la hora de atender y desempeñarse en sus tareas diarias; estamos en condiciones de hacer sugerencias para formar un personal de trabajo eficiente para el “éxito” del comercio, capacitando a los empleados en atención al público y ventas.

En primer lugar, para capacitar empleados eficientes en atención al público y ventas es necesario conocer los conocimientos, habilidades y comportamientos que debe tener tal, como ya hemos mencionado en nuestra argumentación anteriormente.

Los 3 conocimientos del vendedor eficiente según Wald son:

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

Las 4 habilidades del vendedor eficiente

1. Inspirar 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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

Para poder capacitar necesitamos saber qué tipo de vendedor es el que nos rinde en nuestro comercio y que característica debe tener:

<i>TIPO DE VENDEDOR</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>
<i>Vendedor sedentario en tienda</i>	<i>Habilidad para establecer relaciones con públicos heterogéneos. Habilidad para recibir. Habilidad para preguntar y escuchar Conocimiento de los productos</i>
<i>Vendedor de distribución comercial mayorista</i>	<i>Habilidad para negociar Amor propio y autoestima elevados Resistencia a las presiones Superación de una fuerte competencia comercial Conocimientos de comercialización</i>
<i>Vendedor técnico en la industria</i>	<i>Capacidad para comprender el problema global del cliente y para abordarlo con eficacia. Capacidad para indagar y descubrir las estructuras de toma de decisión. Tenacidad, perseverancia.</i>
<i>Vendedor “puerta a puerta”, a domicilio</i>	<i>Capacidad de generar rápidamente confianza. Tolerancia a la indiferencia y al rechazo frecuente.</i>
<i>Vendedor telefónico</i>	<i>Capacidad para crear y para mantener la relación con habilidad y frescura.</i>

	<i>Tolerancia al estrés y la rutina.</i>
<i>Vendedor de servicios</i>	<i>Habilidad para hacer descubrir al cliente la necesidad o el problema. Capacidad de hacer contactos de buen nivel. Tenacidad, perseverancia.</i>
<i>Personal de soporte comercial: promotoras, telefonistas, secretarias comerciales.</i>	<i>Calidad en el contacto Vocación de servicio Capacidad para escuchar Capacidad para manejar la agresividad y las quejas de los clientes</i>

Fuente: Alejandro Wald, 2009, pág 7.

Para nuestra capacitación nos interesa las características del vendedor sedentario en tienda; aquel que tenga la habilidad para establecer relaciones con públicos heterogéneos, habilidad para recibir, habilidad para preguntar y escuchar y conocimiento de los productos. De este modo se corregirán los aspectos negativos que los clientes remarcaron.

En toda capacitación como se mencionó en la bibliografía es necesario determinar las necesidades, realizar un diagnóstico acerca de lo que se necesita. Morlegan 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...” (Morlegan, 2013, pág. 364-366). Esta necesidad se corroboró a través de las encuestas y entrevistas realizadas durante la investigación, la misma pertenece a las del grupo de “necesidades por discrepancia” que según nuestro autor citado “...las 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...” (Morlegan, 2013, pág. 364-366).

Se debe hacer un diagnóstico; pensar en la estrategia del comercio y preparar a los empleados para el futuro próximo. Definir los perfiles de los vendedores que se necesitan; con las características mencionadas anteriormente para que sean más eficaces. También es importante comparar los perfiles deseados con los existentes y analizar las causas de los rendimientos insatisfactorios.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación 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 motivar y formar empleados

eficientes con mayor productividad para responder de manera positiva a los fines de la organización y la satisfacción de los clientes.

Se deben tener en cuenta las cuestiones de tiempo y de presupuesto y elegir entre capacitación individual o colectiva, interna o externa.

Según el Lic. Alejandro Wald, existen tres tipos de formaciones;

- *“...Formación individual interna:*
 - *Eficacia vinculada con la calidad del formador interno.*
 - *Capacitación centrada en las necesidades de la empresa.*
 - *Capacitación adaptada al individuo.*
 - *Costo elevado en tiempo ocupado: un formador para un solo individuo.*
- *Formación individual externa:*
 - *Eficacia vinculada con la motivación del individuo.*
 - *Enriquecimiento por el contacto con vendedores de otras empresas.*
 - *Capacitación general, no específica para la empresa.*
 - *Costo elevado por individuo.*
- *Formación colectiva interna:*
 - *Eficacia vinculada a la dinámica del grupo participante.*
 - *Respeto por la especificidad de la empresa, siempre que se haya provisto al formador suficiente información.*
 - *Costo optimizado...”* (Wald, 2009, pág. 10).

Para los comercios en estudio las formaciones que ayudarían serían las internas; estas mismas pueden ser individual o colectiva; de ello dependerá la condición de los locales y su presupuesto; desde nuestro punto de vista recomendamos la interna individual para que cada empleado absorba los conocimientos, actitudes y habilidades de manera más concentrada.

En cuanto, para construir el mapa de ruta utilizaremos de referencia las preguntas propuestas por Morlegan:

- *¿Que debe enseñarse?*

Deben enseñarse las actitudes y habilidades que se requieren para los perfiles de empleados que buscamos, por ejemplo:

- Saludo cordial: La primera impresión es la clave; si el inicio del empleado es débil, el final será igual.
 - Se sugiere utilizar una postura corporal adecuada, siempre erguido y sonriente.
 - Saludar cordialmente con un: Buenos días!, Buenas tardes!

- Alzamiento de información: Sé el comerciante perfecto, el cliente debe saber que te importa, que estás interesado en él.
 - Se recomienda utilizar preguntas abiertas: “¿Puedo ayudarlo en algo?”

Se pueden presentar tres casos;

 - **El cliente no desea ayuda;** “No gracias, estoy mirando”, “no, no te preocupes”. Ofrece de todos modos tu atención, y diles que estarás cerca por si se le ofrece algo.
 - **No existe el producto que busca;** se puede ofrecer un producto alternativo. “Puedo mostrarle este que es un producto parecido”, “Tengo un producto muy bueno que cumple la misma función”. Conviene indagar lo que desea en realidad el cliente, quizás exista otro producto parecido que le sirva.
 - **Existe lo que el cliente desea;** en esos casos se puede ofrecer información acerca del mismo; por ejemplo, en una indumentaria, se puede acotar los procesos de lavado o planchado que requiere la prenda, entre otras cosas.
- Despedida cordial: Lo más óptimo sería despedirse con la misma sonrisa y entusiasmo con el cual recibiste al cliente, hayas o no logrado la venta. No se deben olvidar que lo importante es que el cliente se sienta bien atendido, de esta manera se ganará la confianza para que vuelva una y otra vez.

También se debe enseñar toda la información que requiere el empleado del mismo comercio para que este no genere situaciones de incertidumbre ante el cliente.

Otro punto importante es la filosofía que sigue la empresa, la imagen que desea mostrar, esa misma debe ser comunicada a todos los empleados para que se sientan, porque lo son, parte de la organización.

- *¿Cuál es la audiencia que debe participar?*

La audiencia que debe participar de la capacitación queda claro que son todos los empleados, tanto los que se encargan de atender al público como los que están en la caja, tengan o no experiencia previa.

- *¿Cuándo debe realizarse este proceso?*

Este proceso de capacitación se recomienda realizarse en lapsos de tiempo cortos, como lo indica la bibliografía y cuando se encuentren en un periodo de calma, que haya baja intensidad comercial. Pueden realizarse a primeras horas de la mañana cuando la concurrencia no es intensa.

- *¿Dónde debe enseñarse?*

Se recomienda enseñar en el propio comercio; quizás pueda utilizarse, si se está en condiciones, un lugar donde los clientes no lleguen para cuidar la imagen de la organización, como por ejemplo en el depósito.

- *¿Cómo debe enseñarse?*

Retomando palabras de Chiavenato “*..ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar...*” (Chiavenato, 2000, pág. 560). Se aconseja que el encargado de la capacitación se tome el tiempo de explicar, acompañar y comunicar las operaciones que deben realizarse; en caso de ser necesario también puede demostrar cómo es a lo que quieren llegar, las actitudes y habilidades que quieren conseguir. Pueden cambiar roles para que el encargado de la capacitación muestre cómo debe llevarse a cabo las habilidades y actitudes paso por paso.

La comunicación es importante, ya que mediante esta el empleado puede estar informado acerca de todos los datos que precise de la empresa; tanto como productos nuevos, precios, ubicaciones, entregas de mercadería nueva, etc. Por ello mismo reiteramos, es de suma importancia que se mantenga una buena comunicación entre las partes.

- *¿Quién debe enseñar?*

La persona que debe estar a cargo de la capacitación debe ser la que tenga experiencia en lo que enseña; la que demuestre ser más eficiente. En muchos casos pueden ser los encargados, los mismos dueños o un empleado que esté suficientemente capacitado.

En cuanto a los costos, se tenga o no un presupuesto para la capacitación de los empleados, esta misma se debe considerar siempre como una inversión y no como un costo. En realidad, lo caro es no capacitar a su personal; es el tiempo perdido en producir los resultados que su personal podría lograr si recibiera capacitación continua.

- “*...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).

Ciertamente la capacitación puede parecer costosa si la mira en el presente, pero cuando se comienza a ver a futuro se demuestra que es una gran inversión. En resumen, el desconocimiento es más costoso; cuando no se capacita con frecuencia, las probabilidades de fracasar son altas y las pérdidas puede llegar a ser mayores; esto mismo está demostrado en las encuestas realizadas a los clientes ya que más de la mitad sostuvo que en caso de no sentirse bien atendidos no volverían al local.

Si no se hace ningún intento de actualizar a sus trabajadores, nunca se desarrollarán y la motivación disminuirá, lo cual es equivalente a retroceder si se compara con su competencia.

Siguiendo con el plan de capacitación; se recomienda implementarlo, llevarlo a cabo pero siempre manteniendo un seguimiento de cómo los empleados se adaptan al puesto para el cual fueron capacitados. Es importante que al menos una vez por semana haya una comunicación entre las partes para que la información de la empresa se actualice semana a semana y todos los empleados estén al tanto de posibles cambios. Se recomienda acompañar a los empleados, aceptar experiencias propias, hacerlos sentir parte de la organización, motivarlos.

Por último, para finalizar el plan de capacitación se debe evaluar para determinar si el programa implementado ha tenido éxito con el fin de si es bueno repetirlo, si hay que cambiar algunos contenidos, o si no ha servido y se ha hecho una errónea detección de necesidades.

Conclusiones

A modo de conclusión sostenemos que nuestra hipótesis de trabajo es válida en ciertos aspectos ya que sostuvimos que la problemática mayor en el desempeño de los RR.HH. de los comercios 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; la inadecuada atención dada a los clientes, actitudes pocos favorables, la transmisión de información se vuelve inapropiada o en ciertas oportunidades no llega la información a tiempo, la poca identificación de los trabajadores con la organización y la falta de claridad en los objetivos a seguir en tanto a las habilidades y actitudes que deben tener en su rol designado, son los aspectos más relevantes a tratar que se obtuvieron en nuestro análisis de resultados.

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 o encargados de los comercios no tienen en claro que significa que una persona esté capacitada para el puesto que ocupa así sea cualquier tipo de trabajo. Quedó demostrado mediante las entrevistas que varias respuestas representan un grado alto de subestimar la palabra “capacitación”, de no darle la importancia que requiere y merece. Concluimos que eso se debe a que no se encuentran informados acerca de este concepto.

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. Suelen generarse opiniones contraproducentes acerca del comercio por parte de los clientes que se retiran del local insatisfecho y eso repercute en la imagen de la organización.

Es por ello que recomendamos capacitar a los empleados en atención al público requiriendo los conocimientos, habilidades y actitudes que generen una buena imagen de la organización. Sostenemos que los comercios están en condiciones geográficas y económicas de recurrir a implementar un plan de capacitación debido a que las horas “perdidas” de los empleados a capacitarse serán tomadas como una buena inversión a futuro.

La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Algunos de esos beneficios para la organización son los siguientes:

“...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.

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).

Bibliografía

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

Babin, B. & Boles, J. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1).

Barbara Dennisse Cordova Quezada. (2016). Creación de un Manual de Procedimientos de Inducción.

Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17.

Cantu, 2001; Flores, González, & Rosas, 2014

Cardozo E1, Velasquez de Naime Y, Rodriguez Monroy C. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte.

Chebat, J. C. & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1).

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

Jose Pla Barber; Fidel Leon Darder. 2004. *Dirección de empresas Internacionales*.

Juan Carlos Ayala; Luis Pérez Van Morlegan (2013). *La gestión moderna en recursos humanos*. "Capítulo xii, Capacitación".

Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra. (2008). *Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Valor*.

Luis R. Gomez; David B. Balkin; Robert L. Cardy. , 2008. *Gestión de Recursos Humanos* (5.ª edc.) Pearson Educación, S.A., Madrid.

Pilar Pineda Herrero, 2000. *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar 27. Barcelona.

Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del Conocimiento: el modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Madrid : Netbiblio.

Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams. *Academy of Management Journal*, 38.

ANEXOS

Anexo 1: Imágenes de información.



CONSECUENCIAS DE LA CAÍDA DE LA PRODUCCIÓN, CONSUMO Y CONSTRUCCIÓN



6 DE CADA 10 PYMES
industriales
**disminuyeron su
volumen de venta.**

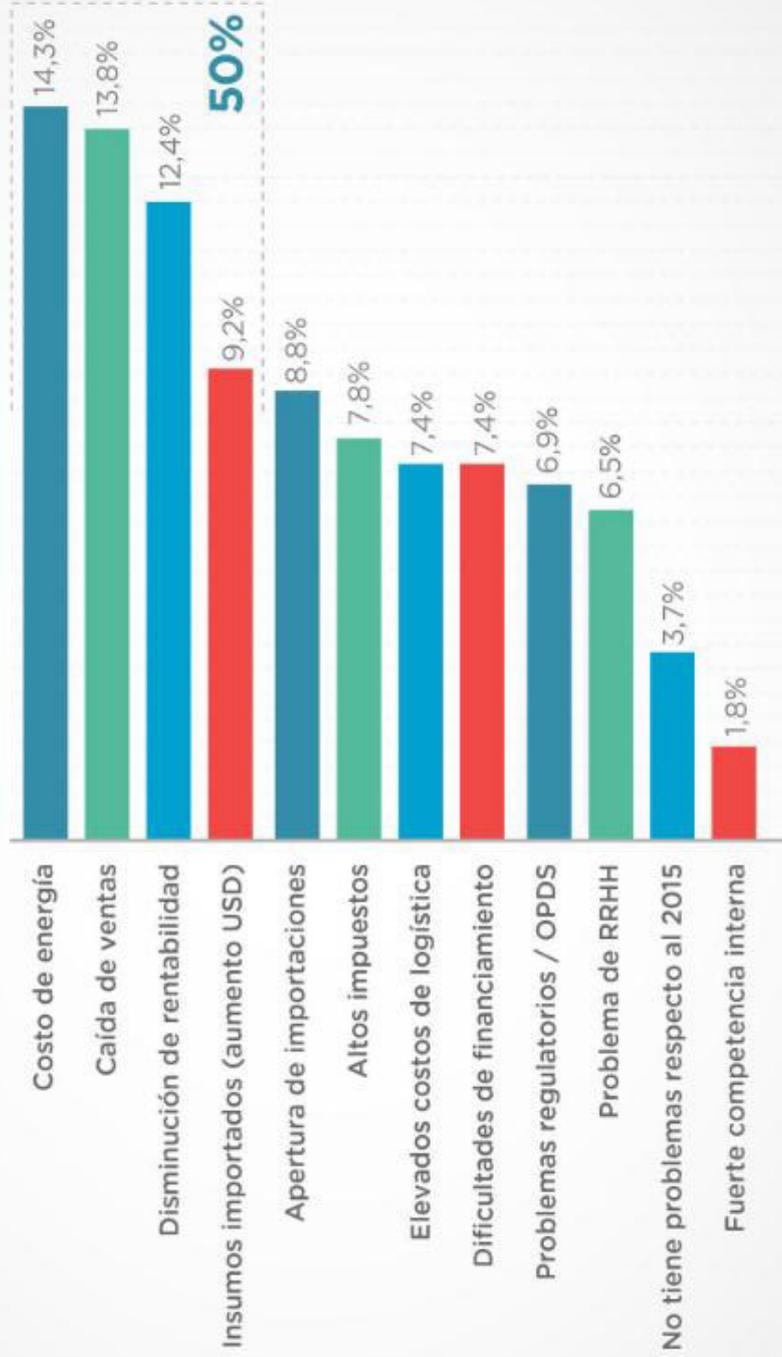
**MÁS DE LA MITAD
funciona al 50%**
de su capacidad instalada.



**Cerraron
2 COMERCIOS**
por día durante el año 2017.



PRINCIPALES PROBLEMAS PYMES



POPULAR

PROVINCIA POLÍTICA POLICIALES DEPORTES ESPECTÁCULOS TECNO S

QUILMEÑO. 27 de enero de 2019

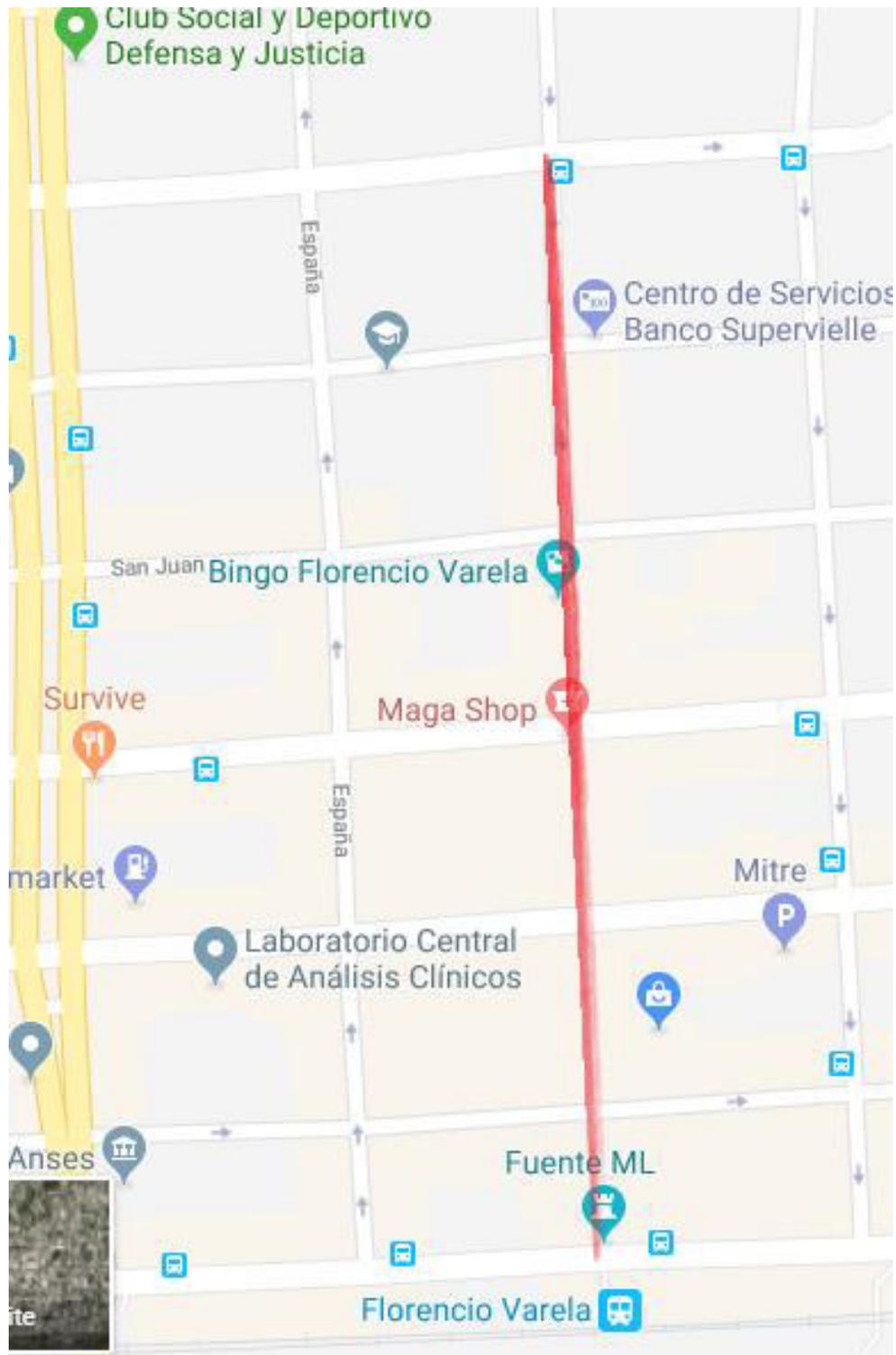
Fuerte caída del comercio y la industria en Varela

COMPARTIR:     



La secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Municipio elaboró un informe que compara las cifras de 2018 con las del año anterior. Duras críticas del intendente Andrés Watson al modelo económico actual.

Anexo 2: Ubicación geográfica de estudio



Anexo 3: Observación participante

Durante los primeros meses del trabajo, nos acercamos hacia los comercios estudiados con el fin de observar cómo se manejaban los empleados para con los clientes; para ello nos pusimos en el rol de clientes ingresando a los locales con inquietudes acerca de posible compras de productos.

A rasgos generales, se presentaron diversas situaciones que nos llamaron la atención; por ejemplo al ingresar en los comercios nos encontramos con empleados que no expresaban un estado óptimo de ánimo; es decir, su rostro no nos transmitía cierto grado de “felicidad” por llamarlo de alguna manera. En otras situaciones ingresamos al comercio y ningún empleado respondió a prestarnos atención o no preguntaron qué era lo que necesitábamos.

Para tener diferentes perspectivas nos dirigimos a los locales días en los que habitualmente hay una concurrencia mayor de gente; para saber cómo se manejan los empleados en esas situaciones. Notamos que en ciertas ocasiones los empleados se expresan algo alterados o atareados; atienden a una persona y luego no recuerdan que es lo que habían pedido. También optamos por representar a un tipo de cliente insistente; pedimos varias prendas para probarnos y al final no nos compramos dichas elecciones porque a nuestro criterio no nos habían gustado; en esa posición el empleado se notó algo irritado, lo expresaba su rostro.

En resumen, claramente en muchos comercios hemos sido bien atendidos; solo remarcamos los aspectos que nos llamaron la atención y que nos sirvieron para nuestra investigación.

Anexo 4: Entrevistas

Anexo 4.1: Entrevistas realizadas a empleados

Cláusula: 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. Mi nombre es Benitez Manon Araceli, soy estudiante de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y esta entrevista solo se usará para desarrollar un trabajo de investigación para la Universidad. Estos datos no serán utilizados para ningún otro propósito. Le agradecemos el tiempo que nos brinda.

Fecha: 22/11/2018

Lugar: Lencería

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Femenino

Edad: 28 años

1. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Empleada. No.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Misión sí. Visión no sé si tenemos.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si.

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

No es frecuente la comunicación. Si es tranquilo.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Sí, me han pedido cosas que no sabía que teníamos.

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

Si, fue cuando empecé. Me enseñaron dónde estaba cada cosa y acerca de cómo cobrar, nada más.

- 9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?**

Si, se aprende todos los días.

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

Fijo. No.

Fecha: 26/11/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Femenino **Edad:** 21 años

1. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Empleada. No, solo me encargo de la atención al público.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Si las conozco.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No, creo que no.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si, a veces no pero cuando hay acontecimientos importantes se llena de gente. Esos días no damos abasto.

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

Si normal. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Sí, pero he preguntado siempre que no supe sobre algo.

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

Si, las primeras semanas que arranque. Me enseñaron acerca de la ubicación de cada prenda por talles, colores, etc. Y mirar, estar atenta.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Si.

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

Fijo. No.

Fecha: 26/11/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Femenino **Edad:** 27 años

1. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Empleada. Solo atención al público.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Si las conozco.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

A veces sí, y otras no, dependen los días también.

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

Es normal. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Siempre hay algo que a veces no sabemos.

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

Maso menos, ya tenía experiencia. Tampoco es tanta ciencia este trabajo.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Si.

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

Fijo. No.

Fecha: 18/12/2018 **Lugar:** Indumentaria Masculina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Masculino **Edad:** 24 años

2. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Atención al público, ventas.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Si.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

La verdad que no.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si, somos dos nos manejamos bien.

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

Si. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Si, a veces no sabemos si entro tal mercadería que habíamos encargado y cosas así.

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

Me indicaron cómo debía ser mi trabajo, me mostraron el lugar y mercadería; y me aconsejaron de cómo tratar a los clientes. Si, cuando comencé a trabajar.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Si.

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

Fijo. No.

Fecha: 18/12/2018 **Lugar:** Indumentaria Masculina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Masculino **Edad:** 22 años

3. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Atención al público, ventas.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Si.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si.

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

Si. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Si, como decía mi compañero.

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

Si, cuando comencé a trabajar. Me enseñaron como debía atender y dónde estaba cada cosa. Mi compañero me ayudó mucho también.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

No sé.

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

Fijo. No

Fecha: 18/12/2018 **Lugar:** Indumentaria Masculina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Masculino **Edad:** 23 años

4. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Atención al público, ventas; a veces caja.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Si.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si, a veces nos sucede que la gente se va porque está lleno y no damos a basto pero creo que es normal.

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

Si. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

A veces sí, pero son cosas que se resuelven.

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

Si, cuando comencé a trabajar. Nada, lo normal, tampoco es tan difícil el trabajo que hacemos acá.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Si.

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

Fijo. No.

Fecha: 18/12/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Femenino **Edad:** 24 años

2. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Empleada, atiendo a los clientes.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

No sé.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Si la misión sí.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Depende, hay días que no podemos atender a todas las clientas, son muchas.

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

Si con la encargada. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Sí, no de la empresa sino de los productos, algunas cosas no tienen precio o se olvidan de ponerlos.

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

No, ya tenía experiencia, solo las ubicaciones.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Si.

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

Fijo. No.

Fecha: 18/12/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Femenino **Edad:** 22 años

3. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Atención al cliente. No.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Sí, creo que sí.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

Misión.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si, nos manejamos bien.

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

Si. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Si. Precios, talles, esas cosas.

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

Ya tenía experiencia, trabajaba en otra tienda antes, no sé si es capacitar no entiendo muy bien pero si me enseñaron a conocer este local.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Creo que el trabajo diario, la gente te va enseñando cosas también.

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

Fijo. No.

Fecha: 26/11/2018

Lugar: Zapatería

Forma de entrevista: Presencial

Sexo: Masculino

Edad: 26 años

4. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Atención al cliente. No.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Sí, soy parte.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

No.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si.

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

Si. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

Muy pocas veces, pero cosas comunes, como precio, o no encontrar unos zapatos en su lugar.

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

Sí, me enseñaron más que nada a adaptarme a este local y las ubicaciones, yo experiencia en ventas ya tenía, sabía cómo atender al público y esas cosas.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Si.

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

Fijo. No.

Fecha: 26/11/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

Sexo: Femenino **Edad:** 23 años

5. ¿Qué puesto ocupa? ¿Realiza actividades que excedan de su puesto?

Atiendo y limpio. No.

2. ¿Se cree parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si, supongo.

3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Y la visión?

No.

4. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

No.

5. ¿El personal es suficiente para llevar a cabo todas las tareas?

Si.

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

Si, lo normal. Si.

7. ¿En algunas situaciones te ha faltado información de la empresa?

A veces las clientas piden cosas que no sabemos si la tenemos y tenemos que preguntar.

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

No. Ya tenía experiencia.

9. ¿Ayudan a mejorar su desempeño laboral? ¿Influyen en su aprendizaje personal?

Se aprende todos los días en el trabajo.

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

Fijo. No.

Anexo 4.2: Entrevistas realizadas a dueños

Cláusula: 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. Mi nombre es Benitez Manon Araceli, soy estudiante de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y esta entrevista solo se usará para desarrollar un trabajo de investigación para la Universidad. Estos datos no serán utilizados para ningún otro propósito. Le agradecemos el tiempo que nos brinda.

Fecha: 26/11/2018

Lugar: Zapatería

Forma de entrevista: Presencial

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la organización; encargado, dueño, etc.?

Soy la encargada y cajera.

2. ¿Suele encontrarse presente en el comercio?

3. ¿Su comercio posee misión o visión? ¿La promueve a sus empleados?

Si tenemos.

4. ¿El personal es suficiente para las tareas que se requieren en la organización?

Sí, claro.

5. ¿Cree que existe un buen ambiente laboral y buena comunicación?

Si.

6. ¿Sus empleados reciben capacitación para su mejor desempeño laboral?

Si, les enseñamos acerca del trabajo que deben hacer y cómo deben atender al cliente.

7. ¿Quién está a cargo de dicha capacitación? ¿Cuánto dura?

Yo, los primeros días cuando empezaron a trabajar.

8. ¿De qué manera se realiza la capacitación?

Le digo lo que tienen que hacer, durante el horario de trabajo, estaban a prueba hasta que aprendieron.

9. ¿Ha recibido algún tipo de queja por parte de sus clientes acerca del desempeño de alguno de sus empleados?

No.

10. En caso de recibirla ¿que opta por hacer al respecto?

Y lo charlaría con mi empleado.

Fecha: 18/12/2018 **Lugar:** Indumentaria Masculina **Forma de entrevista:** Presencial

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la organización; encargado, dueño, etc.?

Jefe.

2. ¿Suele encontrarse presente en el comercio?

Habitualmente sí.

3. ¿Su comercio posee misión o visión? ¿La promueve a sus empleados?

Si claro.

4. ¿El personal es suficiente para las tareas que se requieren en la organización?

Si.

5. ¿Cree que existe un buen ambiente laboral y buena comunicación?

Si.

6. ¿Sus empleados reciben capacitación para su mejor desempeño laboral?

No sé si llamarlo capacitación, pero si les enseñamos como se debe trabajar correctamente.

7. ¿Quién está a cargo de dicha capacitación? ¿Cuánto dura?

Yo, y dura lo que ellos tarden en aprender.

8. ¿De qué manera se realiza la capacitación?

Básicamente les mostramos el depósito el orden, les decimos que memoricen los talles o prendas es sus respectivos lugares y nada... que presten atención.

9. ¿Ha recibido algún tipo de queja por parte de sus clientes acerca del desempeño de alguno de sus empleados?

No.

10. En caso de recibirla ¿que opta por hacer al respecto?

Corregiría el error obviamente.

Fecha: 26/11/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la organización; encargado, dueño, etc.?

Dueña del local.

2. ¿Suele encontrarse presente en el comercio?

Si.

3. ¿Su comercio posee misión o visión? ¿La promueve a sus empleados?

Si.

4. ¿El personal es suficiente para las tareas que se requieren en la organización?

Si.

5. ¿Cree que existe un buen ambiente laboral y buena comunicación?

Si.

6. ¿Sus empleados reciben capacitación para su mejor desempeño laboral?

Si, están capacitadas para llevar adelante su trabajo y atender bien a los clientes.

7. ¿Quién está a cargo de dicha capacitación? ¿Cuánto dura?

Yo, cuando empiezan a trabajar, los primeros días son a prueba.

8. ¿De qué manera se realiza la capacitación?

Les indico ciertos ítems que deben saber, los lugares de las prendas, como tienen que atender al cliente, a tener paciencia, cosas así.

9. ¿Ha recibido algún tipo de queja por parte de sus clientes acerca del desempeño de alguno de sus empleados?

No.

10. En caso de recibirla ¿que opta por hacer al respecto?

Me fijaría cual fue la queja y cómo resolverla.

Fecha: 26/11/2018 **Lugar:** Indumentaria Femenina **Forma de entrevista:** Presencial

3. ¿Qué cargo ocupa dentro de la organización; encargado, dueño, etc.?

Encargada y cajera.

2. ¿Suele encontrarse presente en el comercio?

3. ¿Su comercio posee misión o visión? ¿La promueve a sus empleados?

Si, sabemos a qué nos dedicamos. Visión no sabría decirte.

4. ¿El personal es suficiente para las tareas que se requieren en la organización?

Si.

5. ¿Cree que existe un buen ambiente laboral y buena comunicación?

Si.

6. ¿Sus empleados reciben capacitación para su mejor desempeño laboral?

Las chicas con las que trabajamos ya tenían experiencia así que solo les mostramos cómo están ubicadas las cosas en este lugar, capacitarlas no hace falta.

7. ¿Quién está a cargo de dicha capacitación? ¿Cuánto dura?

8. ¿De qué manera se realiza la capacitación?

9. ¿Ha recibido algún tipo de queja por parte de sus clientes acerca del desempeño de alguno de sus empleados?

No.

10. En caso de recibirla ¿que opta por hacer al respecto?

La hablaríamos con las chicas.

Anexo 5: Encuesta realizada a 200 clientes

Cláusula: 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. Mi nombre es Benitez Manon Araceli, soy estudiante de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y esta entrevista solo se usará para desarrollar un trabajo de investigación para la Universidad. Estos datos no serán utilizados para ningún otro propósito. Le agradecemos el tiempo que nos brinda.

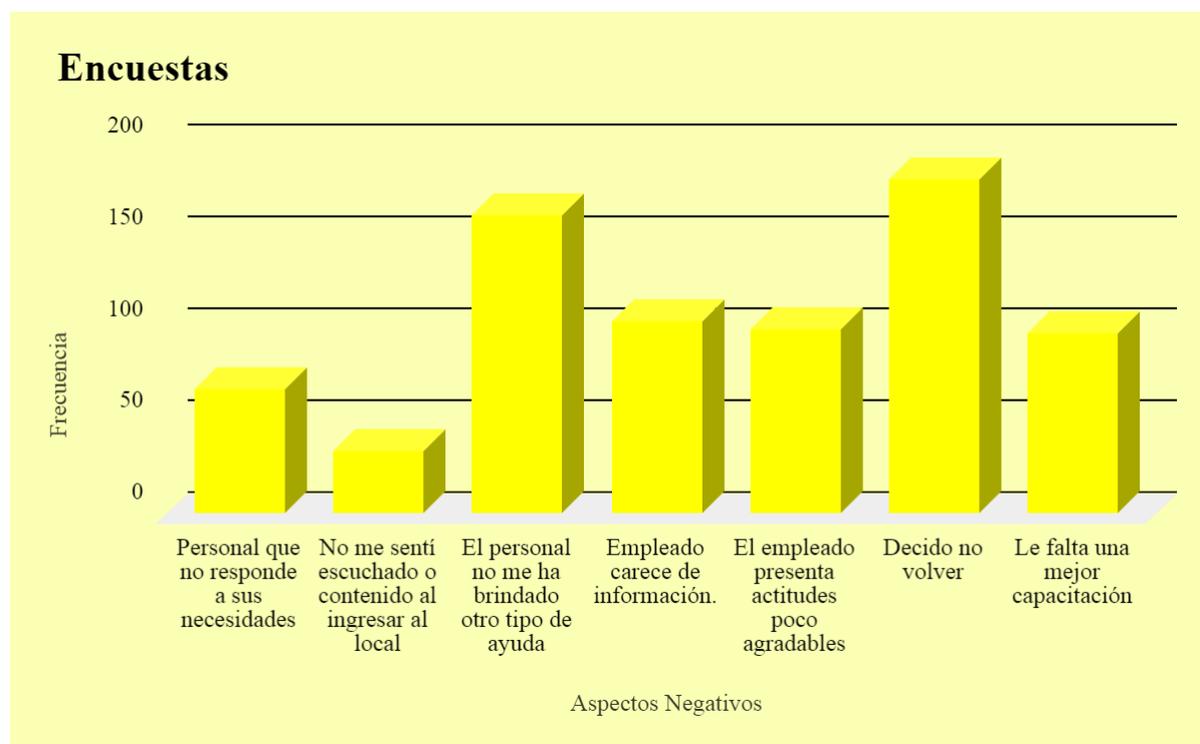
Preguntas	Opciones		
¿Con qué concurrencia visita este lugar?	Una por mes	Más de una por mes	Otro
¿Por qué motivo viene aquí? Puede optar por una o más categorías.	Precio /Calidad	Buena atención	Cercanía
¿El personal que lo atendió respondió con sus necesidades?	SI	NO	No contesta
¿Noto algún tipo de inconveniente a la hora de ser atendido?	SI	NO	No contesta
En situaciones donde no llegó a satisfacer su necesidad, ¿el personal, ha dado algún otro tipo de ayuda?	SI	NO	No contesta
¿Se siente escuchado o contenido al momento de ingresar al comercio?	SI	NO	No contesta
¿Ha presenciado situaciones en donde el empleado carece de información necesaria para complacer sus necesidades?	SI	NO	No contesta
¿El empleado en ocasiones presenta actitudes que no son agradables para su satisfacción?	SI	NO	No contesta
En caso de no sentirse bien atendido usted ¿vuelve a comprar en el mismo local o decide no volver?	SI	NO	No contesta
¿Ha notado que al personal del comercio le hace falta una mejor capacitación?	SI	NO	No contesta

Anexo 5.1: Resultado de las encuestas

Preguntas	Porcentajes		
¿Con qué concurrencia visita este lugar?	37%	8%	55%
¿Por qué motivo viene aquí? Puede optar por una o más categorías.	31%	8,5%	60,5%
¿El personal que lo atendió respondió con sus necesidades?	59%	34%	7%
¿Noto algún tipo de inconveniente a la hora de ser atendido?	88,5%	11,5%	0%
En situaciones donde no llegó a satisfacer su necesidad, ¿el personal, ha dado algún otro tipo de ayuda?	18,5%	81,5%	0%
¿Se siente escuchado o contenido al momento de ingresar al comercio?	80,5%	17%	2,5%
¿Ha presenciado situaciones en donde el empleado carece de información necesaria para complacer sus necesidades?	47,5%	52,5%	0%
¿El empleado en ocasiones presenta actitudes que no son agradables para su satisfacción?	49,5%	50,5%	0%
En caso de no sentirse bien atendido usted ¿vuelve a comprar en el mismo local o decide no volver?	8,5%	91,5%	0%
¿Ha notado que al personal del comercio le hace falta una mejor capacitación?	37,5%	49,5%	13%

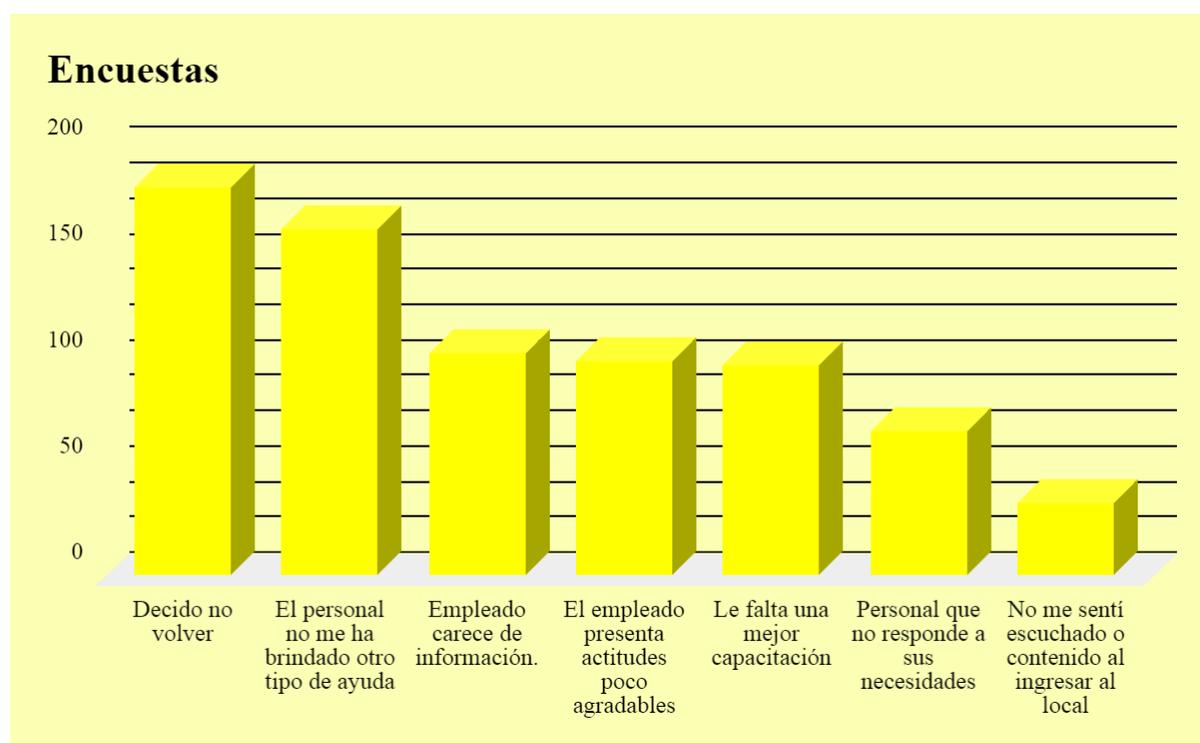
Anexo 5.2: Gráfico de barras

Aspectos Negativos	Frecuencia
Personal que no responde a sus necesidades	68
No me sentí escuchado o contenido al ingresar al local	34
El personal no me ha brindado otro tipo de ayuda	163
Empleado carece de información.	105
El empleado presenta actitudes poco agradables	101
Decido no volver	183
Le falta una mejor capacitación	99



Anexo 5.3: Gráfico de Pareto⁸

Aspectos Negativos	Frecuencia
Personal que no responde a sus necesidades	68
No me sentí escuchado o contenido al ingresar al local	34
El personal no me ha brindado otro tipo de ayuda	163
Empleado carece de información.	105
El empleado presenta actitudes poco agradables	101
Decido no volver	183
Le falta una mejor capacitación	99



Dos primeros aspectos representan el 45.94 % de los aspectos negativos.

Cuatro primeros aspectos representan el 73.30 % de los aspectos negativos.

⁸ **Gráfico de Pareto** Gráfico de barras en el que los factores están representados a lo largo del eje horizontal, por orden decreciente de frecuencia. (Krajewsky, pág 164-165, 2008).