



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MEJORA EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DEL MINI
COMISARIATO DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL**

Autora:

Carolina Stefanie Calderón Álvarez

Tutor:

Ing. Com. Marlon López MBA

Guayaquil, Ecuador

2016



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Mejora en el sistema de capacitación y entrenamiento del personal del Mini Comisariato de la ciudad de Guayaquil”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo influye el sistema de entrenamiento y capacitación del personal en la satisfacción del cliente en el Mini Comisariato ubicado en la 27 y Portete, de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2016?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por la Egresada: **Carolina Stefanie Calderón Álvarez**

Tutor: **Ing. Com. Marlon López MBA**



AUTORÍA NOTARIADA

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: Mejora en el sistema de capacitación y entrenamiento del personal del Mini Comisariato de la ciudad de Guayaquil, de la carrera Administración de empresa del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia de otra tesis presentada con anterioridad.

Autora:

Carolina Stefanie Calderón Álvarez

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico primeramente a Dios, por darme la sabiduría y fuerza para poder culminar unos de mis objetivos.

A mis padres por ser mi fortaleza mi pilar, por estar conmigo en todo momento buenos y malos, por brindarme su apoyo incondicional y sus buenos consejos, por hacer de mí una mejor persona. Muchos de mis logros se los debo a ustedes.

A mis hermanos por motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos.

Carolina Stefanie Calderón Álvarez

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Carátula	i
Certificación de la Aceptación del Tutor	ii
Autoría notariada	iii
Dedicatoria	iv
Índice General.....	v
Índice de Figuras	viii
Índices de Cuadros	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Certificado del Análisis Urkund.....	xii

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto	2
Delimitación del problema	4
Formulación del Problema	4
Variables de Investigación	4
Evaluación del problema.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	6
justificación y Viabilidad	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Fundamentación Teórica.....	8
Antecedentes históricos	8
Antecedentes referenciales	9
Fundamentación Legal.....	25
Definiciones Conceptuales	27

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Presentación de la Empresa	30
Objeto Social.....	31
Misión.....	31
Visión	31
Estructura Organizativa.....	32
Diseño de la Investigación.....	32
Tipos de Investigación.....	32
Investigación Explicativa	32
Investigación Descriptiva.....	33
Investigación Correlacional	33
Población y Muestra.....	34
Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información	36
La encuesta.....	36
La entrevista.....	36

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Entrevista	56
Diagnóstico de la Problemática	59

Plan de Mejoras	64
Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	72
Bibliografía	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Organigrama del Mini Comisariato.....	32
Figura No. 2. Satisfacción en la atención brindada	37
Figura No. 3. Mini Comisariato posee productos en cantidad y calidad.....	38
Figura No. 4. Habilidad en el desempeño de su función	39
Figura No. 5. Estrategia de atención al cliente	40
Figura No. 6. Capacitación continua.....	41
Figura No. 7. Actuación ante una situación de reclamo hacia el servicio efectuado	42
Figura No. 8. Atención a sugerencias por parte de los supervisores.....	43
Figura No. 9	44
Figura No. 10. Medidas correctivas	45
Figura No. 11. Capacitación continua y eficiente.....	46
Figura No. 12. Rotación de puestos	47
Figura No. 13. Capacitación y entrenamiento.....	48
Figura No. 14. Estabilidad en el trabajo.....	49
Figura No. 15. Sistema de trabajo polifuncional	50
Figura No. 16. Estrategias de servicios acordes a tus habilidades.....	51
Figura No. 17. Evaluación del servicio al cliente efectuado.....	52
Figura No. 18. Estrategias de atención al público	53
Figura No. 19. Colaborador calificado y productivo	54
Figura No. 20. Plan de mejoras	55

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro No. 1. Población	34
Cuadro No. 2. Muestra	35
Cuadro No. 3. Satisfacción en la atención brindada.....	37
Cuadro No. 4. Mini Comisariato posee productos en cantidad y calidad .	38
Cuadro No. 5. Habilidad en el desempeño de su función.....	39
Cuadro No. 6. Estrategia de atención al cliente.....	40
Cuadro No. 7. Capacitación continua	41
Cuadro No. 8. Actuación ante una situación de reclamo hacia el servicio efectuado	42
Cuadro No. 9. Atención a sugerencias por parte de los supervisores	43
Cuadro No. 10. Inadecuada atención causada por estrés.....	44
Cuadro No. 11. Medidas correctivas.....	45
Cuadro No. 12. Capacitación continua y eficiente	46
Cuadro No. 13. Rotación de puestos.....	47
Cuadro No. 14. Capacitación y entrenamiento	48
Cuadro No. 15. Estabilidad en el trabajo	49
Cuadro No. 16. Sistema de trabajo polifuncional.....	50
Cuadro No. 17. Estrategias de servicios acordes a tus habilidades	51
Cuadro No. 18. Evaluación del servicio al cliente efectuado	52
Cuadro No. 19. Estrategias de atención al público.....	53
Cuadro No. 20. Colaborador calificado y productivo.....	54
Cuadro No. 21. Plan de mejoras	55
Cuadro No. 22. Propuesta.....	65
Cuadro No. 23. Actividades del Plan de mejora	68
Cuadro No. 24. Calendario del Plan de Mejoras.....	70



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

Tema

MEJORA EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DEL MINI COMISARIATO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autora: Calderón Álvarez Carolina Stefanie

Tutor: Ing. Com. Marlon López MBA

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es proponer mejoras al sistema de entrenamiento y capacitación del personal del Mini Comisariato ubicado en la 27 y Portete, de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2016. La problemática se desarrolla debido a que el sistema capacitación y entrenamiento no es continuo, relacionado a las áreas de ejecución. La importancia de la orientación metodológica y práctica, en el manejo de los protocolos del trabajo, deben ser aplicables, para el mejoramiento de la atención al cliente, establecimiento el cumplimiento de reglas y condiciones de trabajo, mejoramiento del ambiente laboral y las relaciones interpersonales, para que el recurso humano, se constituya una herramienta invaluable de la empresa. La población seleccionada de estudio fue constituida por: 2 supervisores, 11 clientes internos (trabajadores), 110 clientes externos. La misma que fue aplicada el muestreo probabilístico, y a su vez la formula respectiva para la obtención de la muestra de estudio, a la que se le efectuó las técnicas e instrumentos de recolección de información. La metodología utilizada corresponde a la investigación explicativa, descriptiva y correlacional. La propuesta de solución, está relacionada con la mejora de las actividades de capacitación y entrenamiento, considerando la evaluación como monitoreo estrategias claves, para determinar y prevenir las contingencias que se efectúan en el proceso de aplicación de este sistema.

Mejoras

Capacitación

Entrenamiento

Satisfacción



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIAN TECHNOLOGY**

TECHNOLOGY IN MANAGEMENT OF ENTERPRISE

Project prior to obtaining the diploma of: technology in business
administration

Theme

**IMPROVES IN THE SYSTEM OF TRAINING AND TRAINING OF THE
STAFF OF THE MINI COMMISSARY OF THE CITY OF GUAYAQUIL**

Autora: Calderón Álvarez Carolina Stefanie

Tutor: Ing. Com. Marlon López MBA

ABSTRACT

The purpose of the present research is propose improvements to the system of training and training of the personal of the Mini commissary located in the 27 and Portete, of the city of Guayaquil, during the period 2016. The problematic is developed since the system training and training not is continuous, related to the areas of execution. The importance of methodological orientation and practice, in the management of the working protocols, should be applicable, for the improvement of the customer service, establishment compliance with rules and conditions of work, improvement of the working environment and interpersonal relationships, so that human resources, becomes an invaluable tool of the company. The population selected for study was constituted by: 2 supervisors, 11 customers internal (workers), 110 clients external. The same that was applied the sampling probabilistic, and to his time the formula respective for the obtaining of the shows of study, to which is you made them technical e instruments of collection of information. The methodology used corresponds to the research explanatory, descriptive and correlational. The proposed of solution, is related with it improves of them activities of training and training, whereas the assessment as monitoring strategies key, to determine and prevent them contingencies that is performed in the process of application of this system.

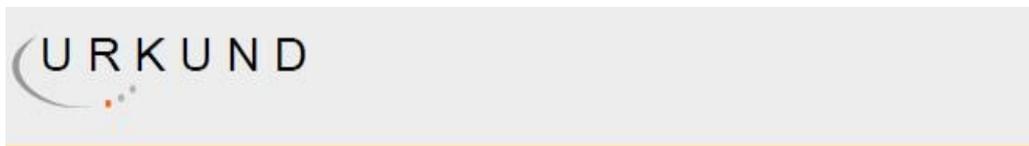
Improvements

Training

Empowerment

Satisfaction

CERTIFICADO DEL ANÁLISIS URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS-CAROLINA-CALDERON ÁLVAREZ-ASS14.docx
(D22249369)
Submitted: 2016-10-07 18:55:00
Submitted By: baby-carol22@hotmail.com
Significance: 7 %

Sources included in the report:

Indice, Introduccion y Capitulo I.docx (D16046738)
CAPITULO 3-4-5.docx (D12725007)
<http://www.monografias.com/trabajos69/satisfaccion-cliente-externo-tiendas-mayoristas/satisfaccion-cliente-externo-tiendas-mayoristas2.shtml>
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>

Instances where selected sources appear:

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

A nivel Mundial, Roldán, Balbuena & Muñoz (2011), “indican que, para lograr la satisfacción del cliente se deben implementar y efectuar estrategias para el mejoramiento de la calidad de servicio que se ofrece a los usuarios, para así lograr resultados positivos que propicien la satisfacción de los consumidores” (pag.#12). Las pymes, según la estructura organizacional aportan a la economía de un país, por tal razón la relevancia del tema. Al mejorar el servicio, y satisfacción del cliente, se aumentará consecutivamente los volúmenes de ventas y la rentabilidad de la empresa.

En Latinoamérica, respectivamente en Ecuador, las pequeñas y medianas organizaciones orientadas a la venta de elementos varios como comida e implementos de servicio básico para el hogar, enfrentan un gran reto para poder ser competitivas dentro del mercado, motivos que crean la necesidad de mantener ventajas a través de la optimización del servicio que ofrecen, a partir de ello se puede lograr fidelizar a los clientes, aumentar las ventas y mantener la participación de la empresa dentro del mercado.

Actualmente los mini comisariatos brindan un servicio necesario para los usuarios, en el abastecimiento de productos y suplementos básicos, para el hogar. Se ha observado que en el mini comisariato de estudio ubicado en la 27 y Portete de la ciudad de Guayaquil en el año 2016, presenta aspectos a mejorar como; la discontinua capacitación y entrenamiento al

personal, demoras en la información de los servicios ofrecidos, e incumplimiento del protocolo del personal, que influye en la calidad del servicio que proveen actualmente.

Esto se debe, a que el sistema capacitación y entrenamiento no es continuo, relacionado a las áreas de ejecución. La importancia de la orientación metodológica y práctica, en el manejo de los protocolos del trabajo, deben ser aplicables, para el mejoramiento de la atención al cliente, establecimiento el cumplimiento de reglas y condiciones de trabajo, mejoramiento del ambiente laboral y las relaciones interpersonales, para que el recurso humano, se constituya una herramienta invaluable de la empresa.

Unas de las causas que inciden en la problemática, se debe al procedimiento de contratación previa del personal, porque al estar enfocado en el cumplimiento de funciones varias (poli funcionales), rotación de horarios, múltiples obligaciones y falta de continuidad en las actividades asignadas, se verá afectado el desempeño laboral y a la calidad de atención que ofrecen.

Generando en el personal un sinnúmeros de síntomas como, cansancio, hastió psicológico por la sobre carga de funciones, cometimiento de errores, demora en la atención, poca predisposición al trabajo, incertidumbre, sanciones, deficiente calidad al servicio al cliente, e incluso despido intempestivo del personal.

Situación conflicto

Los fundamentos teóricos - científicos sobre el tema estudiado, tiene la finalidad de verificar cómo la calidad del servicio, constituye un factor preponderante para lograr la satisfacción de los clientes en las organizaciones. En el que plantea como unos de los aspectos influyentes,

el establecimiento de un sistema de entrenamiento y capacitación continua, como herramienta que permite fortalecer las deficiencias y mejorar la ejecución de las actividades en el puesto laboral, para garantizar la satisfacción de los consumidores.

Cabe recalcar que la causa principal de la presente investigación, que influye en la problemática, es la inadecuada inducción del personal, la discontinuidad en las capacitaciones y entrenamiento teórico - práctico, lo que afecta a la calidad de atención y servicios efectuados a los consumidores.

Por tal motivo la necesidad de mejorar el sistema de entrenamiento y capacitación continua en el personal, permitirá optimizar los conocimientos y capacidad en la ejecución de las actividades. También promoverá la optimización de la calidad de servicio, y a su vez la satisfacción del usuario. Es decir lograr un servicio de calidad para que los usuarios se muestren satisfechos, puedan regresar y además recomienden el servicio a otros. Una adecuada atención, producirá el aumento de consumidores que persigan un servicio de calidad.

Este tema es relevante porque se considera el interés de las organizaciones a realizar u organizar esfuerzos para tratar de incorporar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello es importante que se implementen alternativas adecuadas de gestión organizacional como el reentrenamiento y capacitación para mejorar la calidad de atención de servicio a los usuarios.

Para que se efectúe, la calidad de servicio, es necesario e importante implementar un sistema basado en el entrenamiento y capacitación del personal con el fin de conseguir las metas y objetivos planteados.

Delimitación del problema

Campo: Administración de Empresas

Aspecto: Sistema de entrenamiento y capacitación

Área: Servicio al cliente

Tiempo: Periodo 2016

Formulación del Problema

¿Cómo influye el sistema de entrenamiento y capacitación del personal en la satisfacción del cliente en el Mini Comisariato ubicado en la 27 y Portete, de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2016?

Variables de Investigación

Variable Independiente: Sistema de entrenamiento y capacitación.

Variable Dependiente: Satisfacción del cliente.

Evaluación del problema

El proyecto de investigación es;

Delimitado, porque se va abarcar el tema de estudio, en el lugar donde se desarrolla la problemática. Es decir en el Mini-comisariato, ubicado en la 27 y Portete de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2016. La población considerada, son; el personal administrativo, personal multifuncional y clientes de la empresa estudiada.

Claro, al dar a conocer el problema que está incidiendo en la dinámica actual de la organización, se dará a conocer claramente el fenómeno de estudio. La problemática incurre al verse afectada la satisfacción al

cliente, por el servicio brindado, debiéndose a que no se ha implementado un sistema de entrenamiento y capacitación continuo, dirigido al personal para que puedan efectuar una calidad de servicio y atención al cliente.

Evidente, porque se expondrá, todas las causas, y aspectos del problema, en un lenguaje claro, conciso. En el que se dará a conocer el fenómeno de estudio de forma evidente y concreta.

Relevante, porque se constituye una problemática actual, en la que se expondrá un modelo que contribuya a mejorar la calidad de servicio, y a su vez, promover la participación activa y comprometida del talento humano, no solo como un elemento de producción, sino como ente base para el progreso de la organización. Es por tal razón, que la solución propuesta, se constituye como un mecanismo útil y esencial, para garantizar niveles altos de satisfacción al cliente.

Factible, ya que se establecerá que por medio del entrenamiento y capacitación del personal, se mejorará los aspectos de satisfacción al cliente, considerando la factibilidad de los recursos y del producto esperado.

Variables, se identifica la relación causal entre las variables, sistema de entrenamiento y capacitación (solución), y la satisfacción del cliente (problema).

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer mejoras al sistema de entrenamiento y capacitación del personal del Mini Comisariato ubicado en la 27 y Portete, de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2016

Objetivos Específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos de las variables de estudio.
- Diagnosticar el sistema de entrenamiento y capacitación del personal del mini comisariato y definir su incidencia en la satisfacción del cliente.
- Proponer mejoras al sistema actual de entrenamiento y capacitación del personal que brinda servicio en el mini-comisariato.

JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es conveniente porque permitirá conocer las herramientas necesarias que aportarán al mejoramiento de la satisfacción de los clientes del mini comisariato, el sistema de entrenamiento y capacitación del personal se convierte en un modelo actual que permitirá establecer mecanismos útiles y adecuados que logren el éxito de una organización.

La relevancia social que tiene el estudio, va dirigido al grupo humano que labora en el mini comisariato, puesto que la implementación de un sistema de entrenamiento y capacitación, va a permitir potencializar las habilidades, destrezas y potencialidades, para el adecuado cumplimiento de las funciones establecidas en base a la actualización de los conocimientos, orientación e implicaciones prácticas.

El tema propuesto, tiene como implicaciones prácticas demostrar la influencia de la ejecución de estrategias activas a través del entrenamiento y capacitación continua del personal, este sistema es una medida de actualización, instrumento de conocimiento que permitirá

desarrollar en el personal una predisposición al servicio, un adecuado protocolo de atención y a su vez se mejorará la satisfacción de los clientes.

El presente trabajo tiene como valor teórico, porque se pretende dar a conocer el sistema de entrenamiento y capacitación, con el objeto de mejorar el conocimiento de las actividades del personal, la adecuada gestión del Talento Humano, y la atención y servicio que se efectúe. Así se, propiciará un adecuado ambiente laboral, estableciendo mecanismos para disponer de un talento humano, eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Lo que permitirá la satisfacción laboral, y reconocimientos del personal por su emprendimiento como también por su desempeño, y la adecuada gestión del personal administrativo de la empresa. Como consecuencia, se generará un servicio de calidad a los consumidores.

La utilidad metodológica del estudio tiene como punto de partida resaltar la influencia del modelo de investigación establecida a través de un diseño metodológico que consiste en los métodos; explicativo, descriptivo y correlacional, para explicar la problemática evidenciada. También se constituye un material de consulta o referencia, para que las empresas que tengan la misma problemática, obtengan una herramienta viable y fiable, que sirva para optimizar el servicio que ofrecen.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos

Desde los años 2000 antes de Cristo, la educación viene siendo considerada como una acción antigua, ya que desde esta época se la ha ido utilizando como el principal medio para educar a los individuos. Principalmente el objetivo del aprendizaje es de dotar de habilidades como destrezas, ahondar en el principio del conocimiento sobre un determinado tema o temas de prioridad. Esta actividad, conllevó los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos

La aparición de los gremios y asociaciones, en la era industrial, fueron muchos los intentos por generar apropiación, conocimientos de actividades laborales en los trabajadores que se incorporaba a cierta organización. Durante la primera parte del siglo XVIII, se muestra el interés de las empresas, por aplicar métodos y procedimientos para lograr capacitar a cada uno de sus asalariados, para finalmente lograr que se mejore el desempeño laboral.

En el siglo actual, se ha observado que ha tenido un gran desarrollo tanto el entrenamiento como la capacitación; En el año de mil novecientos quince, en Norteamérica, se empezó a aplicar un método para capacitar, el cual era conocido bajo el nombre de “«método de los cuatro pasos»”, los cuales eran mostrar, decir, hacer y comprobar. Así se suscita las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva.

Estos métodos se ajustaron a otras áreas principalmente en la industria, durante el año de 1940, es aquí que se pretende relucir la importancia de capacitar. Desde este aspecto se propuso sincronizar esta actividad como una función sistematizada u organizada, para lograr con los objetivos planteados dentro de la empresa.

En diferentes países, se establece como Ley Laboral, la obligación de toda organización para lograr instaurar un sistema actual y continuo de capacitación como entrenamiento, procedimiento que debe ser instaurado como derecho universal de los trabajadores, como proceso de desarrollo.

Antecedentes referenciales

Variable Independiente

Capacitación y Entrenamiento

(Dessler & Varela, 2012), indican que el término “capacitación”, hace referencia a la adquisición de aprendizajes teóricos, prácticos, y técnicos, que promueve el desarrollo de destrezas, habilidades, potencialidades para mejorar su desempeño en diversas actividades

(Salinas & Escalantes, 2011), definen a la capacitación como todas las formas de enseñanza, que se dan con el objetivo de poder desarrollar trabajadores o empleados, logrando transformar sus aptitudes en capacidades para poder desenvolverse en sus oficios o en sus puestos laborales.

El Entrenamiento y la capacitación son aquellos procesos donde se desarrolla el aprendizaje para que pueda adquirir habilidades, así como también desarrollar conceptos y conocimientos que se necesitan poder alcanzar objetivos que han sido planteados por la organización. A través del

proceso de capacitación, así como también del entrenamiento se puede determinar la participación, así como también el desarrollo de los trabajadores, siendo así una herramienta indispensable para que se direccionen correctamente las metas propuestas y los propósitos organizacionales que son requisitos necesarios para el buen desempeño laboral.

Tipos de Capacitación

La capacitación se clasifica en dos tipos;

Informal; se refiere a un conjunto de instrucciones que se desarrollan periódicamente durante las actividades laborales, para poder lograr que se refuercen las capacitaciones formales. Su duración se basará de acuerdo a la evaluación que se obtenga del personal, si es necesario continuar con la capacitación cuando el colaborador no ha logrado adquirir completamente una habilidad, o no ha existido asimilación o retroalimentación en las tareas asignadas, de manera que se pueda optimizar el desempeño laboral.

La capacitación formal, es una retroalimentación constructiva sobre un tema, el cual tiene una duración que dura desde días hasta varios meses, esto es según la complejidad que tenga el tema que se quiera capacitar.

Características generales de la capacitación y entrenamiento

Generalmente a través de estas herramientas se promueve fortalecer la identidad que posee la organización, así como también que se examine la práctica sobre los principios de educación. Estos se ejecutan por medio de cursos teóricos y prácticos, debe de ser desarrollado en base a los resultados que se han obtenido, así mismo deberá de estar correlacionado con las necesidades que se presentan en la organización,

para que pueda llegar a tener un crecimiento integral el trabajador.

Herramientas básicas para la gestión de la capacitación

Debido a sus logros, se considera a la capacitación como una parte fundamental para la buena organización.

Sistema de entrenamiento y capacitación

A través de su desarrollo se puede lograr preparar al trabajador para que pueda desenvolver con eficiencia sus labores dentro de su cargo en la organización, pero es necesario que pueda diferenciarse tanto el entrenamiento como la capacitación.

Se conoce como capacitación al proceso de transferencia de conocimiento dado al obrero, para que este pueda tener una mejora tanto en su eficiencia como en su efectividad dentro del cargo que desarrolla en la organización, estos conocimientos que se transfieren, se relacionan a un tema que trate sobre la empresa, como lo es el sistema o los procesos para la producción sobre el manejo de los equipos, así como también sobre el funcionamiento de la empresa, además de las características que posee cada producto, entre otros.

Sin embargo, al tratar sobre entrenamiento, nos enfocamos al desarrollo de las habilidades que se necesitan para el desarrollo de cada una de las operaciones, las cuales se cumplen en los cargos dentro de la empresa, como lo es la técnica para el manejo defensivo de los carros, el cual se direcciona a los choferes, una operación más eficaz de los equipos que se encuentran en la planta de producción, entre otros. Así mismo este puede direccionarse hacia las actitudes positivas para el trabajo y para que se pueda lograr una mejor interacción entre los trabajadores, logrando así que haya una mejor motivación entre ellos.

Tanto la capacitación como el entrenamiento, desarrollan actividades que imparten conocimiento y permiten que se pueda desarrollar ágilmente aptitudes, conceptos, habilidades, actitudes y destrezas para desempeñar un cargo óptimamente. Estos contribuyen tanto a la eficiencia, como a la eficacia en el proceso de la organización, siendo de un gran aporte para el asalariado.

(Cobos, 2011), expresa que a través de la capacitación, se logra que el empleado pueda sentirse comprometido con la organización, por ende, tiene una sensación de competencia y desarrolla un arsenal de destrezas y habilidades, logrando así que tenga una satisfacción laboral, como también una mayor permanencia y se disminuye así la rotación de los trabajadores.

La preocupación principal que poseen las organizaciones ecuatorianas, es la de poseer un personal que sea productivo y calificado, así como también que estos pueden basarse en los objetivos, los proyectos y de su visión (Zambrano, 2014). El departamento de Recursos Humanos considera a esta como una oportunidad para poseer dentro de la organización una continuidad, debido a que estos evidencia la necesidad de ejercer una misma fuerza laboral, así como también que se actualicen los conocimientos a través de las capacitaciones, lo cual le permitirá ser más competitivo, así como también que el empleado tenga un mayor desarrollo profesional.

Importancia de capacitación y entrenamiento del talento humano

Aquellas empresas donde no se desarrollan continuamente capacitaciones, se da baja de productividad, así como también los productos no son de calidad, hay un mal uso de las maquinarias, se desperdician los materiales y existen mayores números de accidentes laborales (INA, 2007). Esto se debe a que no se desarrolla un sistema

para la capacitación, así como también de formación profesional, por lo que existe la obligación de que el departamento de talento humano pueda contener las habilidades y conocimientos que necesita para que se desarrolle un servicio de calidad.

Es necesario que la organización desarrolle capacitación del personal, pero además debe de plantear la forma como será desarrollado, el talento humano posee una parte muy importante para lograr alcanzar la satisfacción y que se brinde un servicio de calidad.

(Ascencio & Navarro, 2014), consideran que por tal motivo, es necesario que en el proceso de la capacitación, se pueda establecer un plan, como además los objetivos, y que se realice un diagnóstico sobre las necesidades de la capacitación, las cuales se determina a través del estado en que se encuentra la empresa, conociendo cuales son las falencias en relación con las habilidades, el conocimiento y las actitudes que posee el empleado, lo cual está generando el problema y la solución necesaria para erradicarlo.

Finalmente, el sistema organizacional debe ser conocido en conjunto como la visión, la misión, el organigrama funcional y estructural, además los reglamentos, las políticas, la cultura empresarial, así como también las capacitaciones que han sido desarrolladas, para así poder describir las necesidades, así como los conocimientos que poseen y el desarrollo del sistema de entrenamiento y capacitación.

Capacitación, entrenamiento y desarrollo

Se debe dar continuamente capacitaciones para mantener actualizado al personal, llevando a cabo un plan de carrera. Por lo que se debe indicar, que tanto los procesos para el desarrollo como la capacitación son actividades que permiten detectar las necesidades que hay dentro de la

institución, por medio de la capacitación se busca que haya un perfeccionamiento en cada uno de sus colaboradores, por esta razón el desarrollo es un producto del conocimiento que ha adquirido cada colaborador a través del crecimiento profesional dentro de un cargo.

Estrategia de capacitación, entrenamiento y desarrollo

- Desarrollar un plan de inducción para el nuevo personal, además de establecer un programa para la capacitación, para lograr el desarrollo de los asalariados, y que se lleve a cabo las competencias.
- En este programa sobre inducción se debe proponer primeramente que el asistente de Talento Humano debe hacer una presentación de esta compañía, así mismo se indicará sobre la salud ocupacional, además de la responsabilidad que debe existir en la ejecución del proceso de gestión de calidad, además del desarrollo de las capacitaciones dentro del área.
- Ejecutar un plan sobre capacitación que esté basado en los recursos internos que disponga la empresa, para así buscar fortalecer a los trabajadores, basándose en la competitividad.
- En el personal, para las funciones o los cargos, donde cada jefe de área, pueda proponer a una o varias personas para capacitarlas durante un año, trazando una línea a proyectar, a estos se les patrocinará alrededor de un cincuenta por ciento de estas capacitaciones, brindándoles permanencia.
- Ejercer un plan de carrera anualmente, en donde se realizará una evaluación del personal, ver si está capacitado para promoverlo al siguiente rango, considerando su desempeño, las capacitaciones y las certificaciones que ha recibido.

Beneficios de la capacitación y entrenamiento

Los beneficios son varios y gracias a estos se pueden obtener grandes beneficios; estos no solo están enfocados en la empresa, sino además en el desarrollo profesional de cada trabajador, así como también del progreso de las relaciones entre los asalariados.

Beneficios organizacionales:

Permite que los trabajadores se orienten a actitudes y rendimientos positivos, se logra un incremento en el conocimiento del cargo en cada categoría, además de la integridad para lograr una misma fuerza dentro del trabajo. Esto logra que los trabajadores tengan un autónomo desenvolvimiento, el cual está relacionado con los objetivos que tiene la organización. Se logrará también desarrollar una buena imagen sobre la empresa; reducir en diferentes áreas los costos y desarrollar una mejor comunicación organizacional.

Beneficios para los colaboradores que benefician a la organización

Entre los beneficios se refiere que se logra que los trabajadores puedan lograr tomar decisiones y que puedan resolver sus conflictos. Además de incrementar el nivel de agrado dentro de su área laboral. Permite que cada trabajador pueda alcanzar sus metas individuales y contrarresta el temor o el desconocimiento tanto individual como grupal.

Beneficios a las relaciones humanas

Dentro de sus beneficios se describe el que haya una mejor relación tanto de los individuos como de los grupos, así mismo ayuda que pueda dirigir a los nuevos trabajadores. Permite que la empresa se transforme en un ambiente donde haya mejor calidad, lo cual permite laborar y poder

convivir dentro de la misma.

Determinación de necesidades

La apreciación sobre las necesidades que posee la empresa, permite que se desarrolle una evaluación de los conflictos que actualmente posee. Por lo que es necesario que estos sean afrontados, por medio de un desarrollo a largo plazo.

Variable Dependiente

Satisfacción del cliente

Clientes

Existen definiciones sobre “clientes”, entre ellas se puede destacar la siguiente;

Un cliente es aquel consumidor que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en igual o mayor grado sus expectativas, lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos, induzcan a que entre en un proceso de fidelización del cliente hacia cierto producto determinado o a esa organización empresariado. (Domínguez, 2011, pág. # 2)

Un cliente actualmente viene a ser la persona más importante para las empresas, pues es quien activa la producción, y la rentabilidad de una empresa. El cliente es también quien tiene el deseo de adquirir un servicio o un bien conforme a las necesidades que posee.

Tipos de clientes

Thompson (2012), determina diferentes tipos de clientes que existen actualmente en el mercado, entre los cuales se detallan cinco tipos:

- a) Vigencia,
- b) Frecuencia,
- c) Volumen de compra,
- d) Nivel de satisfacción; y,
- e) Grado de influencia.

Clasificación según su vigencia

Clientes Activos:

Se denominan a los clientes que realizan actualmente compras, o que las han hecho durante este último tiempo.

Clientes Inactivos:

Se conocen así a los clientes que han hecho su compra hace mucho tiempo, por lo que se debe de deducir que se han ido a la competencia, ya que estuvieron insatisfechos con el servicio o el producto dado por la empresa.

Es útil este tipo de clasificación debido a dos razones:

1. A través de esta clasificación puede determinarse al cliente que está realizando actualmente sus compras, así como también aquellos que se les debe de dar atención especializada para que se los pueda conservar, debido a que actualmente estos son los que generan ingresos económicos para la empresa.
2. Para determinar cuáles son los clientes que no están adquiriendo productos o servicios de la institución, por lo que se necesitan de actividades especiales para poder determinar cuáles fueron las causas que lo alejaron, para de esta forma poder recuperarlos.

3. El término “vigencia”, nos permite determinar a los clientes que están fielmente al servicio y al producto, por lo que debe de enfatizarse los métodos para retener a los mismos. Aquellos clientes que ya no continúan adquiriendo nuestros productos y nuestros servicios, debe de aplicarse estrategias para poder lograr que nuevamente adquieran lo ofrecido por la empresa.

Clasificación según el nivel de satisfacción

Clientes complacidos:

Se consideran así a los clientes que conocen el desempeño que posee la empresa, así como también tienen conocimiento sobre el producto y sobre el servicios, los cuales han excedido cada una de sus expectativas. Al estar estos complacidos se sienten identificados con la marca. Por lo que debe de conservarse que estos clientes estén altamente satisfechos, superando siempre el nivel que existe de la oferta, por medio del servicio personalizado para lograr que estos puedan sorprenderse en relación con sus adquisiciones.

Clientes satisfechos:

Este término abarca a los clientes que tienen conocimiento sobre el desempeño que posee de la institución, y la calidad dada por cada servicio o producto, los cuales coinciden con sus expectativas. Los mismos no tienen disposición alguna por cambiar la marca, pero que en algún momento pueden sentirse motivados a realizarlo si encuentran otro proveedor que le dé una oferta mejor. Para este tipo de clientes es necesario que se desarrolle planificaciones y que se implementen servicios especiales que puedan ser percibirlos como un plus que no esperan, y a su vez contar con la fidelización de los mismos.

Clientes Insatisfechos:

Estos también son aquellos que perciben el desarrollo que posee la empresa, aparte de su calidad de su servicio y del producto, lo cual consideran por debajo de sus expectativas, razón por la cual no desean volver a tener la misma experiencia y buscan otro proveedor. Para estos es necesario realizar una investigación profunda, para determinar las causas que generan este nivel de insatisfacción para después desarrollar las correcciones necesarias. Generalmente estos procesos suelen ser costosos debido a que se debe de sacar esta percepción que posee el cliente sobre la empresa.

Satisfacción del cliente

(Kotler & Armstrong, 2008), expresa que actualmente las empresas que ofrecen servicios, tienen como requisito principal satisfacer al cliente, para así poder tener un nivel alto de agrado, siendo de su preferencia el servicio o producto que ofrecen. Logrando posicionarse en el mercado meta, siendo así de interés para el núcleo de la población interés de la empresa.

Por tal razón, se debe promover la satisfacción de los clientes y mantener el nivel de fidelización de los mismos. Siendo una principal finalidad de la organización, como también un objetivo primordial dentro de cada área funcional (tanto en producción, como en finanzas, en recursos humanos, entre otros) de las empresas exitosas.

Pérez (2014) , manifiesta que;

 Será implementado aquel sistema que busque ofrecer al cliente una buena atención, para así afianzar que en las políticas que sean referentes a la calidad, puedan ser cumplidas, así como también que sea suministrado el servicio hacia el cliente

eficazmente, y que pueda desarrollarse el proceso de entrega al servicio al cliente. (pág. #18)

Toda institución que logre la satisfacción en el cliente, alcanzará la lealtad en sus clientes, tendrá cierta participación en el mercado, logrará además una difusión gratuita, tendrá crecimiento y expansión y podrá generar conocimiento.

Se conoce como “«satisfacción del cliente»” al grado en que se logra que coincida el desempeño de un servicio con las expectativas del consumidor.(Kotler & Armstrong, 2012). Conforme a lo indicado por Kotler & Armstrong (2012), indica que la satisfacción que se logra en el cliente, se basa en el desempeño que percibe del producto con relación a las expectativas del comprador” (pág. # 13).

Si no cubre el desempeño de lo oferta en sus expectativas, habrá insatisfacción por parte del cliente. Pero si el desempeño si coincide con las expectativas, se logrará que esté satisfecho. Así mismo si se excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho.

Cabe señalar que aquellas organizaciones poseen un sistema de gestión, se centran en lograr conservar los niveles de satisfacción en sus clientes. A través de los estudios, se puede evidenciar que aquellos clientes que fueron satisfechos, mostraron lealtad hacia la empresa, lo cual causa que también haya un mejor desempeño organizacional.

Por esta razón cada empresa busca lograr el deleite en sus clientes, pero prometiéndole solo aquello que ellos pueden cumplir, debido a que si alguien al estar satisfecho, no solo regresará a comprar, sino que este también se convierte en socios de marketing, ya que expresan su buena experiencia hacia los demás. Debido a estos antecedentes, es notable la importancia de que la empresa debe de tener por cultural general el dar un servicio excepcional hacia el cliente.

Pinzón y Gil (2011), refieren que desde los años sesenta, a través de varias investigaciones se ha podido determinar la importancia para evaluar la satisfacción que posee el consumidor, siendo este un indicador clave para que las empresas futuras tengan beneficios.

(Delgado Cantu, 2011), consideran que “los métodos aplicados, para para conocer el grado de satisfacción, debe de poseer los siguientes objetivos”:

- Lograr una mejor visualización sobre la relación histórica que posee la empresa con los clientes.
- Desarrollar evaluaciones de la satisfacción que tienen los clientes con el servicio recibido por otros competidores.
- Conocer la manera en que pueden influir los empleados en la satisfacción del usuario.

Richard Oliver (1997), autor que desarrollo diferentes temas sobre la satisfacción y también referente al marketing, realiza un desarrollo sobre los elementos que influyen en la satisfacción del cliente:

1. El Rendimiento Percibido

Se basa en el rendimiento que ha recibido el cliente, durante la adquisición del servicio o del producto. Este se encuentra conformado de las siguientes características:

- Este se logra a establecer desde el punto de vista que posee el cliente.
- Está basado en los resultados que obtiene cada cliente en la adquisición del servicio o del producto.
- Además puede estar basado en la forma en que el cliente ve a la empresa y su personal.
- Cuenta de las opiniones que recibe el cliente de otras personas, las cuales influyen en sus decisiones.
- Este depende del estado de ánimo que puede tener el cliente, así como también de sus razonamientos.

- El rendimiento es obtenido a través de una investigación que comienza y termina en el cliente.

2. Las Expectativas:

Se refiere a las esperanzas que posee cada cliente para adquirir algo, estas pueden presentar debido a las siguientes situaciones:

- Las promesas presentadas por la institución, sobre los beneficios que obtendrá del producto o del servicio.
- En base de las experiencias que ha adquirido de las anteriores compras.
- Las opiniones que recibe de los familiares, amistades, entre otros.
- Además de las promesas que presentan los demás competidores.

La empresa está encargada en delimitar sus expectativas, debido a que si presentan expectativas muy bajas no se podrá atraer a los clientes, pero si las expectativas trazadas son muy altas, causar decepción en los clientes cuando desarrollen la compra.

Así mismo debe tenerse en cuenta, que una disminución que se presente en la satisfacción del cliente, no quiere decir que el producto o servicio sea de calidad baja, debido a que esto puede ser por el incremento de las expectativas del cliente, causado por las actividades de mercadotecnia.

Por tal razón es de suma importancia que se haga un seguimiento de las expectativas que poseen los clientes, para poder conocer si se encuentran dentro de lo que la empresa puede darle; además de saber si la empresa se encuentran a la par de las expectativas que causan las demás empresas y si se están en concordancia con lo que el cliente espera para animarse a adquirir.

Los Niveles de Satisfacción:

Después de haber desarrollado algún tipo de adquisición, se puede presentar uno de los siguientes niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** se da cuando el servicio o el producto, no abarcan las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Este parámetro se presente cuando el servicio suple las expectativas que posee el cliente.
- **Complacencia:** se desarrolla cuando el desempeño percibido es mayor que las expectativas que tiene el cliente.

En base a estos niveles, se conoce el grado de lealtad que poseen los clientes, hacia los servicios que brinda la empresa; es decir, si un cliente que se encuentra insatisfecho, buscará cambiarse de proveedor de manera inmediata, pero sin embargo, aquel cliente que posee un alto grado de satisfacción, mantendrá su lealtad hasta que pueda encontrar otro proveedor que le brinde una mejor oferta.

Pero aquel cliente que se encuentra complacido, mantendrá su lealtad hacia la marca y hacia el producto, debido a que posee un alto nivel de afinidad emocional, el cual supera a ciertas preferencias racionales. Por tal razón, es necesario que aquellas empresas que buscan satisfacer a sus clientes, lo puedan hacer solo a través de la promesa que podrán cumplir.

Calidad de servicio al cliente

Este permite que podamos desenvolvemos mejor como empleados, como parte de un equipo de trabajo, y además como individuos, sin que sea significativo el ámbito en el cual se desenvuelven. Este se entiende como el objetivo de poder cumplir con los requisitos que posee el cliente, ya que el poder satisfacerlos es la parte esencial que debe lograrse, este debe ser así mismo el eje central del plan estratégico de la institución, para alcanzar que sea mejor la calidad, por esta razón es importante para poder llegar al éxito.

De acuerdo a lo que se indica dentro del “«sistemas de gestión de calidad»”, ISO 9001 del año dos mil quince, dentro de su apartado 9.1.2 que se titula “«Satisfacción del cliente»”, refiere que:

Deberá la institución desarrollar un seguimiento en base de la percepción referida por los clientes, para conocer el cumplimiento de los requisitos. Además deberá de obtenerse información sobre la opinión dada por los clientes sobre la organización, como también de lo que refieren del servicio servicios que han recibido; así como también debe de indicarse los métodos que serán aplicados para la utilización y la obtención de esta información. (pág. # 29)

(Infotep, 2012), considera que cuando una empresa alcanza la satisfacción en sus clientes, lograr tener varios beneficios, los cuales están clasificados en tres partes, estos nos permite conocer sobre la importancia de lograr que los clientes se sientan satisfechos.

Primer Beneficio:

Si un cliente, que ha sido satisfecho, puede volver para adquirir el mismo servicio o producto, logrando así que este sea leal. Cuyo resultado es un beneficio importante para la empresa, debido a que se aumentará las ventas del mismo u otro producto o servicio.

Segundo Beneficio:

Debido a que el cliente está satisfecho, siente la necesidad de poder compartir su experiencia referente al servicio o al producto que ha adquirido por la empresa, convirtiéndose en un beneficioso porque servirá como un medio difusor sobre sus servicios a otros posibles clientes.

Tercer Beneficio:

Al tener un cliente complacido o satisfecho, se logrará que este se aleje de la competencia, lo cual hace que el establecimiento pueda tener un buen lugar dentro del mercado (pág. # 10-11).

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Conformado a lo indicado en el “«Código de Trabajo»”, dentro del «Registro Oficial Suplemento 167», del 16 de Diciembre de 2005, en el Título preliminar, sobre las Disposiciones Fundamentales, se detalla:

En el Artículo 1 se expone-

«El Ámbito del Código»,

Se refiere sobre que los preceptos en este Código, ayudan a regular las relaciones que existen entre los trabajadores y los empleadores, son aplicados en las diferentes condiciones y modalidades de trabajo. Aquellas normas que se encuentran relacionadas con el trabajo y que están dentro de las leyes especiales como también en los convenios internacionales, serán aplicadas en aquellos casos en donde estos estén referidos.

Artículo 2.-

Obligatoriedad del trabajo,

El presente artículo muestra al trabajo como un derecho y como un deber social, así como también obligatorio, pero con ciertas limitaciones que pueden encontrarse descritas dentro de la Constitución y de las demás leyes.

Artículo 3.-

«Libertad de trabajo y contratación»,

Refiere que el trabajador es libre para poder esforzarse en la labor que él tenga. Ninguna persona deberá trabajar gratis, sin remuneración las cuales sean señaladas por la Ley, a excepción de los casos que sean de urgencia extraordinaria o que sea de inmediato auxilio. A excepción de estos casos, ninguna persona podrá ser obligada a laborar sin ningún contrato y sin ninguna remuneración. Todo trabajo debe ser remunerado.

Artículo 4.-

«Irrenunciabilidad de derechos»,

Los derechos que posee el trabajador deben ser irrenunciables, se anulará toda estipulación que esté en contra.

En el artículo 5.-

«Protección judicial y administrativa»

Detalla que los funcionarios administrativos como judiciales, tienen la obligación de dar protección de la eficacia en el cumplimiento de los derechos que poseen los trabajadores. Dentro del artículo 6, que describe sobre las «Leyes supletorias», refiere que todo aquello que no esté dentro de este código, se deberá aplicar las disposiciones correspondientes dentro del procedimiento civil y del código civil.

Artículo 7.-

La «Aplicación favorable al trabajador».-

Si existe alguna duda sobre las disposiciones legales, contractuales o reglamentarias en la materia laboral, tanto los funcionarios administrativos como funcionarios judiciales deberán aplicarlas de manera favorable hacia los trabajadores.

Título VII,

«Régimen del buen vivir»,

En el capítulo primero, que habla sobre la «Inclusión y equidad», en la sección séptima que se titula «Comunicación social»:

Artículo 384.-

El presente artículo indica que es beneficioso que se dé un sistema de comunicación social, en el que pueda cumplirse con cada derecho referente a la comunicación, a la información y a lo que abarca la libertad de expresión, logrando así fortalecer la participación ciudadana. Estará conformado el sistema por las instituciones y por los actores de carácter

públicos, sobre las normativas y las políticas, los actores privados, los comunitarios, los ciudadanos que se estén integrados hacia él.

El estado deberá formular la política pública de la comunicación, en relación con estos derechos, los cuáles están mencionados dentro de la constitución, así como también en los instrumentos internacionales que tratan de los derechos humanos. Así mismo hace una descripción sobre la organización y la funcionalidad ciudadana. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN. Conceptualización

- **Variable Independiente:** Sistema de Entrenamiento y Capacitación
Este sistema constituye una formación educativa sobre las actividades laborales que permiten respaldar a la teoría con la práctica en el desarrollo de una función con mayor eficiencia.
- **Variable Dependiente:** Satisfacción al cliente
Esta terminología, permite conocer el nivel de agrado de un cliente frente a un servicio generado. Este mismo se entiende que este servicio o producto ha cumplido sus expectativas.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Atención

Es un proceso discriminativo y complejo que acompaña todo el procesamiento cognitivo, además es el responsable de filtrar información e ir asignando los recursos para permitir la adaptación interna del organismo en relación a las demandas externas.

Calidad de servicio

Es el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas.

Capacitación

Término que refiere sobre el proceso de educación, que se dé desarrolla a corto plazo, este se aplica de una manera sistemática y además organizada, donde las personas adquieren conocimiento, habilidades, actitudes, en relación con los objetivos señalados. Idalberto Chiavenato.

Cliente

De acuerdo a lo indicado por la “«American Marketing Association»”, se conoce así al comprador real de un servicio o de un producto.

Entrenamiento

Término que se refiere sobre la preparación que tiene una persona hacia un cargo, con la finalidad que la persona pueda enfrentarse tanto dentro como fuera del trabajo.

Gestión del Talento Humano

Este concepto abarca al grupo de políticas y de prácticas, que se necesitan para poder direccionar los aspectos referentes a los cargos que tengan relación con los recursos o las personas, como es la selección, el reclutamiento, las recompensas, la capacitación y la evaluación sobre el desempeño.

Satisfacción del cliente

Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas

Satisfacción Laboral

Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.

Sistema

Se denomina así al ordenamiento del conocimiento en base a los principios.

Trabajadores

Según La Ley Federal del Trabajo señala que se considera como trabajador, a las personas que dan un trabajo profesional subordinado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Presentación de la Empresa

La empresa Corporación El Rosado S.A. fue fundada en el año de 1936, es una de las empresas más grandes del Ecuador, sin fines de lucro, se inició con un pequeño local de autoservicio con el paso del tiempo se fue expandiendo a nivel nacional, las líneas de negocios se extendieron, siendo en la actualidad una de las cadenas más importante del Ecuador, y llamándose CORPORACIÓN EL ROSADO.

La cadena de autoservicio de Corporación El Rosado, le ofrece cobertura en 26 locales de Mi Comisariato y mini comisariatos, 9 Hipermercados, 12 locales de Mi Juguetería, 19 tiendas por departamento de Rio Store, 10 locales de Ferrisariato, 10 complejos de Supercines, Metrópolis, Chili's, Radio Disney.

La empresa, dentro del código internacional industrial uniforme (CIIU), forma parte del siguiente grupo:

- G Comercio al por mayor y al por menor
- G52 Comercio tiendas y almacenes minoristas por departamento.

Según la clasificación por actividad económica – Código CIIU, codificación G5212, forma parte del grupo de tiendas, almacenes mayoristas y minoristas (mini comisariatos) por departamento.

Información de Contacto

Casa Matriz
Calle 9 de Octubre 729

Guayaquil; Guayas;

Nombre Completo: Corporación el Rosado S.A.

Estado: No Inscritas

Forma Legal: S.A.

Estatus Operacional: Operacional

EMISid: 1219010

Fecha de Incorporación: 22-nov-54

Principales Actividades

- Sociedades Controladoras y Dirección de Corporativos y Empresas

Actividades Secundarias:

- Comercio de Materiales para la Construcción, Equipos y Accesorios
- Comercio de Bebidas y Alimentos

Productos Principales

- Comida, Juguetes, Artículos de ferretería

Objeto Social

Su objeto social es dedicarse a la compra y reventa, importación, exportación, y la industrialización como también la comercialización en el mercado nacional, por cuenta propia o ajena, al por mayor y menor de todo tipo de alimentos, ropa, licores etc.

Misión

“La misión del Mini Comisariato, es ofrecer a todos los clientes la mejor calidad y variedad de productos a menor precio, en un ambiente seguro, como, agradable y con un servicio de primera”.

Visión

“Ser la mejor sucursal en brindar el mejor servicio al cliente a nivel nacional”.

Estructura Organizativa

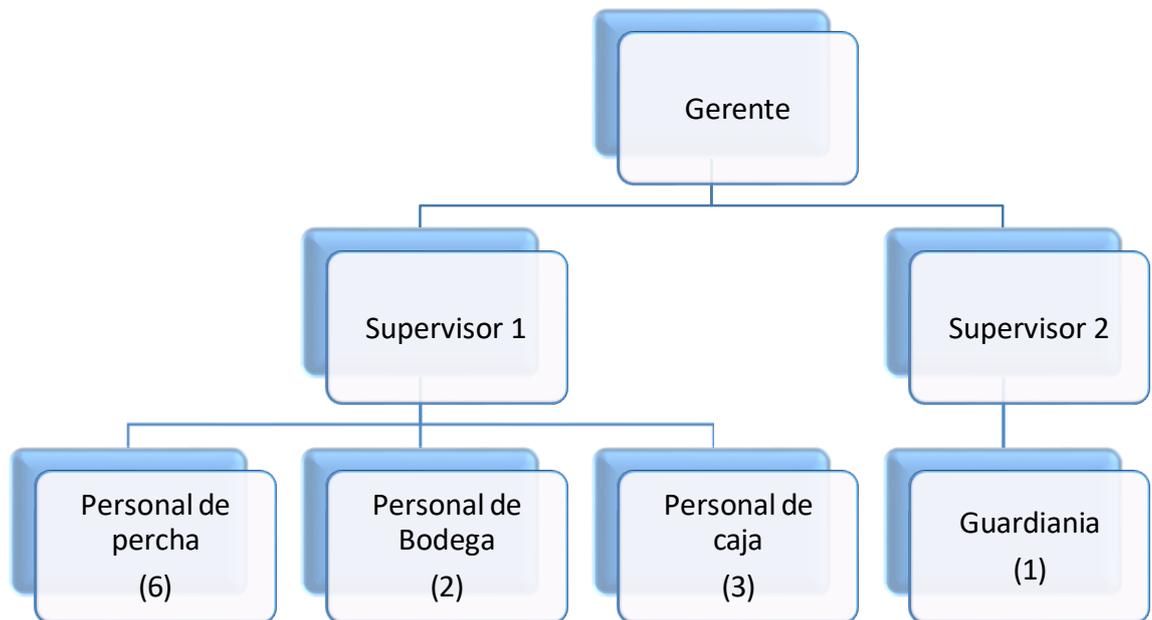


Figura No. 1. Organigrama del Mini Comisariato
Fuente: Elaboración propia, 2016

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos empleados en la presente investigación están basados en el método explicativo, descriptivo y correlacional.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Explicativa

La investigación de la presente tesis es explicativa;

Según Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista (2006), “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (pág. 108). A través del estudio de las variables permitirá

explicar los efectos causales del sistema de capacitación – entrenamiento, en el servicio y satisfacción al cliente del mini comisariato.

Investigación Descriptiva

La investigación de la presente tesis es descriptiva;

Es una investigación de evaluación, ya que pretende determinar la eficacia de un programa, práctica, procedimiento o política y evaluar su validez (Salinas, 2013). El autor (Ponce, 2011), está de acuerdo con el planteamiento de Salinas, por su parte menciona que este método de investigación es denominada así, porque pretende observar y describir los fenómenos en su ambiente natural para la recolección de datos de muchos sujetos, estamos de acuerdo con estas exposiciones ya que esta investigación permite realizar un estudio a profundidad sobre el sistema de capacitación y de entrenamiento para lograr la satisfacción de los clientes del mini comisariato.

Investigación Correlacional

La investigación de la presente tesis es correlacional;

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores de objeto de estudio (Monje, 2011). Y es de tipo correlacional, porque consiste en establecer la relación entre la situación actual de capacitación al personal del Mini Comisariato y a la propuesta de optimizar la satisfacción de los clientes.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población se la considera como; grupo de datos que son tratados por cierto estudio estadísticos que se conoce como población, y que se encuentra relacionado con lo que se desea estudiar. En el sentido estadístico no debe de confundirse a la población, ya que esta es en sentido demográfico. Los estadísticos utilizan el término población cuando hacen referencia a personas y a elementos que se escogen para realizar el estudio (González R. , 2008, pg. # 28)

A continuación se precisará la población de Mini Comisariato de estudio;

Cuadro No. 1. Población

No.	Sector Social	Población	Porcentaje %
1	Supervisor	2	3.00%
2	Clientes Internos	11	9.00%
3	Clientes Externos	110	88.00%
	Total	113	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

La población de estudio, se compone de 2 supervisores, 11 clientes internos, 110 clientes externos. A continuación se debe proceder con el desarrollo de la formula respectiva.

Muestra

La muestra según Cea D´Ancona (1998), citado por Hernández, Mirabal, Otálvora & Uzcátegui (2014), una de las primeras decisiones a tomar en cualquier investigación es la definición de la población a analizar (pg. #8).

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

$$n = \frac{113 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.05)^2 * (113 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{113 * 3.8416 * 0.025}{0.0025 * (112) + 3.8416 * 0.25} \rightarrow n = \frac{108.5252}{0,28 * 0.9604}$$

$$n = \frac{108,5252}{1,2404} \rightarrow n = 87,49 \rightarrow n = 87$$

$$M = \frac{P * M}{N} \rightarrow M_s = \frac{2 + 87}{113} \rightarrow m = \frac{174}{113} =$$

$$m = 1,53 \rightarrow M_s = 2 \text{ Supervisores}$$

$$M_{ci} = \frac{P * M}{N} \rightarrow = \frac{11 * 87}{113} \rightarrow = \frac{957}{113} =$$

$$= 8,46 \rightarrow = 8 \text{ Clientes internos}$$

$$M_{ce} = \frac{P * M}{N} \rightarrow = \frac{100 * 87}{113} \rightarrow = \frac{8700}{113} =$$

$$= 76,99 \rightarrow = 77 \text{ Clientes externos}$$

Cuadro No. 2. Muestra

No.	Sector Social	Muestra	Porcentaje%
1	Supervisor	2	2.00%
2	Clientes Internos	8	9.00%
3	Clientes Externos	77	89.00%
	Total	87	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Después de aplicar el muestreo probabilístico, y el desarrollo de la respectiva formula, se obtuvo como resultado de la muestra, la siguiente

cantidad: 2 supervisores, 8 clientes internos y 77 clientes externos del Mini Comisariato de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2016.

FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información recopiladas pertenecen a nivel primario y secundario. Las primarias tomadas de documentos científicos, bibliografía de libros, páginas web, informes técnicos de instituciones públicas o privadas; fuentes secundarias, provenientes de trabajos e investigaciones previamente analizados e interpretados.

Las técnicas que se aplica en el transcurso de la investigación serán: la encuesta y la entrevista, que permitirán la recolección de resultados, que junto con la propuesta va a aportar con soluciones a la problemática presentada.

La encuesta

Consiste en la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer de opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador (Hernández, Mirabal, Otálvora, & Uzcátegui, 2014).

La entrevista

Según los autores Morán & Alvarado (2010), la entrevista es “el instrumento es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra”. pág. #63. La encuesta y la entrevista: Las técnicas de investigación, serán previamente diseñadas, y dirigida a obtener información sobre la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta dirigida a los clientes externos de un Mini Comisariato de la ciudad de Guayaquil.

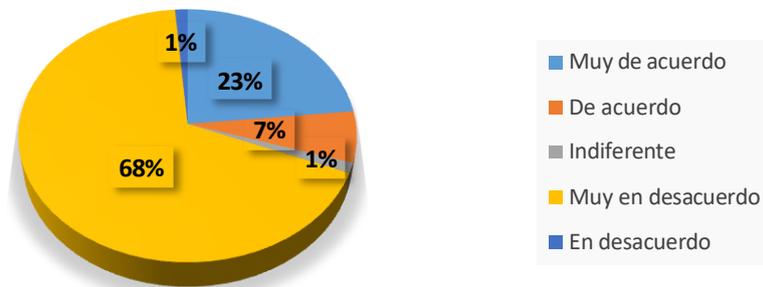
1. ¿Está satisfecho de la atención que le brinda el personal de mini comisariato cuando realiza compras?

Cuadro No. 3. Satisfacción en la atención brindada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	23%
De acuerdo	5	7%
Indiferente	1	1%
Muy en desacuerdo	52	68%
En desacuerdo	1	1%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 2. Satisfacción en la atención brindada



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 30% de la población opinan que el personal que atienden en mini comisariato, demuestran que están preparados para atender correctamente a todas las personas que se acercan al negocio para comprar los productos varios que los locales expenden en los sectores suburbanos de la ciudad; en cambio, un 69% de la población, opinaron lo contrario, y dicen sentirse afectados en el trato y atención que reciben cuando realizan compras en cada uno de los mercados de la cadena mini comisariato; finalmente un 1%, no se pronunciaron en ningún sentido.

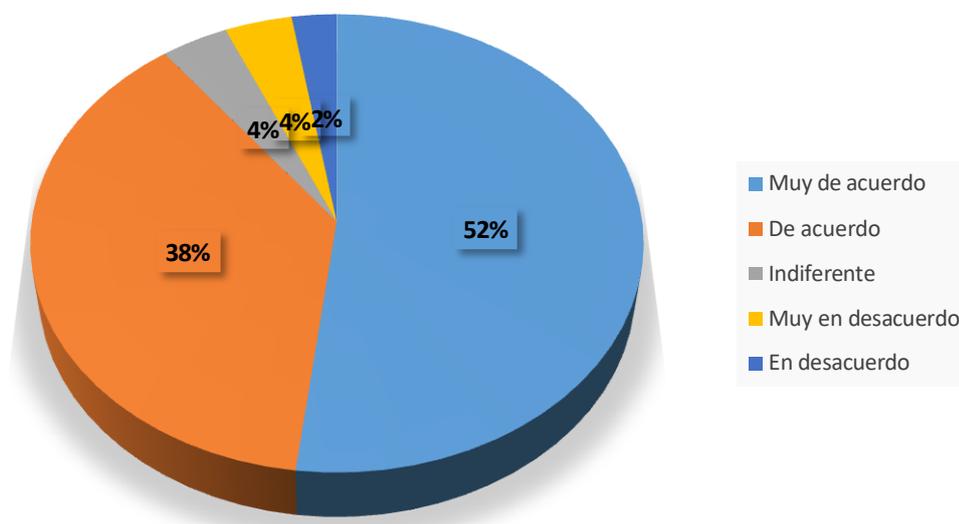
2. ¿Mini comisariato tiene todos los productos que necesita en cantidad y calidad?

Cuadro No. 4. Mini Comisariato posee productos en cantidad y calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	40	52%
De acuerdo	29	38%
Indiferente	3	4%
Muy en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	2	2%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 3. Mini Comisariato posee productos en cantidad y calidad



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 90% de la población contestaron, que la cadena de mini comisariato, si se preocupa de tener surtida de mercadería según las necesidades de los usuarios del sector donde están instalados, razón por la cual, no tienen que ir a otros locales de la competencia para hacer compras; en cambio, un 6%, contestaron sentirse molestos, ya que ciertos productos que necesitan, no los encuentran con frecuencia en estos locales, por lo que deben hacerlo en otros lugares; por último, un 4% no decidieron contestar en ningún sentido.

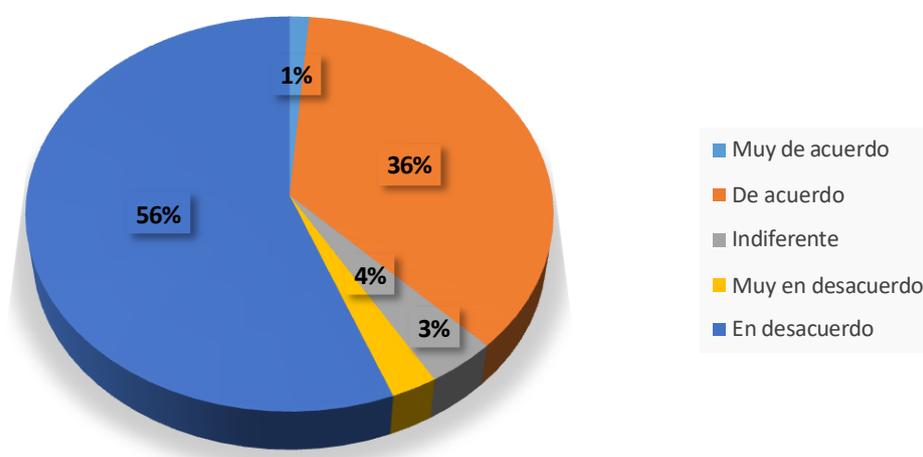
3. ¿El personal de mini comisariato es hábil en el desempeño de su función?

Cuadro No. 5. Habilidad en el desempeño de su función

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	1%
De acuerdo	28	36%
Indiferente	3	4%
Muy en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	43	56%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 4. Habilidad en el desempeño de su función



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 37% de la población opinaron que los trabajadores en general de los mini comisariatos que se encuentran en la zona suburbana de la ciudad de Guayaquil, si demuestran ser idóneos en el desempeño de su función, al demostrar habilidades y destrezas que se requieren para ser eficientes, rápidos en cada una de las actividades que realizan; como pueden ser, en el área de caja, perchas, manipulación de los productos, etc., en cambio, un 59%, contestaron que quienes los han atendido son trabajadores que evidencian poca preparación en lo que hacen con respecto a la atención del público; y, por último, un 4%, no contestó en ningún sentido.

4. ¿La estrategia de atención al cliente que aplican los vendedores de mini comisariato es la apropiada?

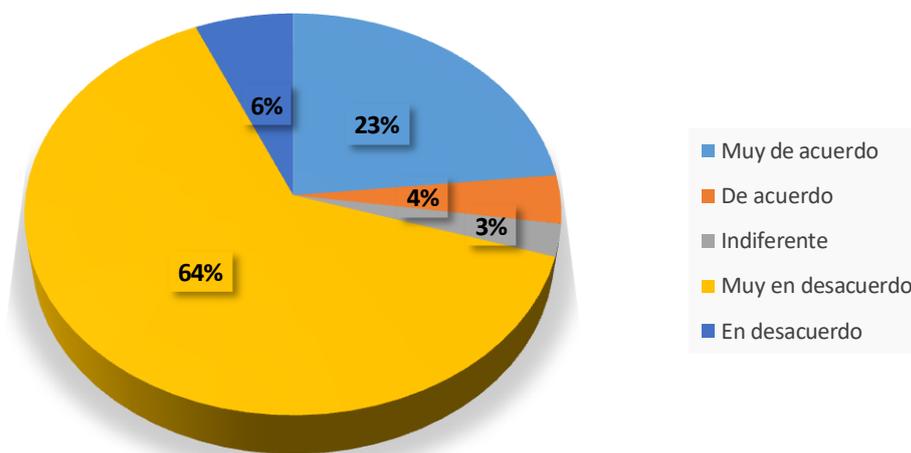
Cuadro No. 6. Estrategia de atención al cliente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	23%
De acuerdo	3	4%
Indiferente	2	3%
Muy en desacuerdo	49	64%
En desacuerdo	5	6%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 5. Estrategia de atención al cliente



Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 27% de los consultados están satisfechos con las estrategias que emplean los trabajadores de Mini comisariato; en cambio, un 70% dicen lo contrario; y finalmente, un 3% no se pronuncia. El hallazgo permite conocer la opinión de un importante sector de los consultados, que señalan que las estrategias que están inmersas en las actividades de servicio que aplican los empleados no son las adecuadas, en el sentido, que no están referenciados a conceptos básicos de eficiencia y calidad, y, por esta razón los clientes consideran que estas estrategias deben mejorar en función de los niveles de satisfacción.

5. ¿En su opinión, los empleados necesitan capacitación continua para mejorar su desempeño en la atención al cliente?

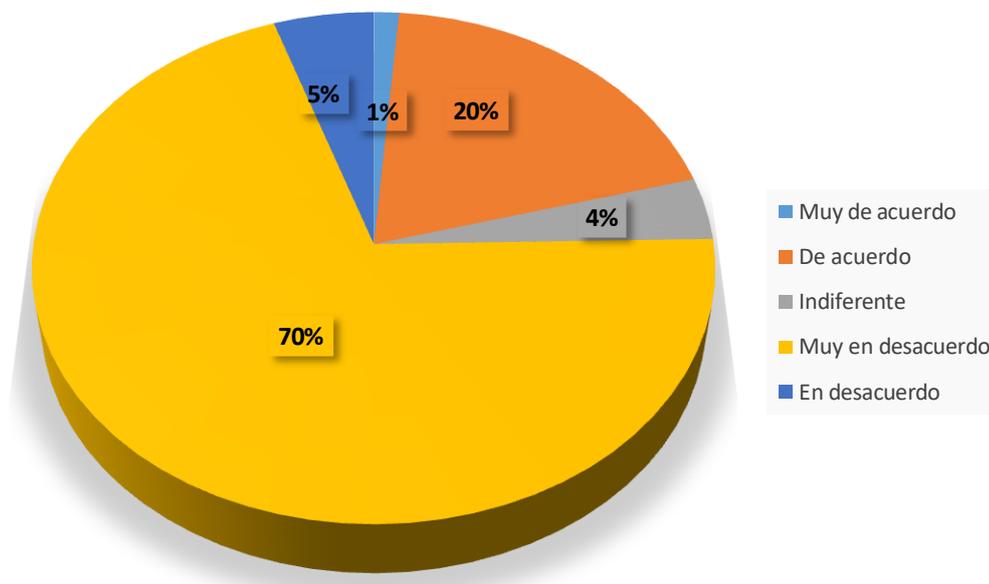
Cuadro No. 7. Capacitación continua

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	1%
De acuerdo	15	20%
Indiferente	3	4%
Muy en desacuerdo	54	70%
En desacuerdo	4	5%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 6. Capacitación continua



Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 21% de la población opinan que no es necesario que los empleados se capaciten continuamente para mejorar sus rendimientos laborales y atención al cliente, puesto que sus desenvolvimientos satisfacen sus expectativas; en cambio un 75% opinan lo contrario, es decir, que dicho personal deben percibir entrenamiento y estar debidamente capacitados para ser más competentes; y, finalmente un 4% no responden en ningún sentido.

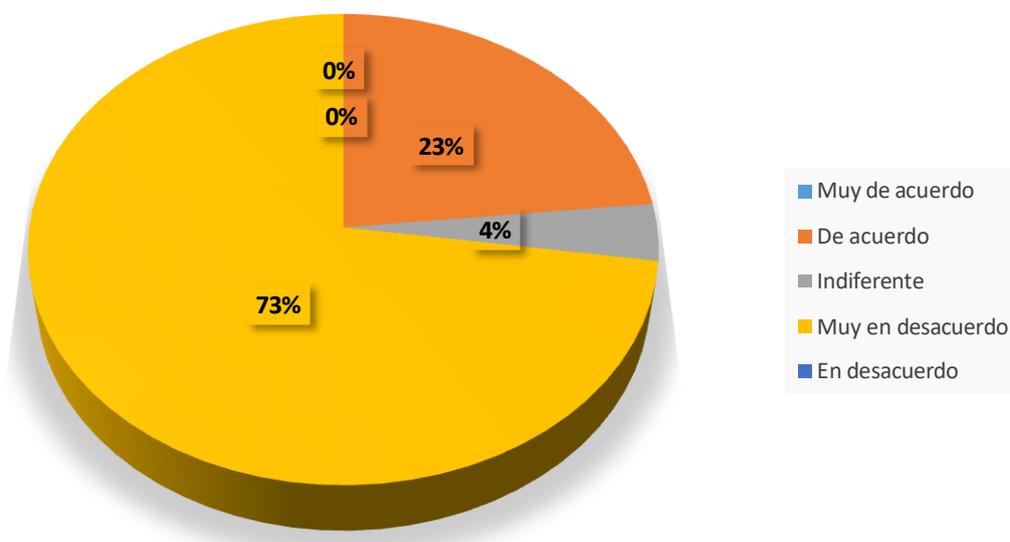
6. ¿El personal de mini comisariato actúa en base a conocimientos, experiencias y buen trato, cuando los clientes hacen reclamos con o sin fundamentos y cuando se sienten insatisfechos con el servicio en general?

Cuadro No. 8. Actuación ante una situación de reclamo hacia el servicio efectuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	18	23%
Indiferente	3	4%
Muy en desacuerdo	56	73%
En desacuerdo	0	0%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 7. Actuación ante una situación de reclamo hacia el servicio efectuado



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 23% de los consultados respondieron que el personal de mini comisariato si está capacitado para manejar situaciones de reclamos por parte de los clientes, cuando consideran motivos para hacerlo; en cambio, un 73% manifiesta que los empleados no lo están; y por último, un 7% no expresan ninguna opinión.

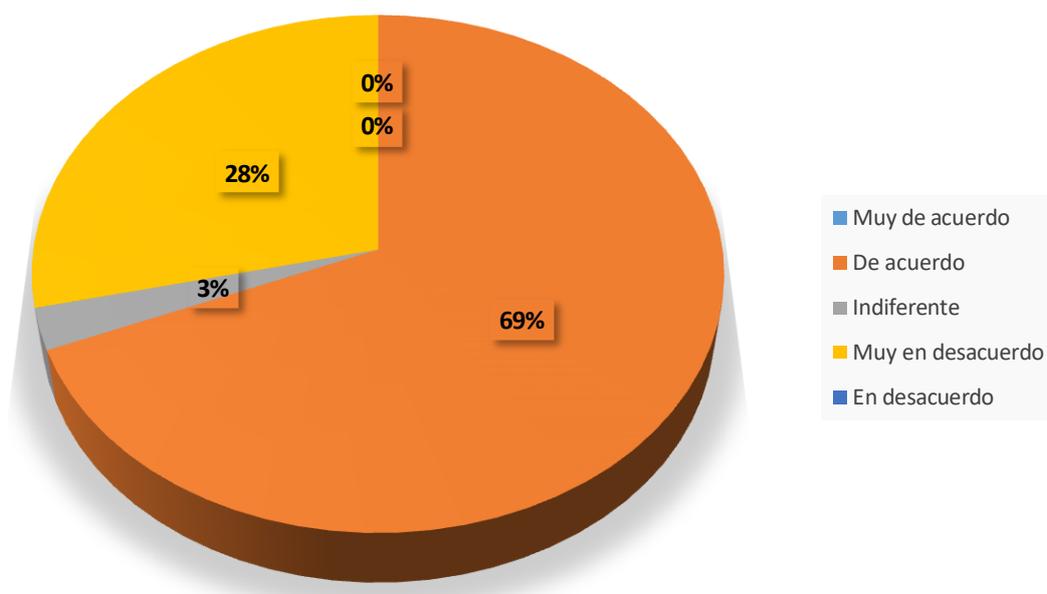
7. ¿Se ha preocupado de hacer sugerencias a los supervisores de la red del mini comisariato sobre novedades, fallos o críticas en el desenvolvimiento de los empleados en el servicio al cliente?

Cuadro No. 9. Atención a sugerencias por parte de los supervisores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	53	69%
Indiferente	2	3%
Muy en desacuerdo	22	28%
En desacuerdo	0	0%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 8. Atención a sugerencias por parte de los supervisores



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 69% de la población se han interesado en informar ante los supervisores o demás autoridades del negocio, alguna queja o sugerencia, ya sea de carácter verbal o escrito sobre aspectos que deben mejorar en el desempeño de los empleados en la atención al público, en cambio, un 28% no lo han efectuado, finalmente un 3% no han opinado, o son indiferentes a alguna limitación en el servicio que reciben.

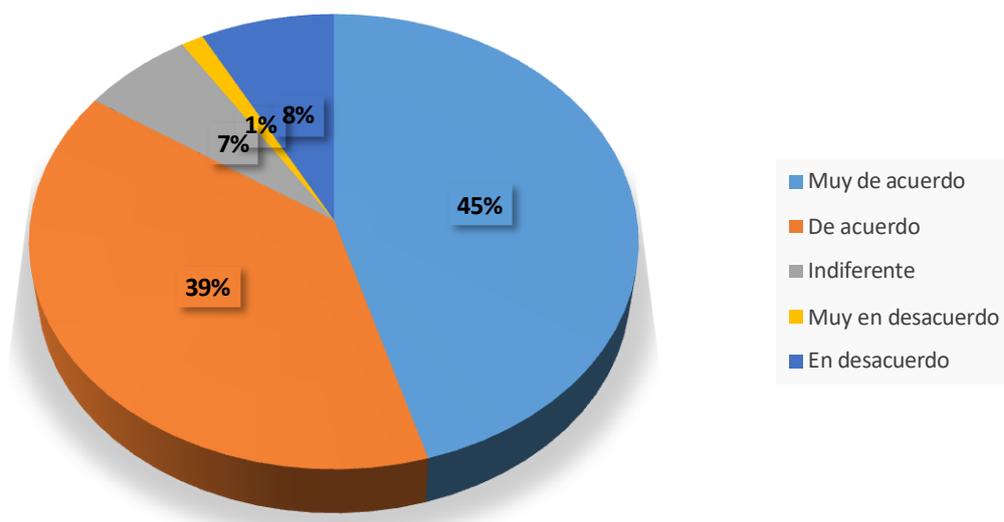
8. ¿Ha notado que la inadecuada atención de los empleados es causado por estrés originado de las múltiples funciones que deben cumplir en el área laboral?

Cuadro No. 10. Inadecuada atención causada por estrés

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	35	45%
De acuerdo	30	39%
Indiferente	5	7%
Muy en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	6	8%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 9



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 84% de la población cree que el modelo de la poli funcionabilidad (rotación de puestos), podría ser la causa por la cual los trabajadores podrían desarrollar importantes niveles de estrés laboral y con ello el cometimiento de fallos conscientes o inconscientes en el servicio hacia el cliente, en cambio, un 9% no están de acuerdo en la opinión anterior, cree que son otras las causas; y, finalmente un 7% no ha tomado ninguna posición al respecto.

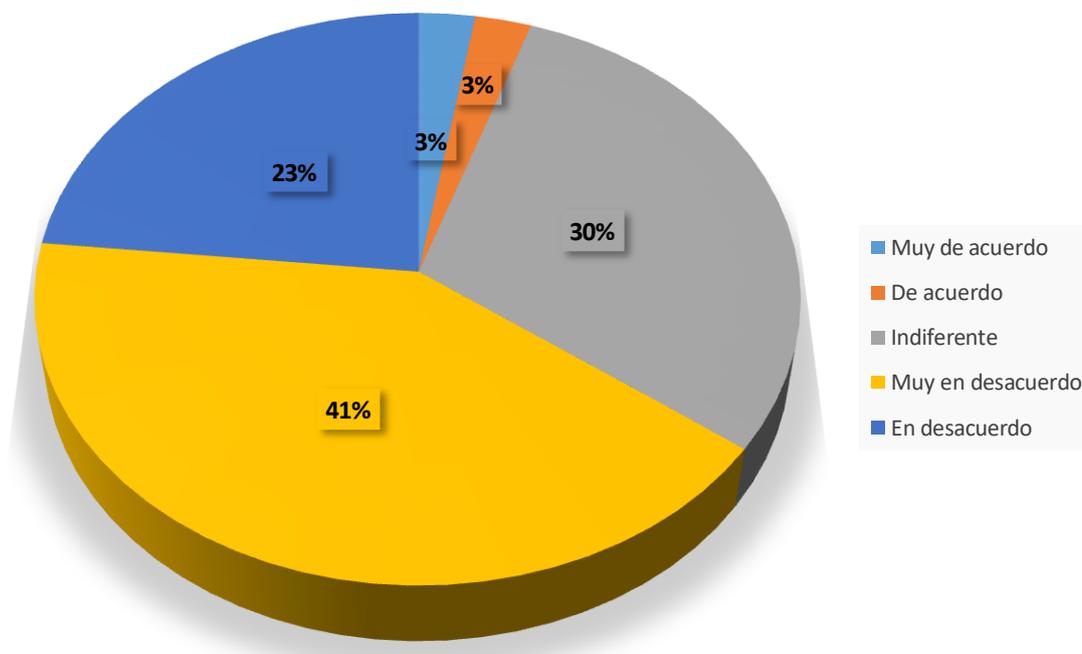
9. ¿El mini comisariato, ha aplicado medidas correctivas frente a las sugerencias, o reclamos expresados sobre críticas al servicio al cliente?

Cuadro No. 11. Medidas correctivas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	3%
De acuerdo	2	3%
Indiferente	23	30%
Muy en desacuerdo	32	41%
En desacuerdo	18	23%
Total	77	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 10. Medidas correctivas



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 64% de la población contesta, que la empresa no le ha dado atención a ninguna sugerencia o reclamo planteado por sentirse insatisfecho en la calidad de la atención recibida por parte de los empleados en el desempeño de su función; un 30% contesta, que mini comisariato no le han dado ningún trámite; y finalmente, un 6%, opina que sus observaciones si fueron consideradas para hacer cambios.

Encuestas dirigidas a los clientes internos (empleados) del mini comisariato.

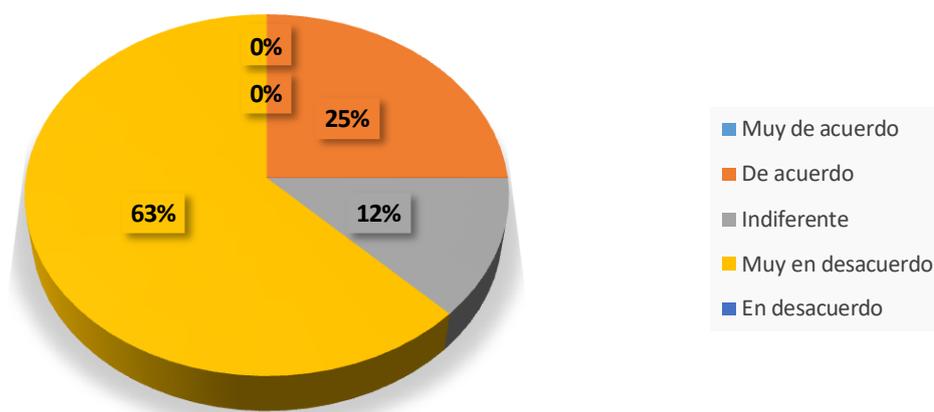
1. ¿La capacitación que recibe en la empresa, sobre atención al cliente es continua y eficiente?

Cuadro No. 12. Capacitación continua y eficiente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	25%
Indiferente	1	12%
Muy en desacuerdo	5	63%
En desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 11. Capacitación continua y eficiente



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 25% de la población contestó que sí se encuentran satisfecho con la capacitación que reciben en la empresa para atender correctamente a todos los clientes que van al mini comisariato para comprar productos alimenticios y servicios básicos del hogar; en cambio un 63% restante dicen lo contrario, lo que significa que no se sienten muy seguros de su desempeño frente al cliente, mientras que el 12% se muestran indiferente frente a la interrogante solicitada.

2. ¿Considera que la rotación de puestos es un factor que afecta tu eficiencia laboral?

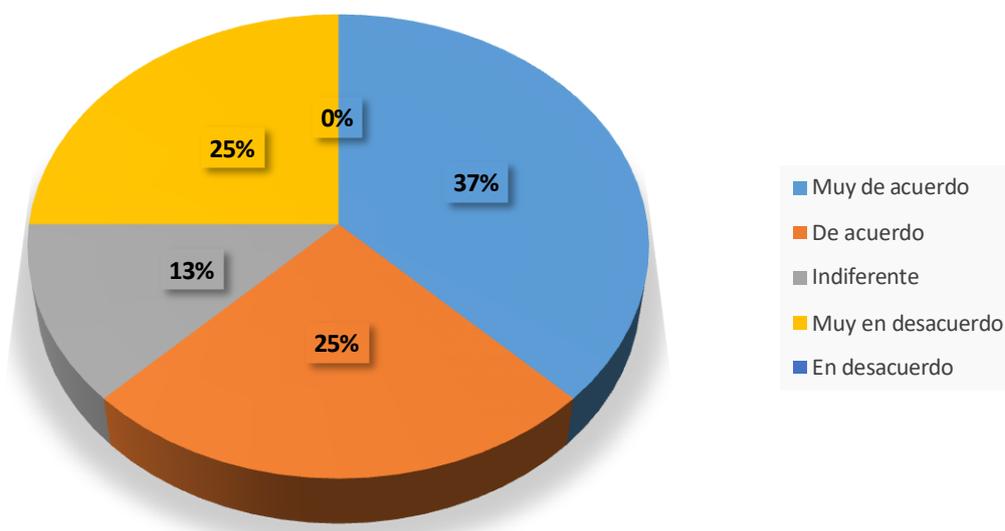
Cuadro No. 13. Rotación de puestos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	37%
De acuerdo	2	25%
Indiferente	1	13%
Muy en desacuerdo	2	25%
En desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 12. Rotación de puestos



Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 63% de la población considera que la modalidad de rotación de puestos o poli funcionabilidad, va aparejado con cambios de horario, multiplicidad de delegaciones, interrupción de actividades por otros que son nuevos o poco practicados; y con ello, el aparecimiento de estrés, cansancio, fastidio psicológico, etc., en cambio, un 25% contestó que a ellos no les afecta la rotación de puestos, pues están preparados y acostumbrados a esta modalidad, y finalmente un 12% se abstuvo de contestar.

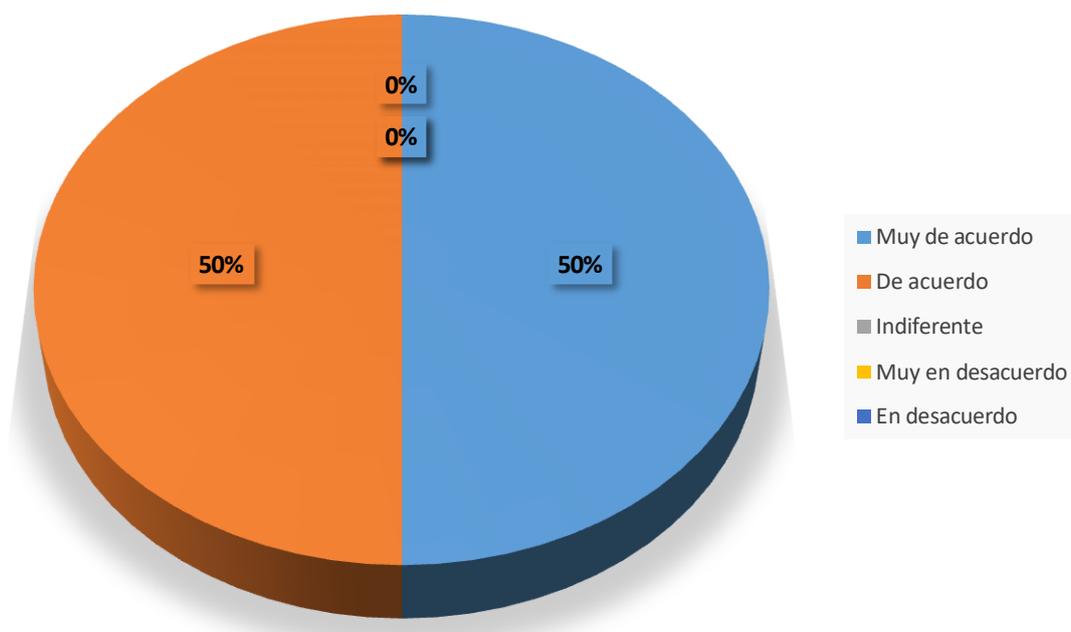
3. ¿La capacitación y entrenamiento continuo, promueve el fortalecimiento del clima organizacional a favor de la satisfacción de las necesidades de compra del usuario?

Cuadro No. 14. Capacitación y entrenamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	50%
De acuerdo	4	50%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 13. Capacitación y entrenamiento



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 100% de la población están de acuerdo que la empresa promueve la continua capacitación y entrenamiento de los empleados, con el objeto de mejorar las habilidades y destrezas en el puesto; que serán factores preponderantes en la calidad de atención y satisfacción del cliente.

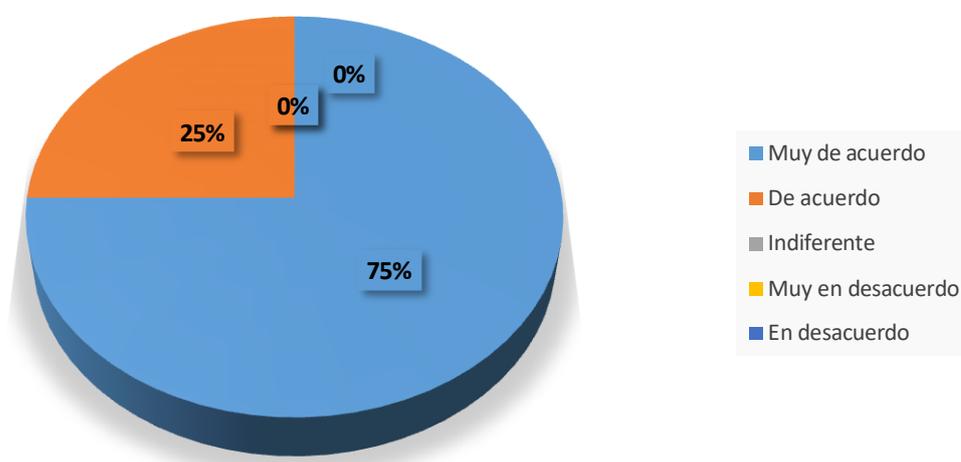
4. ¿Afecta al rendimiento laboral el no tener estabilidad en el trabajo?

Cuadro No. 15. Estabilidad en el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	75%
De acuerdo	2	25%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	0	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
 Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 14. Estabilidad en el trabajo



Fuente: Mini Comisariato, 2016
 Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 100% de la población contestó lo siguiente: Es indiscutible que los trabajadores necesitan tener un trabajo estable para desarrollar potenciales y actitudes en niveles altos, y al revés, cuando no están en esta situación, los sentimientos de inseguridad, temor por perder el trabajo, y, errores laborales, se hacen más evidente. Frente a esta situación, la empresa debe escoger cuidadosamente a los trabajadores, que estén en el perfil que señala la misión y visión del negocio y sobre todo, desarrollar la capacitación y entrenamiento que se requiere en las distintas funciones en la que serán colocados los trabajadores dentro y fuera de la empresa.

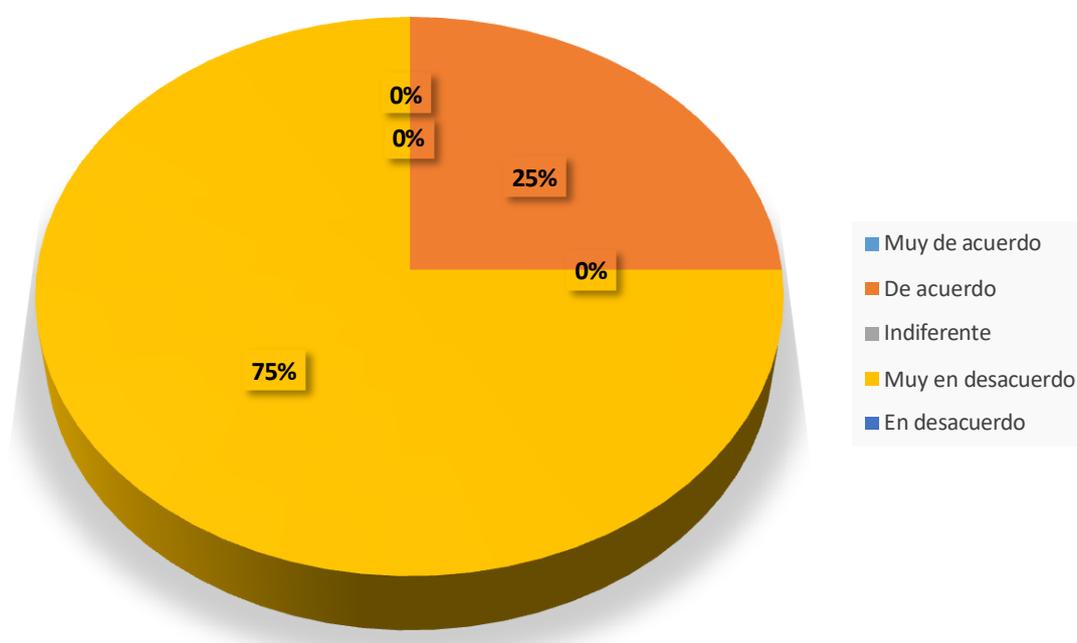
5. ¿Estás adaptado a un sistema de trabajo polifuncional?

Cuadro No. 16. Sistema de trabajo polifuncional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	25%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	6	75%
En desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 15. Sistema de trabajo polifuncional



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 25% de la población contestó que sí están adaptado al sistema polifuncional que la empresa desarrolla, y que consiste en la rotación de los trabajadores en los distintos puestos de atención al público, como por ejemplo: a) Caja, bodega, limpieza, selección de productos en cada percha, descarga de mercadería, atención al público, etc., en cambio, un 75% opinan lo contrario, que es una respuesta que se la interpreta como un no al modelo polifuncional.

6. ¿Las estrategias de servicios que implementa la empresa están acorde con tus habilidades intelectuales y actitudinales?

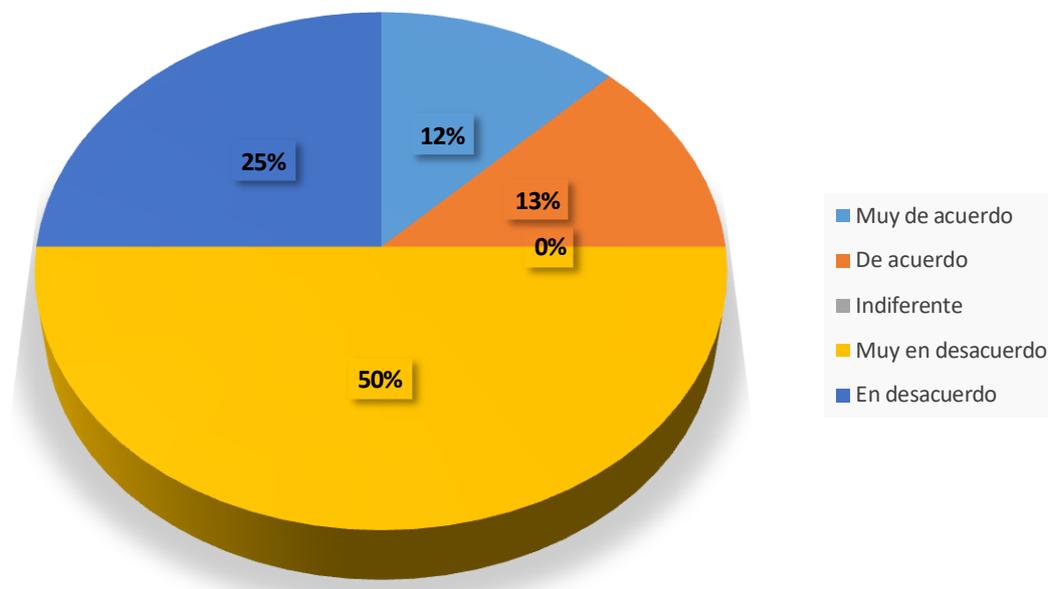
Cuadro No. 17. Estrategias de servicios acordes a tus habilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	12%
De acuerdo	1	13%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	4	50%
En desacuerdo	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 16. Estrategias de servicios acordes a tus habilidades



Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 75% de la población contestó que tienen dificultades de aprender y aplicar estrategias de servicios al cliente, debido a que las funciones del puesto requieren habilidades cognoscitivas, físicas y actitudinales distintas a los que son competentes, en cambio, un 25%, dicen lo contrario, es decir, para este sector social de trabajador no hay problema entre el modelo de estrategias al cliente y sus propias habilidades.

7. ¿La empresa evalúa tu desempeño en servicio al cliente para mejorar futuras capacitaciones y entrenamientos en la polifuncionabilidad?

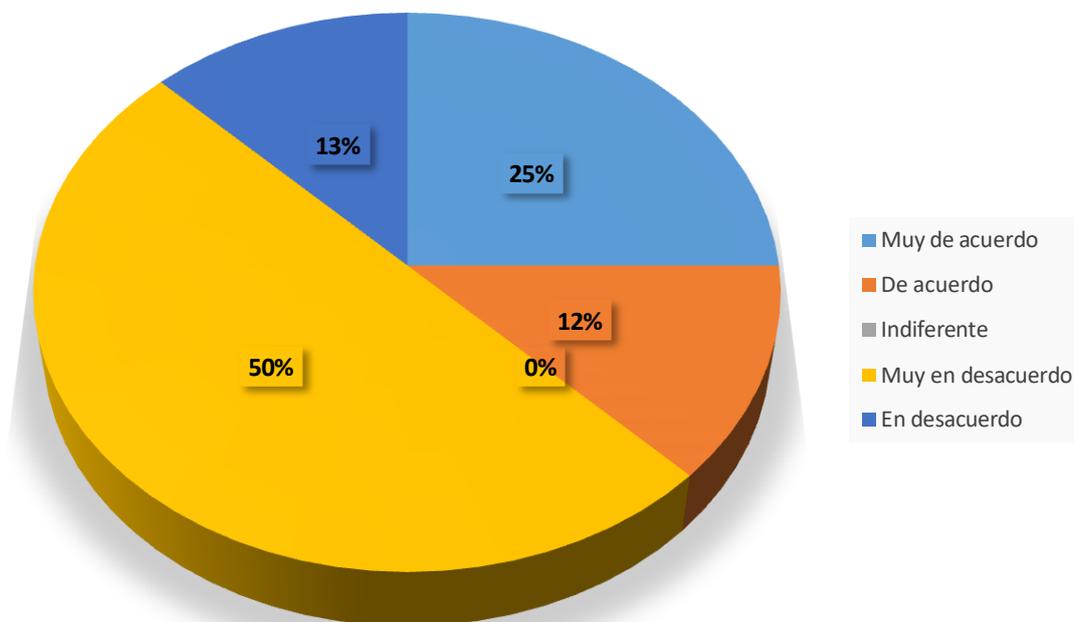
Cuadro No. 18. Evaluación del servicio al cliente efectuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	25%
De acuerdo	1	12%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	4	50%
En desacuerdo	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 17. Evaluación del servicio al cliente efectuado



Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 63% de las personas consultadas contestaron, que la empresa no considera las evaluaciones de desempeño de los empleados, como una medición que necesariamente derive en la decisión de que los empleados de baja puntuación se capaciten para mejorar los parámetros de calidad detectados. En cambio, un 37% restante, dicen lo contrario, que la empresa si lleva a cabo tales actividades por bajo rendimiento

8. ¿Es importante implementar diferentes estrategias de atención al público para mejorar las ventas?

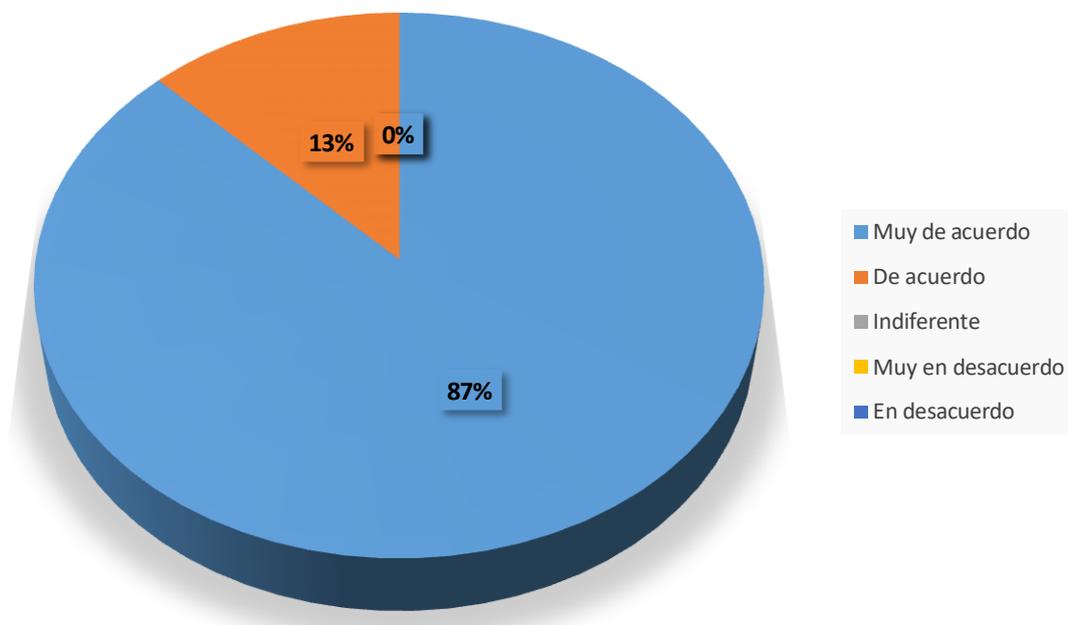
Cuadro No. 19. Estrategias de atención al público

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	87%
De acuerdo	1	13%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 18. Estrategias de atención al público



Fuente: Mini Comisariato, 2016

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 100% de los consultados contestaron de la siguiente manera: Que dentro de las actividades de capacitación y entrenamiento del personal, se agregan contenidos teóricos y prácticos sobre diferentes estrategias que los empleados deben poner en acción para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, cuando realizan compras en la cadena de mini comisariato.

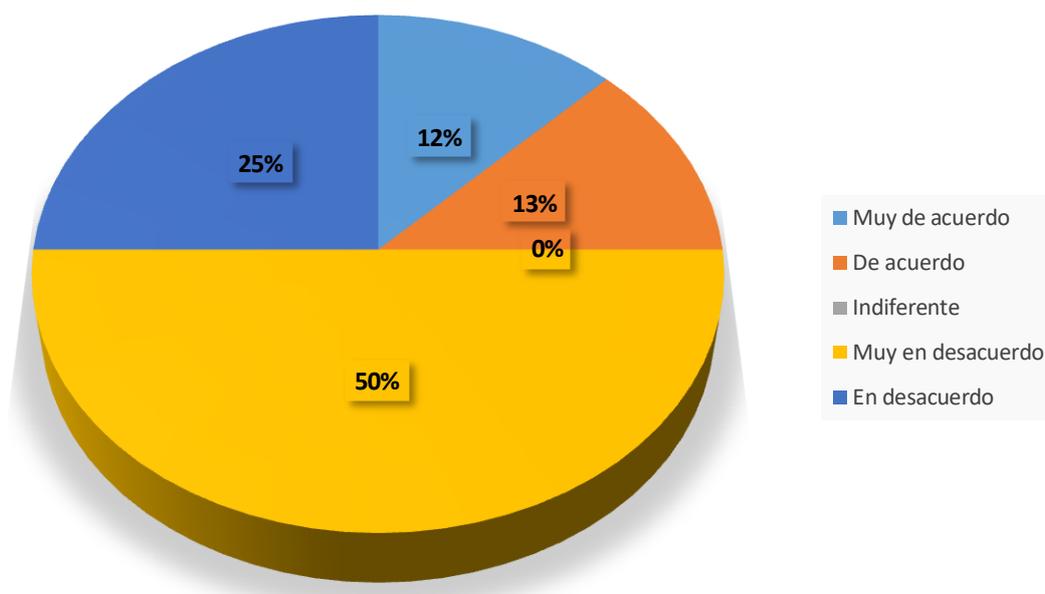
9. ¿La capacitación y entrenamiento que recibe por parte de los instructores de Mini comisariato, lo convierte en un colaborador calificado y productivo?

Cuadro No. 20. Colaborador calificado y productivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	12%
De acuerdo	1	13%
Indiferente	0	0%
Muy en desacuerdo	4	50%
En desacuerdo	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 19. Colaborador calificado y productivo



Fuente: Mini Comisariato, 2016
Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 75% de los consultados respondieron lo siguiente: Consideran que la calidad de preparación que reciben en cuanto a la capacitación y entrenamiento sobre todos los aspectos que requiere la organización, tanto en lo teórico como en lo práctico, no es continua para convertirse en un personal calificado y altamente productivo; en cambio, un 25% de la población restante dicen lo contrario.

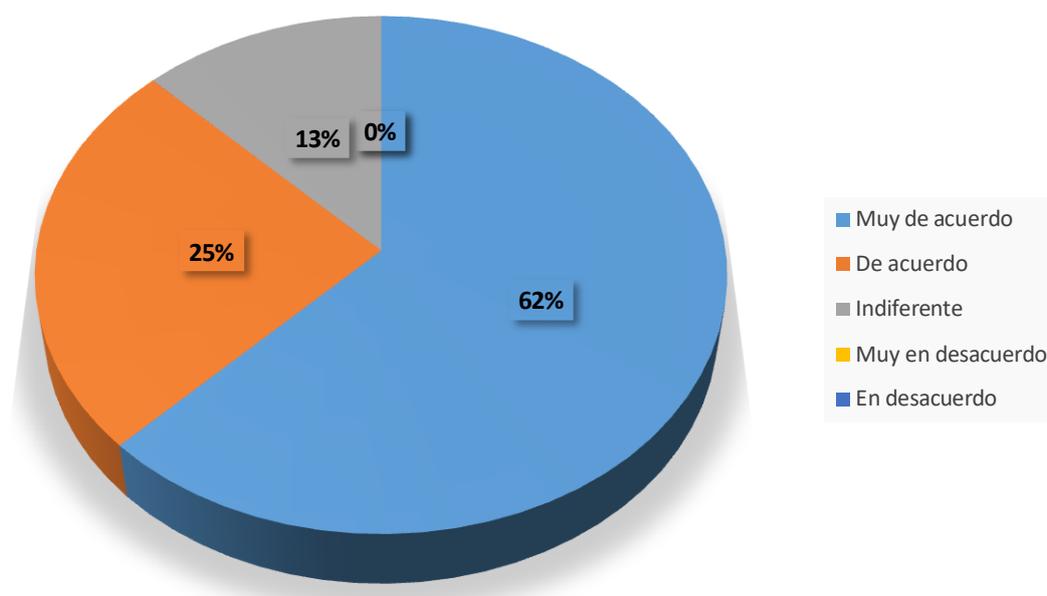
10. ¿Considera que el Plan de Mejoras a los procesos de Capacitación y entrenamiento de los empleados que plantea el estudio, ayudará a mejorar la atención brindada y a su vez la satisfacción de los clientes?

Cuadro No. 21. Plan de mejoras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	62%
De acuerdo	2	25%
Indiferente	1	13%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Mini Comisariato, 2016
 Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Figura No. 20. Plan de mejoras



Fuente: Mini Comisariato, 2016
 Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Análisis: El 88% de los consultados opinaron lo siguiente: Están de acuerdo en que el departamento del talento humano cuenta con un plan que ayude a mejorar los procesos de capacitación y entrenamiento de los empleados y aspirantes en el contexto organizacional que la empresa requiere para fortalecer el negocio en el mercado de alimentos y misceláneas.

ENTREVISTA

Dirigido a los Supervisores del Mini comisariato, 2016

- 1. ¿En su opinión, cual es el tipo de instrucción educativa tiene la mayoría de las personas que solicitan trabajar en la Cadena de Mini comisariato?**

Respuesta del Supervisor 1:

El personal poli-funcional que se recepta en la cadena del mini comisariato, son bachiller. Los mismos que cumplen horarios rotativos, así desarrollan las funciones designadas.

Respuesta del Supervisor 2:

El recurso humano implementado en el staff del mini comisariato, que cumple las diferentes actividades como: el área de caja, percha, bodega etc. tiene un nivel académico básico.

- 2. ¿Considera que dificulta la capacitación y entrenamiento de los empleados de Mini comisariato, por las habilidades, destrezas, competencias, distintas a las que se requiere en el ejercicio de sus funciones?**

Respuesta del Supervisor 1:

Si, lo que se requiere es conseguir un feed-back en cada capacitación, pero contamos con diferentes colaboradores. Tratamos de que estos puedan adaptarse a nivel de exigencia de la empresa, pero a su vez es un elemento que influye para que los objetivos del sistema de capacitación y entrenamiento se cumplan.

Respuesta del Supervisor 2:

Si, el personal está predispuesto a efectuar un adecuado desempeño, pero no siempre esta actividad de capacitación y entrenamiento es efectivo. Pero a medida que este vaya aprendiendo e interactuando

con el medio que lo rodea, además de la calidad del sistema de capacitación efectuado se logrará obtener un personal cualificado para todas las actividades designadas.

- 3. ¿Ud. cree, que los reclamos de los clientes en la calidad del servicio se debe a que la empresa no desarrolla continuas capacitaciones para que mejore la atención brindada?**

Respuesta del Supervisor 1:

Por políticas de presupuesto no se destinan capacitaciones continuas sino las estrictamente necesarias.

Respuesta del Supervisor 2:

Si, este parámetro influye a que se efectúe este tipo de situaciones. Es necesario tomar medidas correctivas y actualizadas para que las actividades de capacitación y entrenamiento del personal, formen como eduquen al personal para que mejore la calidad de servicio.

- 4. ¿Podría Ud. sugerir a los administradores que los procesos de capacitación y entrenamiento para los potenciales empleados, y los que ya están laborando, se desarrollen con más frecuencia, para mejorar los procedimientos de atención al público, y a su vez obtener fidelización, satisfacción, así como también mayores ventas?**

Respuesta del Supervisor 1:

Sí, es importante que los administradores atiendan las sugerencias, para obtener mejores resultados organizacionales.

Respuesta del Supervisor 2:

Claro, cuando es imperioso que se resuelva una situación problemática, todos los que conforman una empresa deben intervenir para que haya mejoras. A su vez si existen correctivos, todos

obtendremos beneficios, tanto los colaboradores como los clientes que nos prefieren a lo largo del tiempo.

5. ¿Considera Usted que el clima laboral que existe en la empresa es el más adecuado para que los trabajadores se sientan a gusto en la convivencia y en el servicio hacia el público?

Respuesta del Supervisor 1:

Considero que todo cambio, es positivo. En el clima laboral se atienden todo los factores como: Infraestructura, sueldo, relación de jefe con empleado, satisfacción etc. Si mejoramos estos parámetros, podremos ofrecer continuamente calidad en el servicio.

Respuesta del Supervisor 2:

En mi opinión el clima es el adecuado, pero todos los sistemas productivos de la empresa pueden mejorar, a través de la aplicación de estrategias adecuadas, se promoverá la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, para seguir logrando fidelidad, compromiso social, y sobre todo una atención de calidad.

DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA

El resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de información establece lo siguiente;

La cadena del mini comisariato, es una empresa nacional que se preocupa de que todos sus locales estén bien surtidos de los materiales, productos alimenticios, de aseo y demás insumos que la población necesita adquirir.

El hallazgo del estudio permite identificar que un grupo de trabajadores no se desempeñan con la misma eficiencia que los otros compañeros, al hacer sus tareas con desgano, apatía, cansancio, lentitud, etc., los cuales los pueden llevar a cometer errores, ya sea en el trato interpersonal o mal manejo del producto.

Es evidente que los clientes no están muy satisfechos con el desempeño de los trabajadores en general, al señalar que deben capacitarse, y con ello se interpreta que deben de existir razones para hacer esta recomendación. Es procedente que los supervisores junto con los administradores, recojan este resultado para efectuar una investigación más profunda para determinar quiénes del personal no están cumpliendo correctamente su tarea y cuáles son las causas que inciden para que esta situación se dé.

Se observa que no todo el personal tiene un nivel óptimo de preparación, que le permita manejar situaciones difíciles con los clientes, cuando con o sin razón reclaman por algo que creen que no está bien, y por esta razón se sienten perjudicados o mal atendidos.

El porcentaje de personas que se animan a hacer algún tipo de reclamo ante la autoridad competente del negocio, por algo que consideran que

esta mal, es considerable, por tal motivo, debe servir como un punto referencial para analizar las características del reclamo, que aspectos del negocio abarca y cuáles serían los correctivos si son necesarios, de implementarlos para mejorar lo macro y micro del sistema de ventas y servicios al público.

El tema de la polifuncionabilidad, debería ser un tema de análisis que está fallando, o el sistema de capacitación que requiere ser exonerado más a fondo. Al respecto, es importante conocer que los seres humanos nunca aprenden por igual los contenidos de la enseñanza, y peor el llevarlos a la práctica según el patrón o ideal de quien lo promueve, por lo que es necesario, que quien dirija la capacitación debe ser un experto en temas de psicología industrial.

El hallazgo demuestra que la empresa muy poco toma en cuenta las opiniones del público, ya sean positivas o negativas. Sería oportuno analizar el contenido de tales opiniones confrontándolo con los hechos que se suceden diariamente en el negocio, para establecer si los clientes que hacen críticas tienen o no la razón, y si hay fundamentos para sugerir cambios desde esta investigación.

Es muy probable que los resultados de la capacitación y entrenamiento que reciben los empleados dentro de la empresa, señalen valores satisfactorios; pero, los resultados de esta encuesta no son igual a los primeros; lo que quiere decir, que a través de este instrumento de medición de actitudes, los empleados son más honestos en su autoevaluación y expresan que no sienten total seguridad de que lo aprendido es suficiente para desarrollar un servicio tal como lo exige el cliente. La empresa debe tomar en cuenta este estudio y mejorar los sistemas de entrenamiento, de no hacerlo la imagen de la empresa con el tiempo se volverá menos competitiva por el alejamiento de compradores.

Es evidente que la implementación de una modalidad de trabajo, no siempre es sintonizada 100% por todos los empleados, por lo que se requiere en unos casos aumentar los períodos de capacitación, debido a que algunos necesitan más refuerzos en las prácticas que otros, debido a que presentan más dificultades en la asimilación teórica – práctica de los protocolos o procedimientos que requiere el servicio al cliente. De no ser así, los errores en la atención clientelar serán muy frecuentes y con ello las molestias del público y su deseo de ir a otra tienda.

Los resultados de la encuesta, pone en clara una idea: que el desarrollo de potenciales cognitivos, intelectuales, y actitudinales se volverán más activos y eficientes, en la medida que la empresa se dé cuenta que la capacitación y entrenamiento continuo, es la clave para que los trabajadores mejoren progresivamente sus habilidades en cada cargo que le sean asignados cada cierto tiempo, como también para disminuir los porcentajes de errores que se observan cuando está cumpliendo su labor al momento de atender al cliente, o en los trabajos que no están ligados directamente a este servicio, como por ejemplo, tareas de bodega, limpieza, ordenamiento de perchas, etc.

Es evidente que la continua práctica de una función hace desarrollar habilidades en una actividad o tarea; y en el caso que estamos enfocando, es muy probable que la capacitación y adiestramiento para un sector de los empleados no está dando buenos resultados, al señalar que el sistema polifuncional o rotación de puestos es un tema que aún no logran manejarlo de manera eficiente, motivo por el cual cometen errores, son pocos hábiles en la función, se demoran en el servicio, etc., y esto genera en ellos estados de preocupación y ansiedad cuando el cliente exige una mejorar atención en el servicio.

Los fallos, errores y omisiones de los empleados en el puesto que desempeñan, se producen en primer lugar por la inadecuada selección de

personal, segundo, la capacitación para el desempeño de funciones es escasa y poco personalizada, la carga de exigencias laboral sobrepasa, los niveles de preparación; y tercero, otros factores concomitantes.

La evaluación del personal de manera constante, deben ser las prácticas del departamento de talento humano, para detectar deficiencias o promover cambios en la conducta humana hacia los objetivos del negocio, que pueden ser para el clima laboral, la convivencia, la producción o la venta al consumidor. Este instrumento permite también medir y evaluar procesos, técnicas, estrategias, etc., que se implementan según necesidades u objetivos empresariales para mejorar las ventas, posicionamiento de mercado y satisfacción clientelar.

El pedido de los empleados tiene fundamento y justificación, en razón de que cada cliente tiene una forma de ser distinta a los demás y exige de igual manera un trato personalizado para que se sienta bien atendido, elevado en su autoestima y predisposición a realizar la compra. Para que esto se cumpla es indispensable que el empleado desarrolle diferentes habilidades emocionales, intelectuales y de emprendimiento, para que la estrategia funcione al provocar en el cliente el deseo de adquirir lo que el negocio le propone.

Es muy probable que la instrucción que se da en la empresa, sea más general que específica, lo que da como resultado, que los empleados no se sientan cómodos con lo que saben, han practicado, que los pone en desventaja o con limitaciones frente a lo que exigen los procedimientos y protocolos de cada puesto de trabajo.

Los resultados de la encuesta evidencian un problema; que los trabajadores en su mayoría no están conformes con el modelo y la forma en que reciben la capacitación y entrenamiento para trabajar dentro de la organización, debido a que esta es superficial y limitada.

Por lo que la propuesta contenida en la presente investigación, es una valiosa ayuda y aporte para que el departamento de talento humano lo aplique, con el objetivo de mejorar la ejecución del rol del colaborador, así también lograr la satisfacción de los clientes.

PLAN DE MEJORAS

De acuerdo a los datos arrojados de la problemática la propuesta de mejora se realiza basada en la técnica de la encuesta y entrevista específicamente de las interrogantes: Que, como, quien y cuando.

Qué:

Este punto es uno de los más importantes ya que nos ayuda a definir la mejora y el alcance de las metas planeadas.

Quién:

Son los responsables de llevar a cabo cada actividad de la propuesta de mejora.

Cómo:

Se utilizará para almacenar toda la información, cualitativa y cuantitativa, para determinar la mejora con estas acciones.

Cuándo:

Se establece la fecha límite para estimar el cumplimiento de la solución propuesta.

Es importante que se cumpla las mejoras pertinentes, para promover que el sistema de capacitación y entrenamiento del mini comisariato, se perfeccione, para obtener mejores resultados.

Cuadro No. 22. Propuesta

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?
<p>Se va a realizar procedimientos de optimización al sistema de capacitación y entrenamiento actual. A través de acciones como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de capacitación y entrenamiento dirigidas al cliente interno. 2. Acciones de evaluación y monitoreo. 	<p>A partir de los resultados arrojados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, además del diagnóstico de la problemática se considera la necesidad de aplicar mejoras en el sistema de capacitación y entrenamiento que utiliza el mini comisariato, para mejorar la atención ofrecida del personal, así como la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Las actividades se van a realizar a través de talleres de capacitación y entrenamiento aplicando estrategias metodológicas activas e innovadores con el objetivo de optimizar el proceso de atención al cliente.</p>	<p>La planificación del plan de mejoras, será ejecutada durante 1 mes. El que se va a realizar cada proceso de mejoras, para cumplir con los objetivos organizacionales.</p> <p>Ver cuadro (No.24).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de solución será ejecutada por la administración. • El departamento de Talento Humano de la organización de estudio. 	<p>Las actividades de accionar estratégicas para mejorar la atención de cliente, serán realizadas en el auditorio de capacitación de la matriz del Mini Comisariato.</p>

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

Macro-proceso del Desarrollo del Personal del Mini Comisariato

Inicio

- Se debe realizar una solicitud de capacitacion a los administradores por parte de los supervisores que han identificado esta problemática en el lugar de estudio.
- La necesidad y predisposicion por parte de los colaboradores del mini comisariato.
- Se debe realizar un plan de formacion y carrera
- Diseñar o actualizar el formato de evaluacion
- Aplicar un plan de control.

Proceso

- Efectuar las actividades de capacitacion y entrenamiento
- Desarrollo profesional, asi como los planes de carrera
- Evaluar el desempeño laboral
- Monitorar toda la ejecucion de este sistema.

Acciones

Un empleado capacitado continuamente podrá desarrollarse eficientemente en su puesto de trabajo, de esta manera alcanzará un nivel actitudinal como cognoscitivo en la ejecución de su cargo.

Primera Acción:

Las actividades dinámicas, didácticas e innovadores, es una de las acciones a plantear, ya que los temas relacionados a mejorar la atención al cliente desde una metodología activa, en que los colaboradores asimilen, comprendan, y pongan en práctica los contenidos teóricos

promover la actuación eficiente como un desempeño óptimo del recurso humano del mini comisariato.

Los temas a tratar son los siguientes:

- **Taller N°.1:** Agilidad y buen trato en la atención.
- **Taller N°.2:** Curso Liderazgo en el servicio al cliente.
- **Taller N°.3:** Comunicación Eficaz
- **Taller N°.4:** Pautas de comportamiento y atención al cliente.

Segunda Acción

La evaluación y monitoreo de estas actividades, se propone como una de las acciones de solución para mejorar el sistema de capacitación y entrenamiento aplicado actualmente. Esta estrategia se efectuará mediante un formulario de evaluación y control dirigido al cliente interno, para conocer los resultados como avances en el procedimiento de servicio al cliente que proveen los colaboradores.

Tercer Acción

Se implementará, un sistema **de buzón de comentarios y sugerencias** el mismo que servirá para saber u obtener información del cliente externo, que permitirá reconocer si se ha mejorado la atención al cliente, con la implementación del plan de mejoras.

Buzón de sugerencias



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=Buzón+de+sugerencias&biw>

Las mismas que tiene el objetivo, de ofrecer garantías de calidad en el procedimiento de atención, y garantizar la satisfacción de los clientes. Toda buena organización, deben aplicar instrumentos de evaluación, control y seguimiento, en el que se puede detectar los aspectos que se han mejorado, como los que necesitan continua mejoras.

Estas acciones metodológicas, educativas continuas aplicadas en el área funcional del mini comisariato, podrán mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes de los colaboradores, logrando realizar un trabajo de excelencia, en la calidad de atención que perciban los clientes externos, como en la satisfacción que obtenga del mismo.

Cuadro No. 23. Actividades del Plan de mejora

Acción	Objetivo	Meta	Responsable
Comunidad y sociedad	Lograr una vinculación efectiva con el estado, la empresa y la sociedad	Tener calidad y pertenencia en los servicios	Convenios del mini comisariato, con la empresa matriz y el estado
Clientes Misión	Calidad en los procesos de capacitación y entrenamiento	Mejora permanente de la calidad del servicio Clientes satisfechos	Administración Departamento de Talento Humano
Procesos Gestión	Maximizar los beneficios de las tecnología y sistemas de información	Mantener el equilibrio presupuesto de la empresa	Administración Departamento de Talento Humano

		<p>Optimizar los recursos del mini comisariato</p> <p>Evaluar y monitorear las actividades.</p> <p>Aplicación de un formulario de Evaluación y Monitoreo al cliente interno.</p> <p>Buzón de comentarios y sugerencias aplicado al cliente externo</p>	
Capacidades Humanas	Mejorar las capacidades, habilidades, destrezas y potencialidades del personal	Aumento del rendimiento laboral	Departamento de Talento Humano

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

La propuesta de mejora, se efectuará en un período determinado, que se propone a continuación.

Cuadro No. 24. Calendario del Plan de Mejoras

No.	Mejoras	Duración (1 mes)			
		1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana
1	Comunidad y sociedad				
2	Clientes / Misión				
3	Procesos / Gestión				
4	Capacidades Humanas				

Elaboración: Carolina Calderón Álvarez

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación extraídos en el marco de la metodología han permitido confirmar el siguiente problema:

1. Los empleados de la cadena Mini Comisariato, consideran que el modelo de capacitación y entrenamiento que reciben por parte de los instructores en la empresa, referente al conjunto de conocimientos y prácticas para el desenvolvimiento de todas las tareas que la organización necesita para generar servicios, es superficial y a destiempo motivo por el cual, se sienten inseguros en cumplir satisfactoriamente todas las exigencias curriculares y actitudinales que exige los diferentes puestos de trabajos, en la organización.
2. El determina que el problema se efectúa porque el sistema de capacitación y entrenamiento no es continuo ni correlacional con las funciones polifuncionales que realizan los empleados, por lo que se genera las siguientes dificultades:
 - a) Inadecuada comunicación o trato entre empleado-comprador;
 - b) Equivocaciones sobre la sección de las perchas en donde se encuentran los productos,
 - d) Inadecuada presentación del producto,
 - e) Inoperancia o lentitud del empleado,
 - f) Errores o equivocaciones en la cobranza de la caja
 - g) No aplican estrategias de atención al cliente, etc.
3. Es evidente, que existen ciertos trabajadores del mini comisariato, que no se encuentran totalmente preparados en las actividades que desarrollan, por tal razón existen un porcentaje mayor de clientes externos que no se encuentran satisfechos con el proceso de atención que reciben.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los administradores y autoridades respectivas del mini comisariato, a efectuar el plan de mejoras propuesto en la presente investigación, para optimizar los procesos de servicio al cliente que se gestiona en la microempresa de estudio.
2. Se debe aplicar las acciones de evaluación y monitoreo continuo para que se puedan detectar los avances de la aplicación de la propuesta, determinando que estos elementos influyan en la satisfacción de los clientes.
3. Aplicar estrategias de atención al cliente para lograr cumplir los objetivos organizacionales, mejorar la imagen que proyecta al mercado, satisfacer tanto a los clientes internos como externos, y a su vez lograr productividad en la microempresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ospina Pinzón, S., & Gil Saura, I. (2011). *Índices nacionales de satisfacción del consumidor*. Valencia: Instituto de Economía Internacional, Universidad de Valencia.
- Arias, B., & Olivo, M. (2014). *Estudio de la calidad del servicio de atención al cliente*. Milagro - Ecuador: Publicaciones de la Universidad Estatal de Milagro.
- Ascencio, E., & Navarro, J. (2014). *Importancia de la capacitación y el desarrollo del Talento Humano en el Ecuador*. Obtenido de Eumed.net:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.
- Cobos, J. C. (25 de Enero de 2011). *La capacitación y entrenamiento en la organización*. Obtenido de Psicología y empresa:
<http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html/comment-page-1#comment-15587>
- Delgado Cantu, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Monterrey: Mc Graw Hill.
- Delgado, & Antonio, D. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Dessler, & Varela. (2012). *Administración de Recursos Humanos en la actualidad. Enfoque Latinoamericano*. Publicaciones de Pearson - Quinta Edición.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral*. México: Universidad de Montemorelos.
- González, R. (2008). *Aspectos básicos del estudio de muestra y población de los proyectos de investigación*.

- Hernández, C. (2014). El servicio al cliente como factor de competitividad y calidad en las empresas de servicios. *Publicaciones de la Revista Ciencia administrativa*, 10-19.
- Hernández, Mirabal, Otálvora, & Uzcátegui. (2014). *Población, Muestra, Informantes Clave; Variable y de unidad de análisis*. Mérida, Venezuela: Publicaciones de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta edición*. México: Publicaciones de McGraw-Hill Interamericana.
- INA. (2007). *Estudio de determinación de necesidades de capacitación y formación profesional*. San José-Costa Rica: INA.
- Infotep. (2012). *Estudios de satisfacción de los clientes externos*. Santo Domingo: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTELIGENCIA INSTITUCIONAL.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: creando compromiso*. Madrid: Editorial Hall.
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamento de Marketing*. México: Publicaciones de Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Carolina del Norte: Prentice Hall.
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima y el desempeño laboral*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Publicaciones de la Universidad Surcolombiana.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Publicaciones de la Editorial Pearson Educación S.A.
- Pérez, C. (2014). *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de las empresas*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ponce, V. (2011). *Guía para el diseño de proyecto educativo*. Guayaquil.

- Quiñonez, V. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral* . Quito-Ecuador: Universidad Tecnológica Israel.
- Reyes, S. (2014). *La calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rodríguez, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Cibao: Universidad Católica Tecnológica del CIBAO UCATECI.
- Roldán, Balbuena, & Muñoz. (2011). *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados*. Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salinas, P. (2013). *Metodología de la Investigación científica*. Mérida, Venezuela: Publicaciones de la Universidad de los Andes .
- Salinas, V., & Escalantes, L. (2011). *Capacitación y adiestramiento del personal: El camino al éxito de la empresa* . México, D.F: Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

ANEXOS

Formulario de Evaluación y Monitoreo- Cliente Interno

ASPECTOS	ALTERNATIVAS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
1. ¿Se ha establecido el cumplimiento de los objetivos propuestos, para lograr la satisfacción de los clientes?			
2. ¿Las actividades de capacitación / entrenamiento continuas, tienen un procedimiento sencillo de comprender y ejecutar?			
3. ¿Se ha mejorado la atención brindada a los clientes?			
4. ¿Considera que es más hábil y eficiente en función al cargo que ejecuta?			
5. ¿Considera, que se ha mejorado la atención ofrecida a los clientes?			
6. ¿Cree Ud., que el ambiente laboral en el mini comisariato, ha mejorado?			
7. ¿Considera que se han utilizado adecuadamente las tácticas necesarias para mejorar el servicio al cliente?			
8. ¿Crees, que las actividades de capacitación y entrenamiento han optimizado la atención que se ofrece el mini comisariato?			
9. ¿Ha disminuido los reclamos, llamados de atención, por parte de los clientes externos al personal polifuncional?			
10. ¿Cree Ud. que el servicio de calidad que ofrece atrae a más clientela y fideliza a los usuarios?			
11. ¿Está de acuerdo en que se aplique continuamente estas acciones de mejoras para que contribuya a la optimización del componente actitudinal, cognoscitivo, emocional a su vez al servicio que ofrece?			

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Estimar el grado de satisfacción de los clientes externos.

Instrucción: Lea detenidamente cada ítem y señale con una "X", la alternativa que considere correcta. Sus respuestas contribuirán a la mejora de la calidad educativa institucional.

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Muy en desacuerdo	En desacuerdo

No.	PREGUNTAS					
		5	4	3	2	1
1	¿Está satisfecho de la atención que le brinda el personal de mini comisariato cuando realiza compras?					
2	¿Mini comisariato tiene todos los productos que necesita en cantidad y calidad?					
3	¿El personal de mini comisariato es hábil en el desempeño de su función?					
4	¿La estrategia de atención al cliente que aplican los vendedores de mini comisariato es la apropiada?					
5	¿En su opinión, los empleados necesitan capacitación continua para mejorar su desempeño en la atención al cliente?					
6	¿El personal de mini comisariato actúa en base a conocimientos, experiencias y buen trato, cuando los clientes hacen reclamos con o sin fundamentos o cuando se sienten insatisfechos con el servicio en general?					
7	¿Se ha preocupado de hacer sugerencias a los supervisores de la red de mini comisariatos sobre novedades, fallos o críticas en el desenvolvimiento de los empleados en el servicio al cliente?					
8	¿Ha notado que la inadecuada atención de los empleados es causado por estrés originado de las múltiples funciones que deben cumplir en el área laboral?					
9	¿El mini comisariato, ha aplicado medidas correctivas frente a las sugerencias, o reclamos expresados sobre críticas al servicio al cliente?					

¡Gracias por su colaboración!

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS

Objetivo: Evaluar la influencia del sistema de capacitación y entrenamiento en el desempeño laboral de los colaboradores del mini comisariato.

Instrucción: Lea detenidamente cada ítem y señale con una "X", la alternativa que considere correcta. Sus respuestas contribuirán a la mejora de la calidad educativa institucional.

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Muy en desacuerdo	En desacuerdo

No.	PREGUNTAS					
		5	4	3	2	1
1	¿La capacitación que recibe en la empresa, sobre atención al cliente es continua y eficiente?					
2	¿Considera que la rotación de puestos es un factor que afecta tu eficiencia laboral?					
3	¿La capacitación y entrenamiento continuo, promueve el fortalecimiento del clima organizacional a favor de la satisfacción de las necesidades de compra del usuario?					
4	¿Afecta al rendimiento laboral el no tener estabilidad en el trabajo?					
5	¿Estás adaptado a un sistema de trabajo polifuncional?					
6	¿Las estrategias de servicios que implementa la empresa están acorde con tus habilidades intelectuales y actitudinales?					
7	¿La empresa evalúa tu desempeño en servicio al cliente para mejorar futuras capacitaciones y entrenamientos en la polifuncionabilidad?					
8	¿Es importante implementar diferentes estrategias de atención al público para mejorar las ventas?					
9	¿La capacitación y entrenamiento que reciben por parte de los instructores de Mini comisariato, lo convierte en un colaborador calificado y productivo?					
10	¿Considera que el Plan de Mejoras a los procesos de Capacitación y entrenamiento de los empleados que plantea el estudio, ayudará a mejorar la atención brindada y a su vez la satisfacción de los clientes?					

¡Gracias por su colaboración!

FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a los Supervisores del Mini comisariato, 2016

¿En su opinión, cual es el tipo de instrucción educativa tiene la mayoría de las personas que solicitan trabajar en la Cadena de Mini comisariato?

¿Considera que dificulta la capacitación y entrenamiento de los empleados de Mini comisariato, por las habilidades, destrezas, competencias, distintas a las que se requiere en el ejercicio de sus funciones?

¿Ud. cree, que los reclamos de los clientes en la calidad del servicio se deben a que la empresa no desarrolla continuas capacitaciones para que mejore la atención brindada?

¿Podría Ud. sugerir a los administradores a que los procesos de capacitación e entrenamiento para los potenciales empleados y los que ya están laborando se desarrollen con más frecuencias con el objeto de mejorar todas las limitaciones y deficiencias laborales de dichos empleados, para mejor la atención de los servicios hacia el cliente?

¿Considera Ud. el clima laboral que existe en la empresa es el más adecuado para que los trabajadores se sientan a gusto en la convivencia y en el servicio hacia el público?

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



Mini Comisariato de estudio.



Ciente realizando compras en la organización investigada.



Cientes externos e interno del Mini Comisariato

