

CAPÍTULO 5

CAPACITACIÓN, FACTOR CLAVE PARA ALCANZAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE: EMPRESAS *RETAIL*-SUPERMERCADOS EN ECUADOR

Autora

Lcda. Mayra Samaniego Llivirumbay
Licenciada en Gestión del Talento Humano
mayra-sll@outlook.com

5.1 Introducción

Las capacitaciones deben considerar el desarrollo de las competencias que debe tener el personal de las empresas para la atención al cliente de forma exitosa, considerando que la calidad en el servicio en ocasiones es más importante que el producto. Por lo tanto, los planes de capacitación deben estar alineados a las estrategias de la empresa para posicionarse en el mercado e incrementar las ventas.

Los planes de capacitación deben; además, estar enfocados en alcanzar la calidad de atención al cliente, la formación del personal se debe trabajar para mejorar el presente como para construir un futuro en el que los talentos humanos estén preparados para superarse continuamente; se debe considerar que es una actividad planeada y basada en necesidades reales de cada empresa u organización y que está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador.

Cuando se refiriere a calidad, esta, no es únicamente requisito esencial del producto, sino que, en la actualidad es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia (Mateua & Londoño, 2006).

La investigación se enfoca a las empresas de *Retail*¹ Supermercados que se dedican a la venta al por menor de productos de consumo masivo en tiendas físicas o virtuales. En Ecuador desde el 2012 se incrementó este tipo de autoservicios con variedad de productos que tienen como estrategia abrir locales en diversas partes del país (Revista Líderes, 2019).

¹ El comercio detallista o minorista es el último eslabón de la distribución comercial, es el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales. (Quintero, 2015)

Las empresas *Retail* – Supermercados, son fuente de trabajo a nivel nacional en Ecuador, por su crecimiento en los últimos años, cuyo requerimiento a los candidatos es haber culminado el bachillerato, este nivel de formación puede afectar, ya que, al ser el primer empleo en la mayoría de casos se ocasione una baja calidad en el servicio a los clientes, la cual es fundamental para fidelizar o perder un cliente al momento de realizar las compras. En este proceso es donde se mide las habilidades que tiene el personal operativo de los locales sobre quienes recae el que la experiencia de compra sea agradable para el cliente.

El contacto directo que tiene el vendedor con el cliente, es decisivo para la compra y si existen barreras como el desconocimiento del producto y poca habilidad de venta por parte de la persona que atiende, se reduce las ventas, lo cual ocasiona pérdidas para el negocio. En función de lo planteado, la interrogante central del problema es ¿Cómo alcanzar la calidad en la atención al cliente en las empresas de *Retail* - Supermercado en Ecuador? y, para responder dicho interrogante se ha planteado como objetivo el analizar el efecto de las capacitaciones en el logro de excelencia en la atención al cliente.

Como se expresó anteriormente, la calidad es fundamental para la fidelización de los clientes, por ello, la capacitación al personal, pasa a ser un factor clave para las empresas. Alcanzar la una óptima atención al cliente debe ser una de las estrategias, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

5.2. Aprendizaje, formación profesional y capacitación

Las organizaciones tienen establecida su visión; misión; valores; y planes estratégicos, los cuales deben concretarse y convertirse en indicadores de gestión. El área del talento humano debe ser la encargada de promover el desempeño eficiente, retención y desarrollo del personal en conjunto con la organización que contribuye con los medios para lograrlo (Chiavenato, 2011).

Alles (2015), determina que el adecuado manejo de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano (GTH), debe contemplar las distintas áreas y necesidades para alcanzar los objetivos organizacionales. Los subsistemas son:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.

- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación y desarrollo

En cuanto al subsistema de desarrollo y planes de sucesión (Chiavenato, 2016) sostiene que “Los procesos de desarrollo del área de talento humano incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.” (pág. 316). Por ello en esta misma línea, para la creación de una marca empleadora se va a depender de las políticas que tenga la empresa para el desarrollo y el impacto positivo que provoque en las personas para obtener un alto capital intelectual, pasando de ser una área solo proveedora de capacitaciones a una de estrategia con nuevos enfoques de aprendizaje, desarrollo y formación (Alles, 2015).

La capacitación es el medio que permite que la información, sea transformada en conocimiento, para luego, ser integrado en el sistema de pensamiento de los integrantes (Gluck et al., 2009). En este proceso de aprendizaje se involucran actividades internas mentales individuales como la intuición, reflexión e interpretación y como factor externo, estará el tipo de información que ingresa para transformarse. Por ello, el aprendizaje, es continuo y acumulativo que se retroalimenta permanentemente y cuyos resultados serán visibles con los cambios de comportamiento o pensamiento de las personas (Martinez & Ruíz, 2002).

Por lo antes expuesto, el aprendizaje organizacional permite el desarrollo de nuevos conceptos; cultura; estrategias; y, sistemas en un ciclo donde los actores establecen nuevas ideas, este aprendizaje continuo es considerado una estrategia de mejoramiento competitivo para recoger; gestionar; y, utilizar el conocimiento en el tiempo y lugar que se lo requiera (Castañeda, 2002).

Las dificultades que atraviesan las organizaciones, por lo general, se debe a la carencia de un modelo exitoso que facilite un aprendizaje dinámico, que permita crecer; conectarse y desarrollar las habilidades, destrezas, prácticas empresariales acorde al mercado actual que posibilite a la compañía conseguir una ventaja competitiva; esto se convierte en una curva en la adquisición de experiencia y transferencia de los conocimientos entre todos los miembros que integran la organización desde los cargos directivos a operativos (Fernández, et al 2016).

Pérez y Cortés (2009), indican que el aprendizaje afecta el comportamiento humano y la productividad de las personas involucradas en la empresa, por ese motivo es importante realizar una medición del desempeño individual y grupal a través de herramientas apropiadas. En este

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

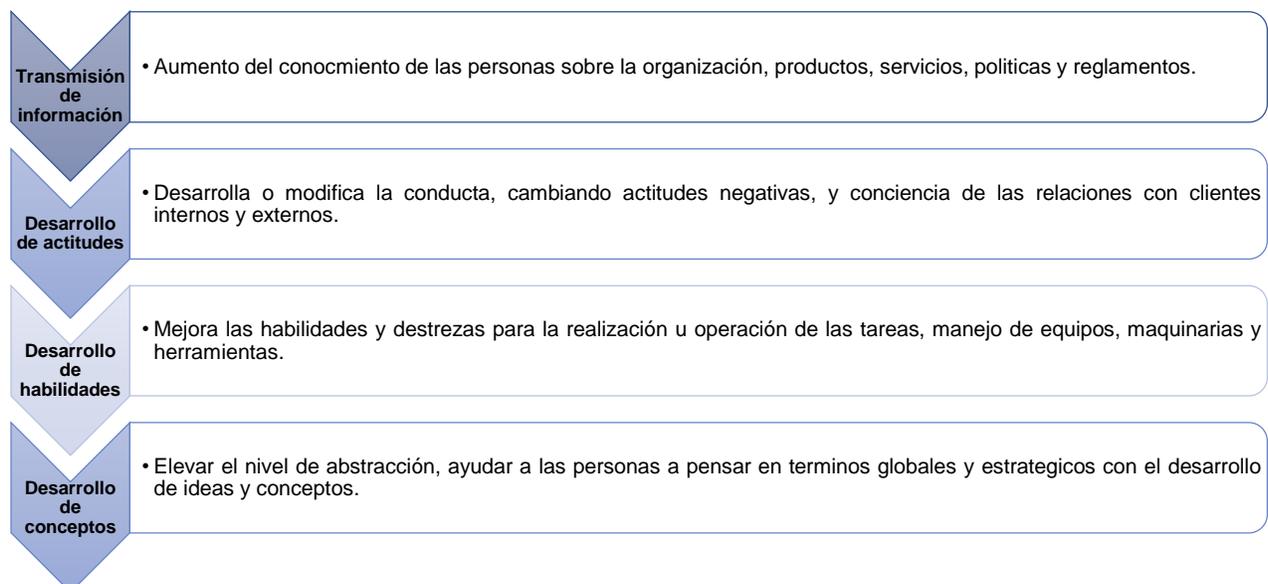
sentido, se ha desarrollado el modelo de la gestión del conocimiento donde interviene la organización, activos intangibles, aprendizaje organizacional y capital intelectual para que la gestión organizacional sea efectiva.

En cuanto a la gestión del conocimiento, se empieza con la identificación de los líderes poseedores del mismo, para luego ser multiplicadores e incorporar esa información al producto o servicio y obtener competitividad con empleados capaces de reaccionar y adaptarse al entorno mediante experiencias; aptitudes; cambio de cultura organizacional y comunicación interna entre todas las áreas, en un modelo horizontal para la participación de todos los miembros. Uno de los métodos utilizados es el triángulo del aprendizaje que se define en aprender por formación; colaboración; y, experiencia (Castaño, 2009).

La capacitación y desarrollo del personal tienen como propósito que los colaboradores de una organización, adquieran conocimientos; desarrollen competencias; y, que estén acorde a su cargo actual y futuro en la empresa; además, de alinearse a los objetivos organizacionales. La capacitación, es considerada una inversión dirigida hacia el equipo de trabajo, que brinda oportunidades de desarrollo personal continuo, y a su vez, contribuye al mejoramiento del clima laboral por el cambio de actitud de las personas y el aumento de la motivación del grupo de trabajo (Chiavenato, 2011).

Figura 30.

Proceso de formación



Nota. Adaptado del libro Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2011, pág. 323)

En tal sentido, la capacitación contribuye al desarrollo de competencias laborales en los colaboradores, desde los enfoques estructural y dinámico para mejorar el rendimiento laboral (Alles, 2020). Por último, James, et al (2011), sostienen que la formación “enfatisa el proceso y no el contenido de la capacitación; y, lo emocional más que lo conceptual” (pág. 462); por lo tanto, la educación es una forma de capacitar, cuyo propósito, es crear aprendizaje a través de la experiencia y conocimiento de los distintos grupos de colaboradores.

5.2.1 Ciclo de la capacitación

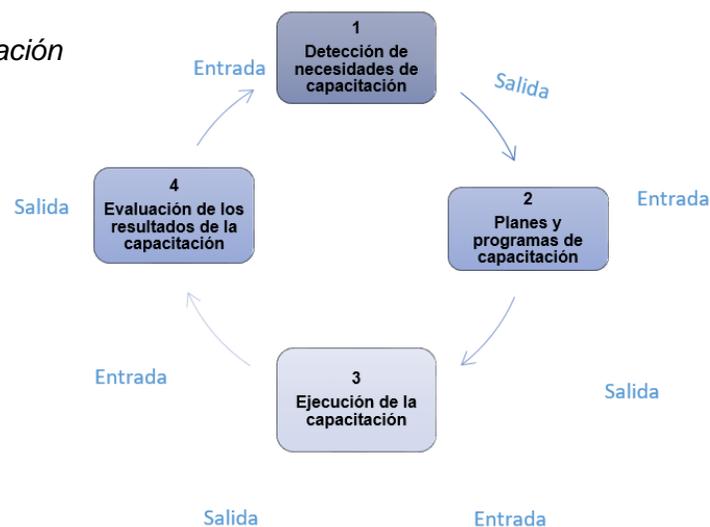
Las organizaciones deben considerar en su presupuesto un rubro para invertir en el desarrollo de su capital humano, mediante programas de capacitación. Este proceso debe lograr resultados medibles como el incremento de la productividad; actitudes de las personas, adaptación a los cambios organizacionales y el logro de estrategias y objetivos propuestos. (Siliceo, 2004)

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador; es un proceso que busca el desarrollo de un producto, por lo cual tiene varias etapas desde la detección de las necesidades, programación para atenderlas, implementación del programa y evaluación de los resultados (Alles, 2020).

Para Chiavenato (2011), la capacitación cubre una secuencia programada que hace referencia a un proceso continuo con los componentes de un modelo de sistema abierto con cuatro etapas según las necesidades propias de la organización con detecciones periódicas para establecer programas adecuados.

Figura 31.

Ciclo de la capacitación



Nota: Adaptado del libro Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2011, pág. 325)

Para Hidalgo y Hernández (2020), la evaluación del impacto de la capacitación es una combinación de los métodos de análisis cuantitativos y cualitativos para determinar los efectos individuales, grupales e institucionales, para ser determinado como un indicador debe ser observable que permita cuantificar los resultados desde la fase inicial hasta de la producción; además, de considerar la etapa previa, porque inciden directamente en el proceso de evaluación de impacto:

Indicadores principales de nivel Pre – capacitación:

- Cantidad de empleados matriculados
- Cantidad de empleados en modalidad oyentes
- Índice de deserción
- La capacitación debe responder a la necesidad de la empresa y trabajador
- Métodos de evaluación, enseñanza de la capacitación
- Beneficios que aporta la capacitación a la empresa y al empleador

5.2.2 Análisis y descripción de puestos

La Gestión del Talento Humano, está conformada por varios subsistemas, a los cuales se vincula el diseño de puestos de trabajo, que permite medir la efectividad y productividad del empleado, para lograr estas dos características es necesario que cada miembro de la estructura organizacional tenga claro el trabajo que debe desempeñar en su puesto, además conocer los objetivos organizacionales que debe cumplir.

Realizar una actividad laboral cubre varios aspectos a diario de las personas que ejecutan, en la parte psicológica y física; esto puede ser una fuente de satisfacción o deterioro de la salud física y/o mental, debido a las condiciones laborales. Lo que debe buscar toda organización es que cree bienestar vinculando a las personas con experiencias, autoestima, y agrupación con los demás miembros de la organización (James, et al 2011).

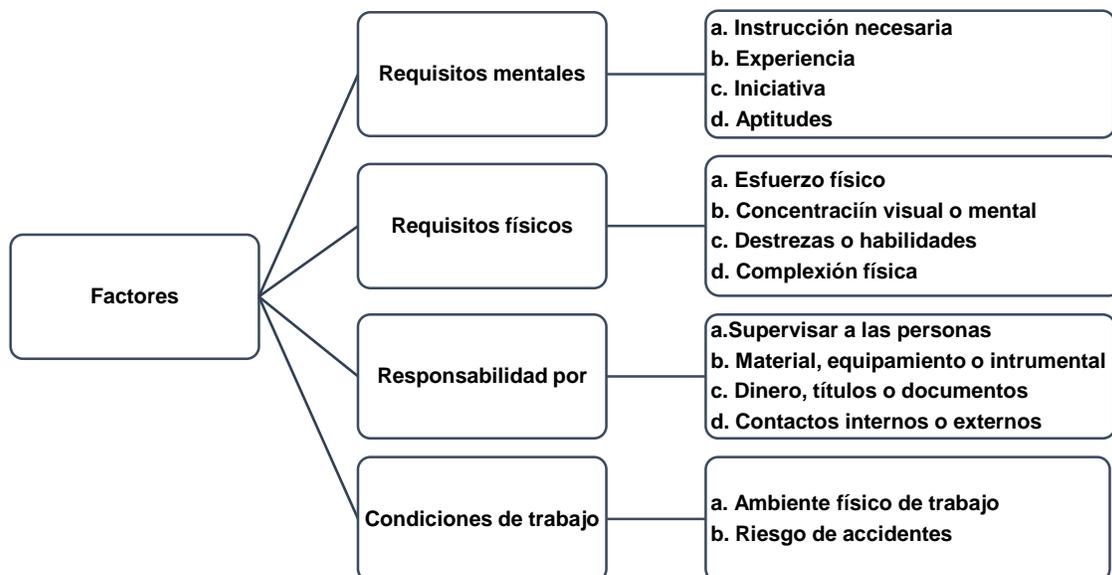
Para (Chiavenato, 2016) “describir un puesto de trabajo, significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué” (pág. 74); es decir, es el detalle de actividades diarias, tareas y responsabilidades que la persona que ocupa cada uno de los cargos debe cumplir; además, que la organización debe proporcionar las condiciones favorables físicas y emocionales para el proceso de ejecución de las mismas.

Por ello, el esquema apropiado para la descripción de puestos para (Alles, 2015) “comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”. Por ello, el análisis y descripción de puestos es una herramienta que permite organizar; simplificar tareas; asignar responsabilidades y funciones; y, diferenciar a cada empleado dentro de la organización. La descripción de puestos debe ser clara, concisa y con aspectos intrínsecos donde el contenido sea fácil de entender; además, de conocer el resultado de su trabajo con una retroalimentación efectiva y constante (Chiavenato, 2011).

Para (Bachenheimer, 2013) el análisis de cargos, es la identificación de los requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades implícitas y condiciones para el desempeño que se exige al ocupante, la información recopilada es utilizada como base para evaluar y clasificar los cargos de la organización, luego, el departamento de Talento Humano procede con la asignación de bandas salariales; beneficios corporativos; entre otros.

Figura 12.

Factores de las especificaciones para el análisis de puestos



Nota. Adaptado del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato I. , 2009, pág. 224)

5.2.3 Brecha entre el perfil y el cargo

Para elegir a las personas idóneas para el puesto de trabajo que previamente fue analizado, el área de Talento Humano realiza el proceso de reclutamiento y selección para encontrar a los nuevos miembros que se van a incorporar a la organización. En este orden de las ideas, el

reclutamiento según (Bretones & Rodríguez, 2008, pág. 4), es el “proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos”

Para iniciar el proceso de selección hay que tener establecido cuales son las competencias del futuro trabajador para crear una estrategia de reclutamiento de acuerdo a lo que la empresa desea atraer y al cargo solicitado, también es importante, la imagen corporativa de las empresas hacia los candidatos.

La selección de personal se realiza con la información y análisis del puesto, para elección entre los candidatos; mediante un sistema de comparación, que tiene establecido un discernimiento sobre las competencias individuales que se requieren, pero cuando las empresas no tienen establecidos estos criterios tienden a incluir personal no apto para realizar las funciones, lo cual ocasiona incumplimiento en los objetivos establecidos, rotación de personal y pérdidas económicas para la organización (Alles M. , 2019).

Uno de los puntos clave para la selección adecuada de personal, es el diseño del perfil requerido, así como la descripción del cargo, posterior a ello se vuelve imprescindible la inducción del nuevo colaborador, para finalmente, evaluar el desempeño, si este es bajo, por lo general se debe a que existe una brecha entre el perfil requerido para el cargo disponible y las competencias que posee la persona, ocasionando una rotación e incumplimiento de objetivos organizacionales (López, 2010).

5.2.4 Perfil por competencias

Un modelo por competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional; además, tener un modelo por competencias establecido asegura identificar el perfil idóneo que cumpla con la estrategia organizacional y disminuye la rotación del personal (Alles, 2018).

El modelo de gestión por competencias en el departamento de talento humano ha sido estudiado por distintos autores, según se muestra en la tabla 1, quienes establecen definiciones en enfoques empresariales, psicológicos, educativos desde el área laboral, el punto coincidente, es la capacidad de realizar una tarea específica y solucionar problemas, de acuerdo con las competencias necesarias para el cargo.

Tabla 33.

Características de los modelos de competencias

Modelo	Características
HayGroup (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las competencias están en la medida en que se puedan desarrollar. <input type="checkbox"/> Las competencias incluyen intención, acción y resultado.
Mertens (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se relacionan con los comportamientos y actitud laboral centrada en evaluar al individuo. <input type="checkbox"/> Requiere de la aplicación de atributos personales (habilidad conocimiento, aptitud, actitud).
Saravia (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se basa y evalúa de acuerdo con el área de producción. <input type="checkbox"/> La formación está integrada en el propósito de la organización.
Spencer & Spencer -1993	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es una parte importante de la personalidad de las personas, se distingue el conocimiento y la habilidad como áreas visibles. <input type="checkbox"/> Establece la competencia como motivación que son ocultas en la personalidad.
Vargas (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inicia con un prediagnóstico para la identificación de la competencia. <input type="checkbox"/> Separa el trabajo de la gestión de las personas.

Nota: Adaptado de la publicación Revista Venezolana de Gerencia (Sandobval, Nora, & Ramos, 2012)

En referencia a los perfiles, Alles (2016, pg. 134), considera que " Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo, es decir, toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. De la armonía de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar". Según la autora, hace referencia "a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo", al realizar un proceso de selección para cualquier cargo dentro de la organización por competencias establecidas en la descripción del puesto y el perfil debe tener un equilibrio entre lo solicitado y lo contratado.

5.2.5 Calidad en la atención al cliente

Primero se debe definir que la calidad es una meta que todas las organizaciones desean alcanzar en la atención al cliente; para lograrlo, las políticas y procedimientos crean un valor agregado al servicio al cliente, caracterizado con eficiencia y optimización de recursos aumentando el desempeño, hay varias teorías referentes a la aplicación de calidad con enfoque sistemático y estandarización de los productos y servicios (Chacón & Rugel, 2018). A continuación, se exponen algunos criterios:

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

- Edwards Deming (1900-1993). - con la filosofía del Control estadístico de la calidad de procesos, Ciclo PDCA (planificar-desarrollar-controlar-actuar).
- Joseph M. Jurán (1954). - planificación, control, y, mejora de la calidad definido por el mercado y sus necesidades para establecer los productos.
- Kaoru Ishikawa (1915-1989). - normalización industrial para fortalecer la productividad con herramientas estadísticas para el análisis del problema.
- Philip B. Crosby(1980's). - procesos de mejoramiento de la calidad con catorce pasos, cultura preventiva para lograr el estándar de cero defectos.

La gestión de calidad tiene el enfoque principal en el cliente, donde los objetivos deben ser satisfacer a los consumidores del producto, conseguir la fidelización; además, la orientación al cliente es necesaria, por ello, las organizaciones deben conocer al detalle las necesidades actuales y futuras con la información externa que recogen de sus consumidores (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Por otro lado, las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus consumidores, deben estar preparados para adaptarse a los cambios que se enfrentan en el sector donde están posicionados en conjunto con el entorno económico, político y social del país; además, de conocer y entender bien a sus clientes, el producto o servicio para ajustarlo en caso de ser necesario. La mejora de la calidad del servicio debe ser orientada a todos los miembros de la organización implementando programas de capacitación para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que permita a los trabajadores sentirse motivados. (Najul, 2011)

La calidad en la atención al cliente hoy en día, es considerada como estrategia de negocio, no es casual que las empresas de éxito, poseen una fuerte y muy definida cultura organizacional que rebasa los linderos de la organización. Las grandes corporaciones, las franquicias, las multinacionales y las empresas de marcas reconocidas, han logrado diferenciarse por poseer su propia personalidad e identidad, es decir una cultura en la cual, el centro de interés es el cliente interno y externo. (Llanos Encalada, 2016, pág. 25)

Por último, está el trabajo en equipo, y su efecto en la calidad del servicio, porque las organizaciones requieren profesionales con talentos y habilidades capaces de participar, aportar conocimientos y de responder a las estrategias establecidas donde permita a los directivos e integrantes del equipo trabajar en los procedimientos de mejora continua (Griselda, Gloria, & Inda, 2020).

5.2.6 La atención, el servicio y cliente

El servicio hace referencia al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro tangible e intangible al cliente, en este proceso se tiene el contacto cara a cara, relación con el cliente, correspondencia, instalaciones, reclamos y cumplidos, además tiene como características, la disponibilidad; accesibilidad; cortesía; confianza; competencia y comunicación. El momento de comprobar la calidad, es cuando el cliente tiene contacto directo con la empresa y percibe los criterios de excelencia del servicio que luego es transmitido a otras personas, construyendo así, el prestigio organizacional (Lira, 2009).

Con respecto a la calidad del servicio según (Urbina & Ortiz, 2019), se distingue cinco aspectos que afectan la productividad y relación con el cliente externo:

- Fiable. - tener la habilidad para desempeñar el servicio de manera precisa y fiable.
- Garantía. - seguridad del personal en realizar las funciones y la confianza que genera.
- Tangible. - la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicación.
- Empatía. - mediante un proceso identificar los deseos y sentimientos.
- Sensibilidad. - la capacidad de dar una respuesta y servicio oportuno al cliente.

Los ciclos de servicios ayudan a que las organizaciones ofrezcan asistencia a los clientes, con la necesidad de ser controlados por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente, ya que estos crean una opinión sobre la calidad del servicio obtenido; con esto se define que el personal que atiende es parte del ciclo porque permite conocer el punto de vista del cliente de una manera directa (Duque, 2005).

El cliente es la persona que adquiere un producto o servicio de una organización; existe el cliente interno que es el personal de la organización que recibe insumos y devuelve un valor agregado; y el cliente externo que son los intermediarios que tienen relación directa con la organización; cliente final que son los usuarios del producto o servicio (Lira, 2009).

Existen once tipos de clientes, según (Cosi, 2019), que se detallan a continuación: indeciso; sabelotodo; grosero; desconfiado; impaciente; escéptico; entendido/orgullosa; asesor/discutidor; silencioso. Finalmente, atención al cliente es el conjunto de acciones donde el objetivo principal es satisfacer antes, durante y después de la compra; además, con el manejo y diseño de canales de comunicación, la empresa se puede anticipar a las necesidades de los clientes, brindar una

asesoría para el uso correcto del producto y servicio. En este proceso se involucran varios elementos como el personal de contacto directo con el cliente; el soporte físico; local, y el servicio que ofrece la organización (Urbina & Ortiz, 2019).

5.2.7 Indicadores de calidad en la atención al cliente

Los indicadores son herramientas que permiten clasificar y definir de forma precisa, objetivos e impactos que pueden ser cualitativos o cuantitativos; y deben tener las siguientes características: específicos, explícitos, relevantes, oportunos con la utilidad de evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de situaciones; los tipos de indicadores son (Mondragón, 2002):

- A partir de la dimensión o valoración de la realidad que se pretende expresar.
- Parte del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Para (Mondragón, 2002), los indicadores son “La habilidad de producir información estadística relevante y consistente sobre la base de una capacidad estadística sustentable, implica producir estadísticas en una base regular y en el tiempo requerido.”. Los indicadores, no solo producen valores estadísticos, también tienen variables que dependen de la función que se realiza en un momento determinado, lista de datos con valor social que son expresados en términos absolutos para la medición de un proceso de cálculo en un área específica (Figuroa, 2016).

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. (Albrecht & Bradford, 2000). En cuanto al servicio de excelencia, está es el resultado de un proceso de evaluación entre las expectativas y percepciones en las compras, entonces la medición es la diferencia entre el servicio que espera el cliente y el que recibe de la empresa (Matsumoto, 2014):

- Expectativa: Creencia sobre las entregas del servicio, esto sirve como estándares para juzgar el desempeño y la experiencia obtenida.
- Percepción: Es como las personas valoran el servicio

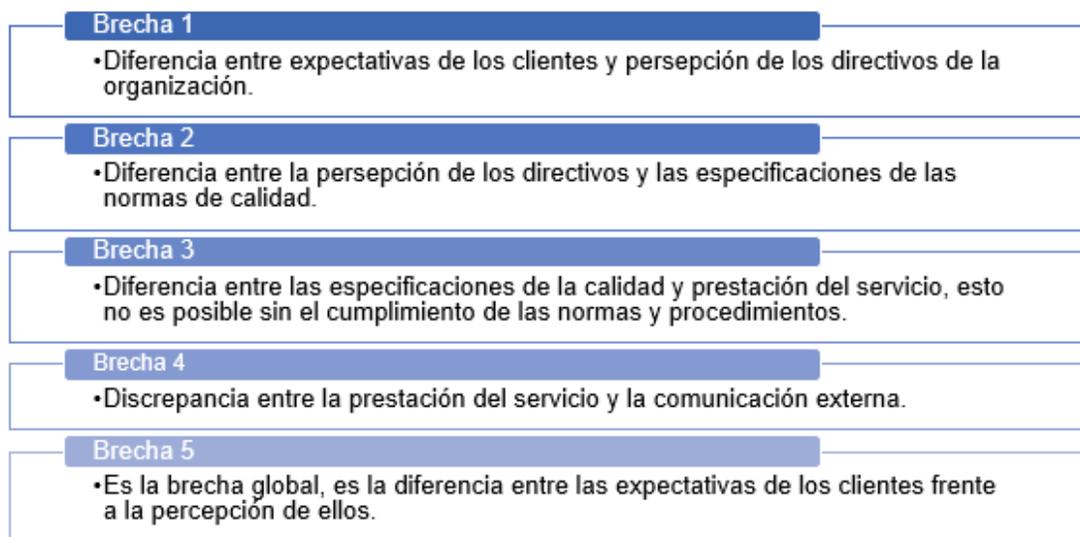
Orlandini y Ramos (2017), analiza el modelo *Serqual*, creado por Parasuraman, Berry y Zeithaml en 1988, el cual conceptualiza cinco dimensiones: fiabilidad; sensibilidad; seguridad; empatía y tangibilidad; que estructuran, un modelo multidimensional para medir las expectativas y percepciones del servicio. Es una técnica de investigación comercial para medir la calidad y

conocer las expectativas en los aspectos cuantitativos y cualitativos; este modelo proporciona información detallada sobre opiniones, comentarios y sugerencias del cliente para una mejora continua.

El Modelo de brechas de *Servqual*, hace referencia a diferentes aspectos: servicios; necesidades; experiencias del servicio; y la percepción que tienen los empleados a los requerimientos de los clientes. En la figura 4, se detalla las cinco brechas propuestas, que permiten detectar aspectos en los que falla la empresa:

Figura 33.

5 brechas que proponen los autores de Servqual



Nota: Adaptado de la publicación Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto (Matsumoto, 2014)

Para diagnosticar los factores para una propuesta de mejora o incrementación de satisfacción de cliente es el modelo americano de Servqual basado a partir de entrevistas a diversos sectores sobre la percepción de la calidad de la atención al cliente y cumplimiento de expectativas.

5.3 Metodología

El enfoque de la investigación es mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. El cuantitativo permite conocer con precisión la percepción en la calidad del servicio por parte de los clientes de las empresas de *Retail*-supermercados a través de resultados; y el enfoque cualitativo permite analizar el tipo de capacitaciones efectivas que proporcionan estas empresas a sus empleados para la mejora continua en la atención al cliente.

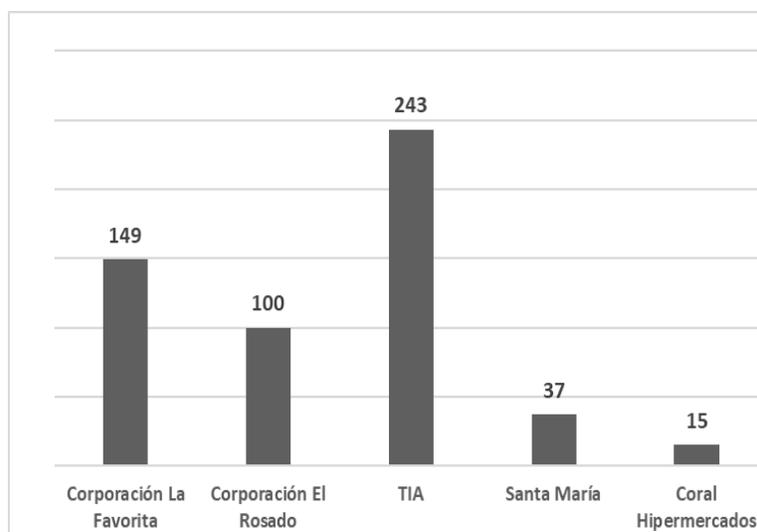
Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Para establecer el tipo de investigación se considera el nivel de profundidad del problema, por eso se escoge el descriptivo porque permite caracterizar cuales son los indicadores para determinar la calidad de la atención a los clientes, y explicativo para establecer si las capacitaciones recibidas por los empleados cumplen con el desarrollo de habilidades y competencias que deben tener según el perfil del puesto para la atención al cliente con calidad. Para ello, los métodos utilizados son: el analítico y el sintético; porque la capacitación del personal y la atención a los clientes están conectados y al utilizar el método analítico se evalúa los resultados de encuestas realizada a los clientes y colaboradores, el método sintético para identificar las debilidades sobre la atención a los clientes en las empresas de Retail – supermercados y su modo de intervención.

En cuanto a las técnicas, se utiliza la encuesta, a partir de dos cuestionarios que van dirigidos para clientes y colaboradores, el primero permite obtener datos de modo eficaz sobre la medición de las percepciones y grado de satisfacción respecto a la atención al cliente, y el segundo, conocer la opinión de los empleados referente a los programas de capacitación vigentes en los últimos seis meses; para su aplicación se estructuraron en *Google Forms*. El estudio se desarrolló en un local de TIA S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil- Ecuador, como estudio piloto, por ser la marco con mayor representatividad por el número de locales y sectores de ubicación.

Figura 34.

Detalle de las Empresas de Retail- supermercados en el Ecuador



Nota: Adaptado de la página web (Superintendencia de compañía, valores y seguros, 2022)

En Ecuador existen seis empresas de *Retail* – supermercados con locales a nivel nacional, pero para esta investigación se elige el local de TIA S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil en Mucho Lote 2 porque contar con la autorización para realizar el estudio. Este local cuenta con 30 personas.

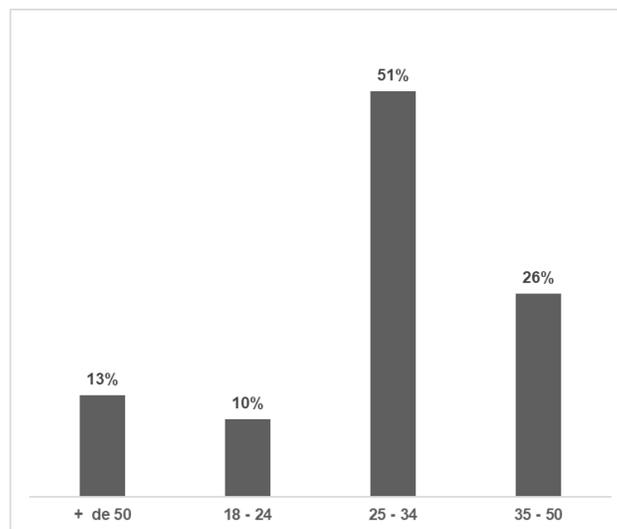
La otra encuesta de satisfacción al cliente, se realizó a los clientes del sector sobre su experiencia de compra, la toma de las mismas se realizó afuera del local en un lapso de cinco horas con un total de cien personas encuestadas.

5.4 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el diagnostico de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes para conocer el grado de satisfacción que tienen en el proceso de compra en el local.

Figura 35.

Edad promedio de las personas encuestadas

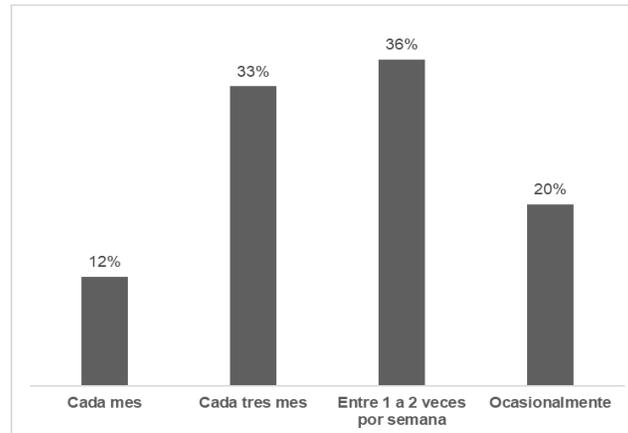


Nota: Elaboración propia de Encuesta de satisfacción del cliente

La edad promedio de los clientes encuestados esta entre 25 – 34 años; con esta información se analiza el segmento de clientes que visitan el local y su criterio para evaluar una calidad de la atención, sirve para establecer un plan de capacitación que cubra las necesidades enfocadas en este público de esta edad.

Figura 36.

Frecuencia de visita a los locales

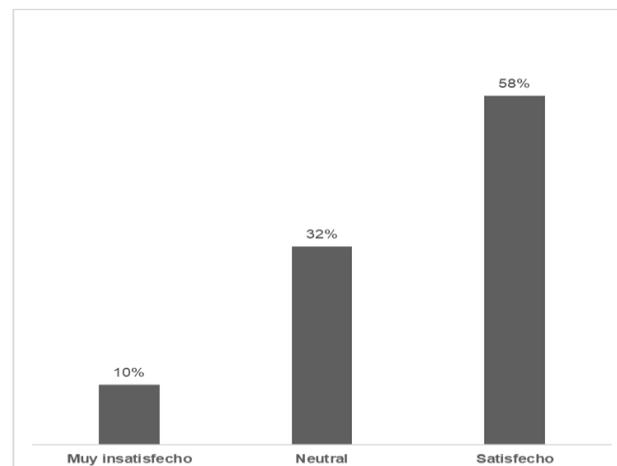


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas en su mayoría visitan el local entre 1 a 2 veces por semana, esto es porque el local está ubicado en el plan habitacional Mucho Lote 2 creado por el Municipio de Guayaquil, el sector tiene al redor de 10,000 viviendas distribuidas por etapas. (El Universo, 2019). La frecuencia de visita es importante conocerla porque permite monitorear el desempeño del equipo de trabajo y su gestión en la atención al cliente.

Figura 37.

Servicio recibido en el proceso de escoger los productos

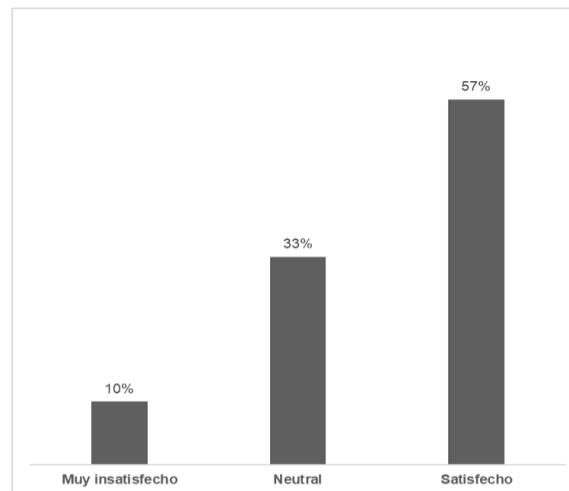


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

El servicio recibido es satisfactorio para las personas encuestadas, esta división hace referencia al tiempo que pasa el cliente en escoger los productos en las perchas del local, la información recopilada sirve para enfocar la propuesta de capacitación del personal donde su área de trabajo sea las perchas una mejora en la calidad de la atención, aunque los resultados sean satisfactorios.

Figura 38.

Servicio recibido en el proceso de pago

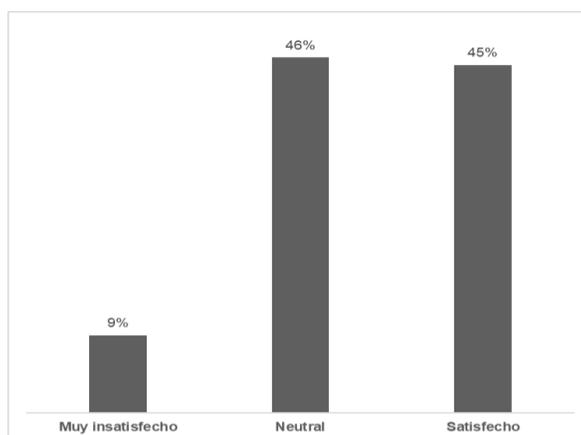


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

El servicio recibido es satisfactorio en el proceso de pago de sus compras en las cajas del local. Los programas de capacitación deben enfocarse en el desarrollo de habilidades del personal que atiende en las cajas, porque ahí es donde pueden entablar una conversación con los clientes para informar las diversas promociones vigentes por las compras y los beneficios de comprar en ese local; además, que la empresa tiene programas establecidos para clientes de acorde a la ubicación del local.

Figura 39.

Tiempo en la resolución de novedades con los productos

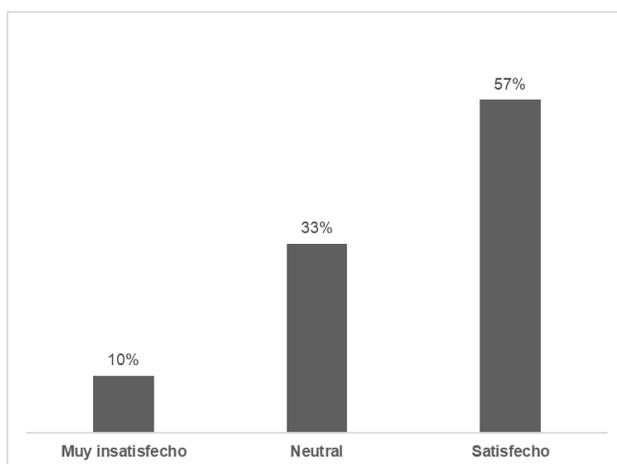


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

El tiempo de resolución de novedades sobre productos está entre neutral y satisfactorio, este resultado puede deberse porque el local tiene seis meses de su apertura, el formato del local tiene en el surtido la venta de productos de consumo y no la de electrodomésticos, esta sección de la encuesta ayuda a saber cómo se está llevando los procesos establecidos por la empresa en los casos de resolución de novedades presentadas, ya que un factor clave para alcanzar la calidad en la atención al cliente, resultado de la entrega de información y capacitación al personal.

Figura 40.

Calidad de los productos



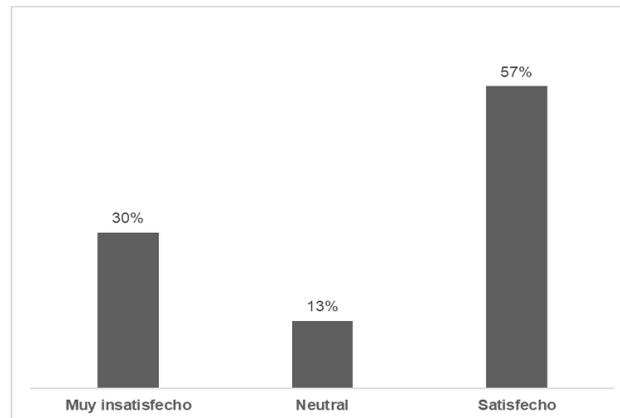
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

La calidad de los productos es satisfactoria, esto hace referencia al surtido que tiene el local, acorde al sector donde está ubicado esto es importante para alcanzar altos estándares en la atención al cliente, porque va a atraer más cliente si la empresa cumple con las necesidades de la población.

Figura 41.

Precio de los productos

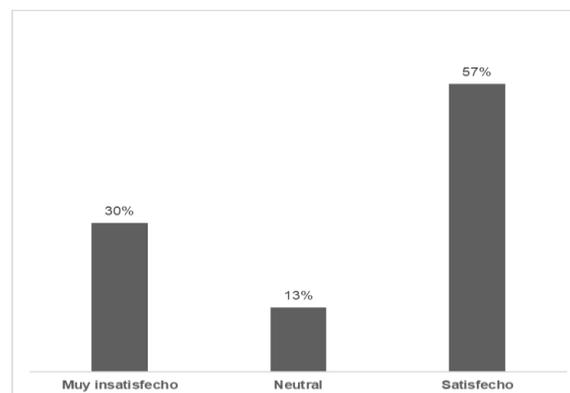


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas consideran que los precios de los productos son satisfactorios, la empresa tiene un proceso interno de investigación de mercado con sus competidores para poder establecer sus precios, la calidad de la atención al cliente se obtiene cuando las personas saben que los precios son los adecuados y van de acorde al mercado.

Figura 42.

Conocimiento del personal en la atención al cliente



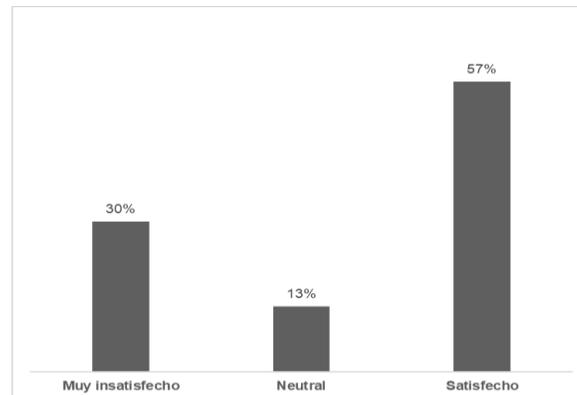
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Las personas encuestadas consideran que el personal que los atendió tiene el conocimiento necesario, esta sección de la encuesta es para conocer la percepción de los clientes sobre el personal del local y establecer aspectos de mejora en sus habilidades, las personas que conforman la plantilla del local son los que crean la imagen de la empresa.

Figura 43.

Eficiencia del personal en la atención al cliente

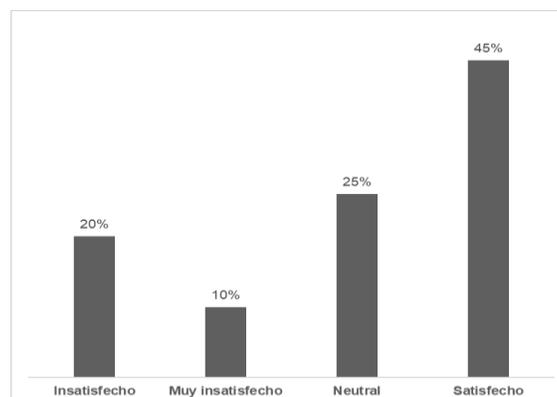


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas están satisfechas con la eficiencia que fueron atendidos por el personal en el proceso de la compra, considerando que eficiencia hace referencia cuando se cumple un objetivo que en este caso sería realizar la compra con el menor de los recursos que sería el tiempo, es decir que el personal brindo una asesoría eficiente.

Figura 44.

Amabilidad del personal en la atención al cliente



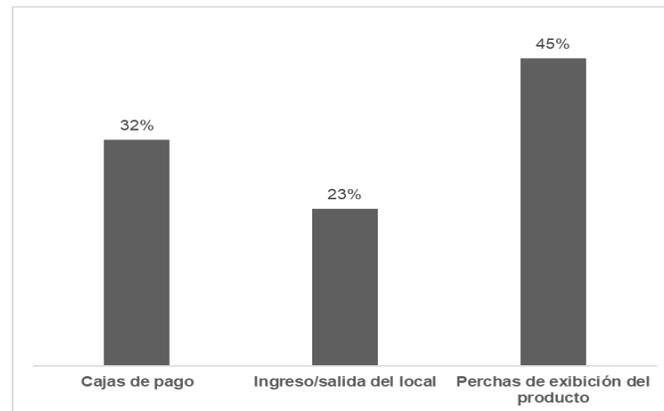
Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Las personas encuestadas consideran que el personal que los atendió es amable, es decir, le brinda, un buen servicio con actitud, paciencia y respeto en cada fase de compra, esto es un factor que determina la calidad de la atención al cliente y crea una fidelización para el futuro.

Figura 45.

Área del local que se debería mejorar

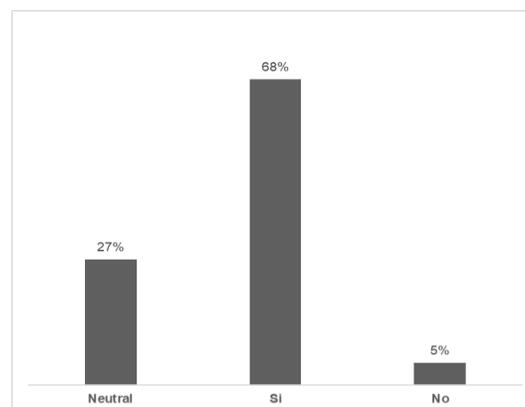


Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

Las personas encuestadas consideran que el área física a mejorar del local son las perchas, aunque en preguntas anteriores manifestaron estar satisfechos con esta área, pero en caso de poderla mejorar se la debería hacer; esta estructura física que tienen los locales es donde se exhiben los productos y brindan el aspecto de organizados, limpios que dan calidad en el servicio.

Figura 46.

Recomendación del servicio



Nota: Elaboración propia de los resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente

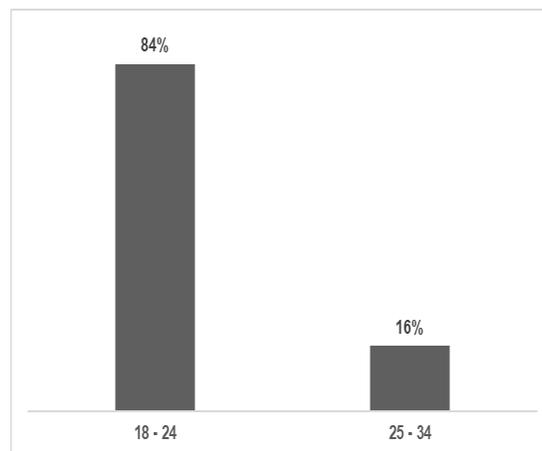
Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

La mayor parte de las respuestas fueron afirmativas en la pregunta de recomendación hacia un familiar o conocido para realizar las compras, la importancia de las recomendaciones del servicio es porque de esta forma se realiza un *marketing* de boca a boca donde la población sugiere la utilización de un servicio de calidad de manera positiva.

En cuanto a la encuesta de satisfacción de las capacitaciones, se presentan sus resultados, ya que, permite evaluar los programas vigentes y su efectividad en los aspectos que se deben cubrir para alcanzar una calidad de la atención al cliente, esto fue realizado a los colaboradores mediante un enlace donde deben ingresar la información de forma anónima.

Figura 47.

Edad del personal encuestado

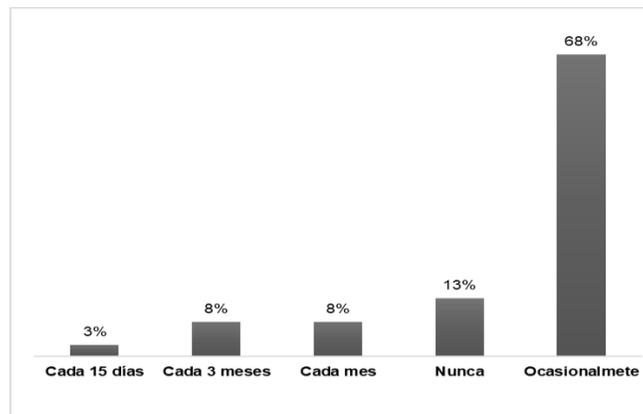


Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

La edad promedio del personal encuestado está en el rango de 18 a 24 años, en la mayoría son personas con estudios de bachillerato e inicios de universidad, esto hace que no tenga desarrollado las competencias necesarias para la atención al cliente y que la empresa sea quien debe crear programas de formación.

Figura 48.

Frecuencia de la capacitación en los últimos seis meses

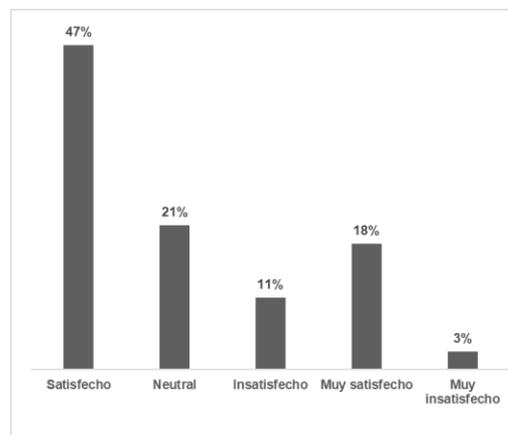


Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

La frecuencia de las capacitaciones recibidas por parte de la empresa es ocasionalmente, considerando que uno de los factores para alcanzar una calidad de la atención al cliente es tener al personal capacitados en las habilidades y procesos que sean necesarios para brindar sus servicios.

Figura 49.

Desempeño después de la capacitación



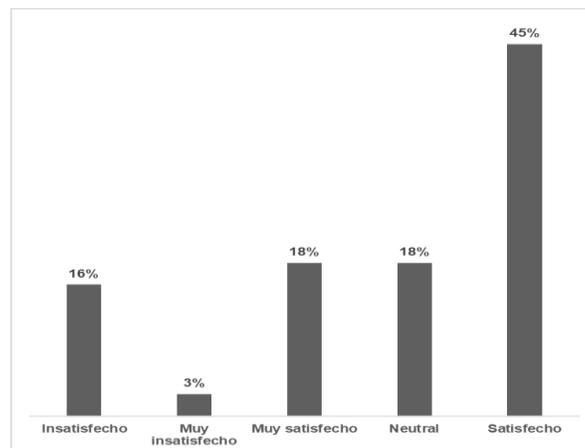
Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Se aprecia que consideran que su desempeño después del plan de capacitación fue satisfactorio, pero es importante contrastar esta percepción con la evaluación real de su desempeño, por lo cual la empresa debe cruzarlo con el crecimiento de ventas y nivel de satisfacción de clientes.

Figura 50.

Comunicación de los planes de capacitaciones

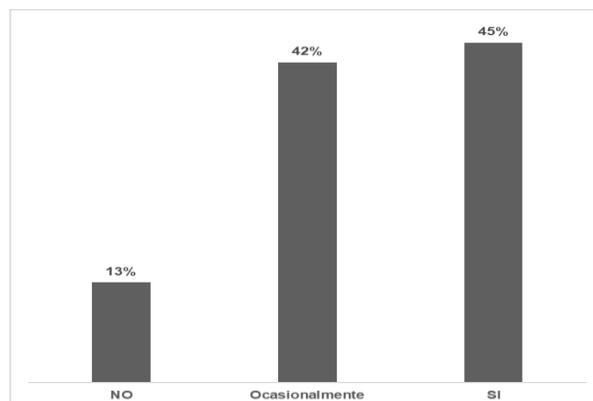


Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

La comunicación de los planes de capacitación es satisfactoria en la mayoría, pero está marcado el nivel neutral que se puede entender que son cuando las personas encuestadas no tienen el interés por conocer o la información por parte de Talento Humano no llega a todos los colaboradores.

Figura 51.

Retroalimentación de las calificaciones

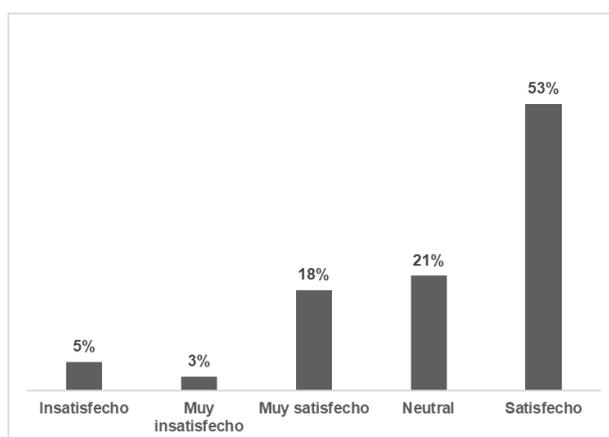


Nota: Resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas- elaboración propia.

La retroalimentación de las calificaciones se otorga en su mayoría, pero también hay personas que mencionan que es ocasional, este proceso es importante porque ayuda a los participantes del programa a identificar los errores para corregirlos en un futuro; además, que el departamento de Talento Humano puede analizar los errores frecuentes para cambiar la modalidad de enseñanza donde sea más fácil aprender.

Figura 52.

Satisfacción del contenido de las capacitaciones



Nota: Elaboración propia de los resultados de las Encuestas de satisfacción de las capacitaciones recibidas

Las personas encuestadas consideran que el contenido es satisfactorio, la empresa realiza un análisis de necesidades de capacitación anualmente donde se evalúa el programa de formación para el siguiente año, esto debe ir alineado a las estrategias organizacionales y por el tipo de negocio para alcanzar la calidad en la atención al cliente.

Al concluir el análisis de las dos encuestas realizadas, se obtiene que la primera a los clientes se determina que, la atención es satisfactoria, pese a que el local tiene seis meses en funcionamiento no presenta novedades, pero creen que se podría mejorar la presentación de productos en las perchas; la otra encuesta sobre, planes de capacitación para el personal manifiestan que si existe un plan, pero este no abarca a todos los empleados; además, se presenta, una falta de comunicación sobre el proceso, calificaciones e importancia dada.

Luego de los resultados expuestos, se espera que los empleados de atención al cliente lleguen al perfil adecuado después de un proceso de capacitación, y, se cubran las brechas existentes entre el perfil y puesto de trabajo. Las empresas de *Retail*-Supermercados en Ecuador deben

considerar estos programas de formación, como uno de los factores clave para alcanzar la calidad en la atención al cliente, considerando que en el proceso de compra del servicio que entregan se evalúan las expectativas y percepciones del cliente en referencia al contacto que tuvieron con el personal que los atendió.

5.5 Conclusiones

Los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores se lograron identificar que el proceso de capacitación es de forma ocasional y que no llega a todos; además, de no tener la comunicación efectiva sobre los programas que realiza la empresa para el desarrollo de los colaboradores y los beneficios que obtiene la empresa al término de estos como es la mejora del desempeño lo que se traduce en incrementos en ventas.

La evaluación del nivel de satisfacción de los clientes es buena, pero hay que considerar que el local evaluado fue inaugurado hace seis meses; además, de ser una empresa ya posesionada en el mercado, tener políticas, procedimientos y manuales establecidos atrae más clientes y ofrece una buena experiencia de compra.

Al tener los resultados de las encuestas realizada a colaboradores y clientes es más fácil diseñar un plan de capacitación que optimice la calidad de atención al cliente; además, de fomentar el desarrollo profesional y retención del talento.

5.6 Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K., & Bradford, L. (2000). *La excelencia en el servicio*. Bogota: 3R Editores.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2018). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica .
- Alles, M. (2019). *Selección por competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (2020). *Formación, capacitación, desarrollo*. Argentina: Granica.
- Bachenheimer, H. (2013). Análisis de cargo. *Pontificia Universidad Javeriana Cali*, 2-3.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal y acogida. *Universidad de Granada*, 101-134.

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Castañeda, D. (Octubre de 2002). *Gestión Humana*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/272087996_CAPACITACION_O_APRENDIZA_JE_ORGANIZACIONAL
- Castaño, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 5-6.
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 1-9.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cosí, J. (2019). Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en la MYPE del sector servicio. *Universidad Católica Los Ángeles Chimbote*, 1-88.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15-25.
- El Universo*. (20 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/06/20/nota/7385463/areas-autopista-ajustes-paso-frente-alto-crecimiento/>
- Fernández, R., Millán, L., & Roldán, S. (16 de septiembre de 2006). *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la Empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120878007.pdf>
- Figueroa, E. (2016). Estudio de influencia de los indicadores en el desempeño organizacional de una empresa de retail. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 72-73.
- Gluck et al. (2009). *Aprendizaje y memoria del cerebro al comportamiento*. México: McGraw - Hill.
- Griselda, C., Gloria, M., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 1-10.

- Hidalgo, Y., & Hernández, Y. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 78-79.
- James, G., Ivancevich, J., Janmes, D., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mac Graw Hill.
- Lira, M. (2009). Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio. *Academia*, 1-99.
- Llanos Encalada, M. (2016). Visibilidad de la Cultura Organizacional: El cliente interno y externo. En M. Compiladora: Llanos Encalada, *La Cultura Organizacional: Eje de acción de la Gestión Humana* (págs. 25-37). Ecuador: Universidad Ecotec.
- López, R. (2010). La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 129-152.
- Martinez & Ruíz. (07 de 2002). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Obtenido de Repositorio Digital: <https://upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>
- Mateua, M., & Londoño, C. (2006). *Atención al cliente y Gestión de Reclamos*. España: Fund. Confemetal.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia*, 181-209.
- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 52-58.
- Najul, J. (15 de Septiembre de 2011). *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>
- Orlandini, I., & Ramos, N. (2017). Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo. *Revista Investigación y Negocios*, 144-155.
- Pérez, J., & Cortés, J. (Diciembre de 2009). *Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167065>

Plan V. (03 de 06 de 2022). Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/solo-una-cada-tres-personas-mayores-40-anos-tiene-empleo-formal-el-ecuador>

Quintero, L. (2015). El sector Retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna IO de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 111.

Quito, R. (11 de Noviembre de 2019). *Revista Lideres*. Obtenido de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/retail-ecuador-ventas-centros-comerciales.html>

Sandobval, F., Nora, M., & Ramos, E. (Octubre de 2012). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.

Superintendencia de compañía, valores y seguros. (10 de 2022). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm>

Urbina, I., & Ortiz, K. (2019). El servicio en la atención al cliente como una estrategia de marketing. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua* , 17-25.