

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS
AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y SU
INFLUENCIA EN EL PERSONAL DE ATENCIÓN AL
CLIENTE DE LA EMPRESA TIENDAS PERUANAS
S.A. OECHSLE JIRÓN DE LA UNIÓN, LIMA 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

**MIRYAM ROSARIO SÁNCHEZ LÓPEZ
VICTOR HUGO CARHUAVILCA CASTILLO
JOHN ALEXIS ADVINCULA OLAZO**

ASESOR:

Mg. OLGER ROJAS MACHA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, 2017

**“CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y SU INFLUENCIA
EN EL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE DE LA
EMPRESA TIENDAS PERUANAS S.A. – OECHSLE JIRON
DE LA UNION, LIMA 2016”**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. BERMUDEZ ANGELES, LUDWIG PRESIDENTE

MG. HERCILLA HEREDIA, DAVID SECRETARIO

LIC. CERDAN FLORES, ROSA VOCAL

FECHA: 29/08/2017

Dedicatoria:

A Dios por habernos dado la vida y la fortaleza para persistir en nuestro propósito de culminar nuestros estudios profesionales en nuestra Alma Mater, Universidad Peruana de Las Américas.

Agradecimientos:

A nuestros padres por enseñarnos valores importantes para ser mejores cada día.

A la Universidad Peruana de la Américas por habernos brindado la oportunidad de formarnos profesionalmente.

A los profesores por el desprendimiento demostrado en cada una de sus enseñanzas.

LOS AUTORES

Resumen

La presente investigación que lleva por título “Capacitación y desarrollo y su influencia en el personal de atención al cliente de la empresa tiendas peruanas S.A. – Oechsle jirón de la Unión, lima 2016”, tuvo como objetivo principal determinar cómo la capacitación y desarrollo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

La investigación utilizó un método basado en el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y práctico. Se aplicaron dos (02) instrumentos de medición documental: 1. Escala de Medición de Capacitación y Desempeño dirigida a Supervisores; y 2. Escala de Medición de Capacitación y Desempeño dirigida a Empleados. La aplicación de ambos instrumentos se realizó de forma individual. Cada uno de ellos cuenta con instrucciones escritas, que fueron reforzadas al momento de aplicar la encuesta.

Los resultados presentan un conjunto de características basadas en la percepción del personal de los grupos más directamente relacionados con el problema de estudio. Con estos resultados se llegó a la conclusión que la capacitación y desarrollo del personal ejerce una fuerte influencia en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016; además, se pudo diagnosticar que el aprendizaje significativo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A.; de igual forma, se pudo pronosticar que el coaching laboral influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A.; de otro lado, se pudo Identificar cómo las habilidades gerenciales influyen en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A.; y, por último, se determinó cómo el trato personalizado influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A.

Palabras Clave: Capacitación, desarrollo, recursos humanos, atención al cliente, aprendizaje significativo, habilidades gerenciales.

Abstract

The present investigation that takes by title "Training and development and its influence in the personnel of attention of the customer of the company Peruvian stores S.A. - Oechsle Jirón de la Unión, Lima 2016 ", had as main objective to determine how the training and development influences the customer service staff in the company Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión - Oechsle, Lima 2016.

The research used a method based on the qualitative, descriptive and practical approach. Two (02) documentary measurement instruments were applied: 1. Training and Performance Measurement Scale directed to Supervisors; and 2. Scale of Measurement of Training and Performance directed to Employees. The application of both instruments was carried out individually. Each of them has written instructions, which were reinforced at the time of applying the survey.

The results present a set of characteristics based on the perception of the staff of the groups most directly related to the study problem. With these results it was concluded that the training and development of personnel exerts a strong influence on the customer service staff in the company Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión - Oechsle, Lima 2016; In addition, it could be diagnosed that significant learning influences the customer service staff in the company Tiendas Peruanas S.A. ; similarly, it could be predicted that the work coaching influences the customer service staff in the company Tiendas Peruanas S.A. ; On the other hand, it was possible to identify how management skills influence the customer service staff in the company Tiendas Peruanas S.A. ; and, finally, it was determined how the personalized treatment influences the customer service staff in the company Tiendas Peruanas S.A.

Keywords: Training, development, human resources, customer service, meaningful learning, managerial skills.

Tabla de Contenido

Caratula	
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de contenidos.....	vii
Lista de Tablas.....	ix
Introducción	x
1. Problema de la Investigación	
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos:	5
1.3 Casuística	5
2. Marco Teórico.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Internacionales	8
2.1.2. Nacionales	16
2.2 Bases teóricas.....	26
3. Alternativas de solución.....	33
3.1 Se propone mejorar Sistema de Capacitación y Desarrollo.....	33

3.2	Optimizar el proceso de selección personal.....	34
3.3	Implementar el coaching.....	36
3.4	Desarrollar Habilidades Gerenciales.....	37
3.5	Mejorar Trato Personalizado.....	39

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Apéndice

Lista de Tablas

TABLA 1: PROPUESTA DE DISEÑO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
TABLA 2: PROPUESTA DE DISEÑO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
TABLA 3: MUESTRAENCUESTA 1
TABLA 4: MUESTRAENCUESTA 2
TABLA 5: EVALUACIÓN Y PREMIO
TABLA 6: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN
TABLA 7: CAPACITACIÓN DE EVALUADORES
TABLA 8: TIEMPO DISPONIBLE PARA EVALUAR
TABLA 9: RETROINFORMACIÓN A EVALUADOS
TABLA 10: SOBRE LA JUSTICIA DE LA EVALUACIÓN
TABLA 11: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES
TABLA 12: IDONEIDAD DE LA CAPACITACIÓN
TABLA 13: PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
TABLA 14: SOBRE EL PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN
TABLA 15: CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
TABLA 16: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
TABLA 17: SOBRE EL CONTROL DE LA CAPACITACIÓN
TABLA 18: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA DESVINCULACIÓN LABORAL
TABLA 19: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y OBJETIVOS
TABLA 20: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y SU RELACIÓN CON LA LÍNEA DE CARRERA
TABLA 21: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y LÍNEA DE CARRERA
TABLA 22: ACTUALIZACIÓN DE CARGOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TABLA 23: PUESTO Y SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
TABLA 24: SOBRE COMUNICACIÓN ACERCA DEL PUESTO
TABLA 25: SOBRE LO ACCESIBLE DEL MANUAL DE CARGOS
TABLA 26: CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR PARA SU PUESTO
TABLA 27: ADECUACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO
TABLA 28: LA CAPACITACIÓN Y EL TRABAJO DEL EMPLEADO
TABLA 29: ORGANIZACIÓN DE CURSOS EN RELACIÓN A HORARIOS
TABLA 30: ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN A MATERIAL ENTREGADO
TABLA 31: ORGANIZACIÓN Y EL ACONDICIONAMIENTO DE AULAS
TABLA 32: SOBRE LA JUSTICIA DE LA EVALUACIÓN DE MI JEFE
TABLA 33: SOBRE LA CAPACITACIÓN PARA EL ASCENSO
TABLA 34: SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN
TABLA 35: SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL
TABLA 36: SOBRE TIPO DE EVALUACIÓN
TABLA 37: PREPARACIÓN DE LOS JEFES PARA EVALUAR DESEMPEÑO
TABLA 38: SOBRE LA IDONEIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por propósito conocer de qué manera la Capacitación y Desarrollo influye en el Personal de Atención al Cliente de la Empresa Tiendas Peruanas S.A. – Oechsle Jirón de La Unión, Lima 2016.

La gestión de recursos humanos actualmente, a nivel mundial, está dirigida a atraer, seleccionar y retener el talento humano. Atraer y seleccionar personal competente es importante, pero a veces retener a ese mismo personal resulta una tarea mucho más complicada de lo que se piensa en realidad. Las empresas independientemente de su giro o tamaño implementan un conjunto de actividades, estrategias y procesos técnicos, para lograr retener a su personal competente y que este personal con el tiempo se pueda desempeñar cada vez mejor. Dentro de este conjunto de acciones la capacitación y desarrollo del personal es clave para lograr ambos propósitos.

En los Estados Unidos las empresas han adquirido una visión global en la gestión de recursos humanos que pasa por la fidelización, la retribución, la comunicación interna y la constante capacitación la cual influye en los trabajadores de sus empresas. La importancia que ha tenido históricamente la capacitación y desarrollo del personal en el país norteamericano difiere de manera ostensible de lo que se ha venido presentando en nuestra región. Si bien es cierto que en los países de Latinoamérica ahora se invierte mucho más de lo que se invertía en este rubro en décadas pasadas, sin embargo, creemos que la inversión aún es insuficiente y no llega a cubrir las necesidades reales de su fuerza laboral. Las cifras demuestran que invertir en una buena gestión de capacitación laboral, es beneficioso para todo tipo de empresa, debido a la relación directa que tiene con el personal y con la productividad empresarial. Por tanto existe una diferencia muy marcada entre los resultados que consiguen las empresas de Estados Unidos frente a las empresas de Latinoamérica, en el campo de la capacitación laboral. Según el Ministerio de Educación (2016):

Para la región esto ha configurado problemas de productividad, limitando el crecimiento económico de nuestros países respecto a otras naciones en desarrollo. Considerando el total de factores de productividad (TFP),

América Latina ostenta el 0,76% en relación a la productividad total promedio de Estados Unidos.

En nuestro país la capacitación y desarrollo del personal es una práctica aun no generalizada. Sin embargo, las empresas nacionales que han implementado un enfoque de capacitación laboral técnico, se encuentran comprometidas con el desarrollo profesional de sus trabajadores, y no solo los retienen, además proyectan una imagen positiva de la empresa y atraen a los talentos del mercado laboral.

La empresa Tiendas Peruanas SA – Oechsle, objeto del presente trabajo se inicia con la llegada a nuestro país de Augusto Fernando Oechsle, inmigrante alemán, quien abre y da nombre a una pequeña empresa fundada en julio de 1879, inicialmente dedicada a la comercialización de artículos de mercería, traídos del viejo continente. Con los años el negocio se hace más grande, creando una imagen positiva en todo Lima, por la exclusividad de sus ofertas y sus artículos novedosos que venían de fuera, como textiles y juguetes, entre otros. En 1917, Oechsle abre su primera tienda por departamentos en un local ubicado en los portales de la Plaza de armas de Lima, donde reafirma su capacidad de innovación, innovación que no solo estuvo presente en los artículos que importaba, sino también en las instalaciones de su local. Como ejemplo de esta capacidad de innovación podemos referirnos a que antes de abrir su primera tienda por departamentos, Oechsle instaló, en su antiguo local, el primer ascensor que operó en Sudamérica. Desde ese entonces y durante muchos años la juguetería fue el rubro de mayor impacto, a tal punto que la empresa decide, en los años treinta, independizar la sección juguetes, abriendo una tienda especializada en este rubro que se constituyó en la juguetería más importante de Lima. Otra incursión novedosa fue la venta por catálogo. Cuando un cliente requería algo que no había en la tienda, podía pedirlo de cualquier lugar de Europa o Estados Unidos. Al morir el fundador en 1945, es reemplazado por su hijo Alex Oechsle Pruss.

Después de 16 años de haber cerrado su actividad comercial, Oechsle reabre sus puertas el 5 de mayo de 2009 en la ciudad de Huancayo, con la Misión de proveer ayuda a sus clientes para verse bien y sentirse bien y la Visión de

convertirse en la compañía más admirada y preferida del Perú, basado en la experiencia de compra satisfactoria de sus clientes; poniendo en práctica valores como: pasión por sus clientes, respeto, divertirse, orientación al logro e Innovación.

Oechsle pertenece al Grupo Interbank (InterCorp), grupo empresarial que además está conformado por Inkafarma, Plaza Vea, cadena de centros comerciales Real Plaza, entre otras inversiones que van desde hoteles hasta salas de cine.

En años más recientes se llevarían a cabo otras aperturas en Trujillo, Lima y Arequipa. En febrero de 2011 se abrió un segunda local en el cercado de Lima, ubicado en jirón de La Unión. Esta tienda tiene cuatro pisos comerciales y un sótano donde se encuentra un supermercado Plaza Vea.

Oechsle, casi desde su creación tiene implementado un sistema de capacitación y desarrollo del personal que se inicia con el proceso de inducción de personal; Sin embargo este sistema de capacitación y desarrollo carece de adecuados mecanismos de control y de retroinformación que permita evaluar objetivamente la eficiencia del sistema. De otro lado se ha dejado de brindar oportunidades de capacitación al personal que era muy necesaria para el desarrollo del personal. Por ejemplo, se ha producido el caso que cuando un trabajador está interesado por acceder a un curso, debe invertir de su propio peculio en aquellas necesidades capacitación que haya detectado –en sí mismo– ya sea por la exigencia de su puesto de trabajo, o su nivel de preparación.

El desarrollo de la investigación surge de la necesidad de identificar la forma como influye la capacitación del personal en el personal de atención al cliente de la empresa Tiendas Peruanas SA – Oechsle, periodo 2016, de modo tal, que podamos conocer de una manera más clara y profunda la problemática por la que atraviesa la empresa objeto de estudio, y a través de lo hallado, identificar sus causas más relevantes y sus probables consecuencias si no se toman las medidas correctivas.

La importancia de la investigación se basa en la solución que proponemos al problema de estudio, que consiste en la implementación de una serie de

alternativas de cambio que permita alcanzar el propósito de: “contar con gente eficiente, motivada y comprometida”, para lo cual es necesario que la empresa promueva una moderna gestión de capacitación del personal.

La presente investigación contiene la siguiente estructura:

1. Describimos, el problema de la distribuidora, el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y el caso (problemática planteada).
2. Presentamos el marco teórico de los antecedentes de los autores, las bases teóricas, definiciones y conceptos de las variables con literatura actualizada menor a 10 años, técnicas avanzadas de las variables o temas afines, bases legales de acuerdo a la investigación
3. Proponemos las alternativas de solución que comprende la respuesta a la problemática planteada mediante el problema general y los problemas específicos.

Por último se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los apéndices.

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La Capacitación y desarrollo del personal como proceso importante dentro de la gestión de recursos humanos está bastante difundida a nivel mundial, pero según Dloitte University Press (2016) es lamentable que su práctica no se encuentra totalmente generalizada. Las empresas que apuestan a un enfoque moderno de gestión de la capacitación y desarrollo del personal, llevan a cabo actividades orientados, por un lado, a estimular el crecimiento profesional, y de otro lado, a generar mayores niveles de compromiso, motivación y rendimiento de su personal. Este año -como en años anteriores- esta prestigiosa publicación ha realizado una investigación sobre las tendencias globales en capital humano, donde ha reportado, entre otros, los siguientes alcances:

Algunos departamentos de recursos humanos parecen estar promoviendo las competencias, capacidades y experiencias del personal de su área. A diferencia del año 2015, en el año 2016 disminuyó el porcentaje de ejecutivos que consideraron las competencias de RRHH como “muy importante”. De otro lado, de los directivos entrevistados en el 2016 un 68% registraron que sus empresas vienen llevando a cabo programas sólidos de desarrollo para los profesionales de RRHH, y el 60% considera que es rol del departamento de recursos humanos lograr los resultados de talento y negocio esperados – estos últimos indicadores son mayores que los del año pasado.

Lo mejor de todo es que el cuadro de mando de las áreas de RRHH muestra una mejora constante. Cuatro de diez ejecutivos afirmaron que sus organizaciones están preparadas para abordar los vacíos en las competencias de RRHH, lo que significa un aumento del 30% con respecto al 2015. También aumentó el porcentaje de ejecutivos que consideraron sus áreas de RRHH como “buenas o excelentes” en brindar soluciones de talento relevantes para el negocio. (p. 7).

En Estados Unidos las empresas le dan mucho más énfasis a la relación que existe entre el desarrollo de las funciones laborales y las competencias desarrolladas por los trabajadores, lo que constituye el eje central en la evolución de la gestión de recursos humanos, en los últimos años. En el país del norte las empresas han pasado del tradicional proceso de capacitación y desarrollo del personal a una visión global

enfoque se denomina Transformación de recursos humanos, que se divide en 3 áreas: Socio Estratégico de Negocios, donde un especialista monitorea directamente al personal, detectando necesidades de capacitación del personal de las diversas áreas, entre otras responsabilidades. También están los Centros de Especialización que forman y desarrollan grupos según especialidad, conformado por profesionales en desarrollo del talento y capacitación quienes elaboran los programas para el negocio principal, entre otras tareas. Y por último opera el Centro de Servicios Compartidos, encargado de la preparación en temas y conocimientos transaccionales, brindándoles a los asociados un servicio mediante teléfono e intranet en diversos temas administrativos.

En Latinoamérica la capacitación y desarrollo del personal se viene llevando a cabo en función a la filosofía y a la cultura muy particular de cada empresa, hay empresas que realizan la gestión de la capacitación de manera aún muy empírica mientras que otras, lo hacen técnicamente y con el propósito de generar nuevas y mejores competencias en su personal.

Además en Latinoamérica se busca a través de la educación formal -y en el caso de ciertos paises de la región con apoyo del estado-, desarrollar habilidades y competencias para el trabajo, es por eso que las empresas de la región capacitan a sus empleados, en aquellas instituciones educativas, que no solo reúnan las condiciones pedagógicas necesarias, sino además, las condiciones en campo laboral. Ecured (2017), sostiene que debe existir una relación directa entre los temas de capacitación y las necesidades del mercado, donde se integren los componentes de conocimientos teóricos y la práctica laboral en empresas. Si bien es cierto que es importante que los programas de capacitación tengan un enfoque didáctico, también es cierta la importancia de contar con información referida al mercado y sobre todo estar focalizado en la formación de habilidades. Al respecto los programas de la región han develado la necesidad de una mayor exigencia en los formadores, por tanto, estos deberán contar mayor preparación y calificación para desarrollar su trabajo. La experiencia nos ha demostrado que los programas en su mayoría presentan carencia en diversidad de contenidos, y generalmente no logran los objetivos trazados. Los enfoques practico tradicionales de enseñanza escolar han buscado durante mucho tiempo satisfacer los requerimientos del

empleo, y son muchas las naciones que han desarrollado planes curriculares alineados a oficios tradicionales con un nuevo enfoque tecnológico.

Por tanto, se puede concluir, que en los actuales momentos la capacitación y el desarrollo de personal en las empresas de la región, se encuentra condicionado a la posibilidad de atraer personal con potencial y con capacidad de alinearse a la cultura, a los objetivos y a la estrategia de la organización. Es decir que esta condición debe ser la línea base para el desarrollo de futuros programas de capacitación.

Lo que viene sucediendo en el Perú es un reflejo de lo que ocurre en Latinoamérica. En nuestro país la capacitación laboral en los últimos años, se ha venido implementando de manera progresiva aunque su práctica aun no es mayoritaria ni mucho menos generalizada. Las empresas nacionales que han implementado un enfoque técnico de capacitación y desarrollo del personal, lo hacen con el propósito de mejorar la atención a sus clientes. Sin embargo, es importante enfatizar que gran número de estas empresas copian prácticas ajenas que no responden a las necesidades reales de la empresa ni mucho menos al de sus trabajadores.

El personal de atención al cliente es de vital importancia para las empresas que desarrollan comercialización de bienes y servicios, o venden ambos productos. Y para lograr un adecuado acoplamiento de este u otro tipo de personal es necesario primero que las organizaciones realicen una buena selección; sin embargo, a veces desarrollar una buena selección no basta, y se tiene que reforzar con las otras funciones de la gestión de recursos humanos. Una función clave para este propósito, es la gestión de la capacitación, lo que implica identificar que necesidades tiene cada trabajador dentro de la empresa, es decir, que carencias en conocimientos y habilidades, tiene cada persona dentro de la organización, que no están permitiendo una mayor productividad para la empresa. En el caso de la empresa Tiendas Peruanas SA – Oechsle, si bien es cierto que se gestiona el proceso de capacitación, también es cierto que según la información recibida de los resultados de las encuestas aplicadas, esta labor no se viene realizando con la rigurosidad técnica que se requiere lo que repercute en no poder brindarles a los empleados del servicio de atención al cliente la capacitación individual y grupal, que necesitan objetivamente para potenciar su desempeño.

1.2 Planteamiento del problema

En la empresa Tiendas Peruanas SA – Oechsle, se viene presentando bajos niveles de desempeño del personal que cubre la labor del servicio atención al cliente. Lamentablemente, por el giro del negocio de la empresa, y por la importancia que representa la labor, para este tipo de negocio, estos desempeños del personal no se pueden soslayar; y se hace necesario generar un cambio a la situación actual.

Oechsle, empresa del Grupo Interbank (InterCorp), desde su reapertura el 5 de mayo de 2009 tiene implementado un sistema de capacitación y desarrollo del personal. Sin embargo, este sistema no ha sido concebido técnicamente; por un lado, debido a que no se han considerado dentro de su diseño métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación debidamente validados y probados en función a sus resultados; y de otro lado, no haber puesto en marcha un sistema de control y de retroinformación que permita evaluar objetivamente la eficiencia de la capacitación. De otro lado, es importante recalcar que se ha dejado de brindar oportunidades de capacitación al personal que era muy necesaria para el desarrollo del personal. Por ejemplo, se ha producido el caso que cuando un trabajador está interesado por acceder a un curso, debe invertir de su propio peculio en aquellas necesidades capacitación que haya detectado –en sí mismo- ya sea por la exigencia de su puesto de trabajo, o su nivel de preparación; lo que ha quedado evidenciado en el caso de la trabajadora presentado en la presente investigación.

A consecuencia de los alcances de lo descrito tanto en la situación problemática como en el presente acápite, se han podido encontrar las siguientes características:

- Carencia de capacitación idónea para el personal de diferentes niveles de la empresa.
- Falta de políticas que orienten al desarrollo de procedimientos técnicos de diagnóstico de necesidades grupales e individuales de capacitación.
- Descripciones de puestos poco coherentes a los requerimientos de la organización. O falta de actualización de las mismas.
- Selección de personal enfocada solo a cubrir puestos del momento y no de futuras posiciones que requiera cubrir la empresa.

- Carente difusión de oportunidades de línea de carrera hacia el personal de la empresa.
- Limitada comunicación de políticas de recursos humanos, al personal al general.
- El Clima organizacional es poco estimulante para el desarrollo de conductas motivadas y comprometidas por parte del personal.

Estas y otras características identifican la problemática que viene atravesando la empresa objeto de estudio, sobre la cual vamos a direccionar nuestro trabajo de investigación y poder determinar de qué forma la Capacitación y Desarrollo influye en el Personal de Atención al Cliente de la Empresa Tiendas Peruanas S.A. – Oechsle Jirón de La Unión, Lima 2016.

1.2.1 Problema General:

¿De qué manera la capacitación y desarrollo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016?

1.2.2 Problemas Específicos:

A) ¿De qué manera el aprendizaje significativo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016?

B) ¿De qué manera el coaching laboral influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016?

C) ¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016?

D) ¿De qué manera el trato personalizado influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016?

1.3 Casuística

Sobre la Problemática planteada:

María Sánchez de Advíncula Abril y Mayo, a quien en adelante solo denominaremos María Sánchez de Advíncula, es una empleada peruana de 30 años, natural de Lima,

quien ingresó a la empresa a laborar en el 2011 en la tienda ubicada en Jirón de la Unión de Lima; desde esa fecha ha venido cumpliendo labores en la empresa. En sus inicios realizó funciones de auxiliar de reposición para el área almacén; bajo este primer cargo su función principal fue revisar el movimiento de ventas de los productos en las diferentes secciones, vitrinas y escaparates de la tienda, con el propósito de efectuar una rápida reposición. En esta misma tienda le dieron la oportunidad de promocionarla a la posición de Cajera, más que por su trabajo -que por cierto siempre fue destacado- por la necesidad de la empresa de cubrir una posición, haciendo su traslado al área de atención al cliente, previa evaluación por el área de RRHH. María Sánchez de Advíncula ha cumplido desde su promoción al puesto de Cajera en el año 2012, eficientemente su labor; sin embargo, la capacitación que le viene brindando la empresa desde esa fecha, es bastante general y poco direccionada a prepararla a futuras promociones y debido a que ya pasaron casi 5 años desde su primera promoción.

María Sánchez de Advíncula, hace 18 meses solicitó un curso de administración y gestión de empresas retail, que desde su punto de vista es sumamente importante para poder avanzar laboralmente en la empresa y poder tener mayores posibilidades de alcanzar posiciones de mayor responsabilidad y complejidad, como ella lo viene anhelando desde su ingreso; sin embargo, y a pesar de haber reiterado la misma solicitud en más de una oportunidad en todo este lapso de tiempo, siempre recibió respuesta negativa por parte de la empresa. A pesar de todo, María Sánchez de Advíncula, tiene la convicción de que será ascendido en algún momento a supervisora por destacar en sus resultados como Cajera.

Sin embargo, es consciente que le será difícil sin una preparación previa, debido a que la estructura de Oechsle, señala que para ocupar el cargo inmediatamente superior al que ocupa María Sánchez de Advíncula, se requiere mayores requisitos de capacitación. Bajo esta exigencia la trabajadora no tiene la oportunidad de ser aceptado en el puesto de supervisor por falta de requisitos y según la entrevista que se le realizó ha perdido un poco la esperanza de una oportunidad de capacitación de la empresa, así como una futura promoción.

María Sánchez de Advíncula no tiene en sus planes, por carencias de medios económicos, de invertir en capacitación lo que le permitiría crecer laboralmente y por otro lado la empresa. María no tiene en sus planes, por carencias de medios económicos,

de invertir en capacitación -lo que le permitiría crecer laboralmente-y por otro lado la empresa Oechsle, no posee en la práctica un plan de capacitación y desarrollo del personal, un plan de carrera, ni tampoco un sistema de evaluación que se gestione de una manera técnica y profesional, que programe el desarrollo de sus trabajadores, a nivel personal y laboral.

Todo este escenario, ha traído como consecuencia que la trabajadora haya experimentado una baja en su motivación, entusiasmo y compromiso que indudablemente influye en su rendimiento laboral.

Solución sugerida al caso:

Se debe brindar las oportunidades de capacitación a María Sánchez Advíncula, por contar con 5 años de experiencia en el cargo de cajera, tiempo suficiente para haber sido promovido a un puesto superior. De producirse esta promoción no solo beneficiará a la propia trabajadora sino también a la empresa Oechsle, ya que la empresa contará con una trabajadora más motivada, comprometida e identificada, aspectos fundamentales para elevar su nivel de atención al cliente. Por tanto, los directivos de la empresa, no deberían desaprovechar el fabuloso talento humano que tienen y buscar la forma de ayudarla. Una buena decisión sería que la incluyan en actividades de capacitación relacionadas a un plan de carrera de personal, lo que solucionaría el presente caso. Esto no solo daría solución al caso, sino además, reforzaría convenientemente la gestión de marca empleador de la empresa.

Sin embargo, como la solución de este caso y otros casos que se puedan presentar en el futuro, involucra poner en práctica un sistema integral de recursos humanos, más profesional y moderno, la solución debe abordarse de manera más radical y contundente; es decir, no solo se debe pensar en una solución reactiva, particular y del momento, sino se debe pensar en una solución que comprenda cambios radicales en las políticas, estrategias, procesos y prácticas en la gestión de recursos humanos, de modo tal, que los empleados perciban un escenario laboral más agradable, estimulante y atractivo, y sientan también que las oportunidades de capacitación y desarrollo son viables para ellos.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Con el propósito de encontrar material que nos sirva de guía para el desarrollo del presente trabajo denominado: “Capacitación y Desarrollo influye en el Personal de Atención al Cliente de la Empresa Tiendas Peruanas S.A. – Oechsle Jirón de La Unión, Lima 2016.”, se ha tenido que revisar un conjunto de investigaciones, de las cuales se han elegido aquellas cuyos contenidos guardan mayor relación con el tema de estudio.

2.1.1. Internacionales

Antecedente Internacional 1

Tesis: Propuesta de Un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), Ubicado en los Llanos de La Fragua, Zacapa. (Tesis de Título de Licenciado) Autor: Sosa Guerra, Yadira Fernanda
Institución: Universidad Rafael Landívar

Ciudad: Zacapa- Guatemala

Año: 2014

(Sosa Guerra, 2014) **Página: 57**

Se presentan a continuación las conclusiones más relevantes que se presentaron en el desarrollo de la investigación referente a los docentes del Instituto Tecnológico del Nor-Oriente.

1. Los resultados de la investigación sirvieron para identificar los contenidos del programa de capacitación para el personal docente: A partir de las áreas de desarrollo detectadas resulta necesario reforzar la actitud de los docentes en temas de orientación al servicio y trabaja en equipo.
2. Además se debe mejorar las técnicas de enseñanza y diseñar un plan de trabajo único para que la dirección académica utilice un mismo formato para los diversos programas educativos.
3. Las áreas de mayor dominio de los docentes son: la capacidad como facilitadores y la didáctica. Emplear la didáctica para los alumnos, es poner en práctica el arte de enseñar mediante el buen uso de los procesos cognitivos que tiene por propósito el desarrollo integral de la persona. En consecuencia es necesario

reforzar constantemente las habilidades didácticas de los docentes, para ofrecer un proceso enseñanza y aprendizaje más efectivo.

4. En los resultados se logra identificar que los docentes presentan un cierto dominio en el tema de planificación, por el contrario existen indicadores que demuestran que la coordinación académica no cuenta con la misma solvencia para elaborar los planes y guías de trabajo. Si bien es cierto que se viene aplicando estrategias educativas, también es cierto que los docentes no han sido capacitados en estrategias modernas que se aplican en la actualidad en el proceso enseñanza y aprendizaje, por tanto es necesario capacitarlos en estos temas para mejorar la calidad en el área de didáctica y pedagogía.
5. Como ya se evidenció anteriormente, otras áreas que exigen mejora en el personal docente están relacionadas a la calidad del servicio y al trabajo en equipo dentro de la institución. Los resultados también indican que los docentes de ITECNOR, requieren cambiar de actitud para lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de sus funciones. De no producirse este cambio de actitud puede generar inconformidad en el cliente interno y externo y acarrear pérdidas económicas en la institución.
6. La investigación determinó que los docentes carecen de habilidades desarrolladas para el trabajo en equipo, lo que les dificulta relacionarse con sus otros compañeros de manera adecuada, impidiendo armonizar esfuerzos para seguir un mismo plan de trabajo, y alcanzar los objetivos propuestos.

Comentario de los investigadores:

Esta investigación tuvo como propósito principal identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal docente, lo que sirvió como fase para la formulación de programas educativos orientados a satisfacer las necesidades detectadas. La realización de este estudio también tuvo como finalidad fortalecer las habilidades docentes del personal, lo cual resulta muy importante para el mejoramiento de los procesos de enseñanza –aprendizaje que se producen en esta entidad educativa. Como toda investigación –en función a sus resultados-, estableció un conjunto de propuestas de cambio para mejorar la situación de la entidad objeto de estudio. Sus alcances constituyen un importante marco de referencia y una guía para otras investigaciones futuras.

Antecedente Internacional 2

Tesis: Plan de Capacitación para El Talento Humano Administrativo Operativo para cada Puesto de Trabajo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas. (Tesis para obtención de grado de Magister en Administración) Autor: Castillo Lasso Patricia

Institución: UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

Ciudad: Esmeraldas- Ecuador

Año: 2016

(Castillo Lasso, 2016) Página: 40

1. Los encargados del manejo de talento humano, han establecido procedimientos de evaluación para detectar necesidades de capacitación y plantea dos programaciones anuales de capacitación; tales procesos se efectúan cada año, sin embargo las planificaciones no se cumplen al 100% sino aproximadamente en un 9 0%, identificando entre las principales causas los horarios de los trabajadores, la suspensión de los cursos por parte de las empresas ofertantes del servicio, el cumplimiento de disposiciones de los jefes inmediatos superiores, la insuficiencia de recursos e incluso decisiones políticas frecuentes en el sector público
2. Las necesidades de capacitación que pudieron evidenciarse entre los servidores y obreros, están referidas a la actualización de conocimientos en el área conductual; en el área técnica las necesidades se enmarcan en el mejoramiento de competencias tecnológicas, en tanto que en el área de apoyo necesitan mejorar los aspectos sociales.
3. No se ha desarrollado una malla curricular en la que se detallen para cada área operativa y administrativa, las temáticas de capacitación necesarias para mejorar los conocimientos, aptitudes y actitudes de los servidores portuarios.

Comentario de los investigadores:

La investigación sobre la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, está motivada por una debilidad que tiene que ver con la poca aplicación de procesos de formación y capacitación dirigida a sus servidores administrativos y operativos. La metodología de investigación fue aplicada tomando en consideración el método inductivo, deductivo,

para determinar las necesidades de capacitación del personal; en cuanto al tipo de investigación, fue considerada básica y descriptiva. Los resultados demuestran que en APE, que los procesos de capacitación no se cumplen al 100% debido a que no existen suficientes recursos económicos para llevarlos a efecto en su totalidad. Además la base de datos que tiene la empresa de capacitadores no se utiliza, debido también a la misma razón económica. Finalmente la investigación propone un plan de capacitación para el talento humano administrativo y operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que busca la actualización de conocimientos de los servidores de la entidad.

Antecedente Internacional 3

Tesis: Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de La Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar La Calidad del Servicio-Propuesta De Un Módulo Practico. (Tesis para optar grado de Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior) Autor: Moreyra Ortega Rosa Amelia
Institución: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Año: 2013

(Moreira Ortega, 2013) **Página: 165**

1. Los resultados de la investigación indican que un 95 % de los encuestados consideran que la formación es un factor de influencia en la calidad de servicio que ofrece la institución.
2. Los encuestados sostienen que es importante desarrollar evaluaciones semestrales al personal de atención al cliente para medir la calidad de servicio que se ofrece al usuario. El 88% del personal administrativo manifiestan que no cuenta con la suficiente experiencia requerida para brindar un servicio de atención al cliente.
3. El 90% de los administrativos y el Delegado de la Universidad estiman que el servicio de atención que ofrecen carece de excelencia.
4. Un 91% de los administrativos valoran la necesidad de recibir un módulo práctico de capacitación en atención al cliente para mejorar la calidad de servicio. Así mismo el 99% del personal administrativo consideran que al tener capacitación continua se mejoraría la calidad de servicio en la atención al cliente.

5. El 100% de los profesores y alumnos sostienen que las directrices de atención al cliente tanto interno como externo son débiles, dado que la universidad no ha brindado la capacitación permanente al personal administrativo.
6. El 93% de profesores y alumnos consideran que el personal administrativo de la UCL no ha sido debidamente capacitado, ni ha recibido el entrenamiento adecuado y de manera oportuna; además, manifiestan que este personal administrativo no responde oportunamente a los requerimientos de los usuarios.
7. Un 97% de los encuestados consideran que es importante que el personal reciba talleres educativos con el propósito de optimizar el servicio de atención al cliente.
8. El 98% de profesores y alumnos están convencidos que se debe preparar al personal en talleres motivacionales con la finalidad de elevar el nivel del servicio de atención al cliente.

Comentario de los investigadores:

En esta investigación los autores centran su atención en lo que venía ocurriendo con la atención y servicio al cliente, teniendo como elementos de análisis a los miembros de los diversos estamentos de la comunidad universitaria de la institución objeto de estudio. Sus resultados concluyeron que la problemática por la que atravesaba la Universidad estudiada era un déficit en las competencias del personal estudiado en la atención y servicio al cliente por lo que se propuso desarrollar un módulo práctico sobre este tema, con el propósito de optimizar los resultados de esta función tan importante.

Antecedente Internacional 4

Tesis: Diseño de Un Programa de Capacitación para Una Empresa de Giro
Restaurantero. (Tesis para obtener el título de Licenciada) Autor: Urias Valenzuela
Priscila Berenice

Institución: Instituto Técnico de Sonora

Ciudad: Sonora

Año: 2013

(Urias Valenzuela, 2013) **Página: 81**

1. Contar con personal capacitado con habilidades y competencias para resolver situaciones críticas y desafíos que se le vayan presentando en los diversos dominios de su vida personal incluyendo la vida laboral.
2. Al ser un restaurante bar reconocido por su prestigio ganado en el mercado, se hace necesario para mantener el éxito alcanzado, contar con trabajadores capacitados que apoyen este logro.
3. Como conclusión final se debe afirmar que todo esfuerzo de capacitación deberá entenderse como un medio estratégico para alcanzar los objetivos institucionales, es decir, que la inversión que se realice en programas de capacitación tendrá repercusiones favorables en la empresa tanto a nivel laboral como en los resultados del negocio.

Comentario de los investigadores:

Esta investigación se concentró, mediante la aplicación de una serie de encuestas, lograr elaborar un diagnóstico de las capacidades y habilidades de un número de empleados de “Chiltepinos Wings”, El referido diagnóstico sirvió como fuente de información para la elaboración de una propuesta de un programa de capacitación en diversos temas que se requiere cubrir para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y optimizar el servicio de atención al cliente interno y externo, lo que contribuirá significativamente en los resultados de la empresa. Los aspectos estudiados y la aplicación de los resultados obtenidos en el estudio son muy importantes para sensibilizar al personal sobre un aspecto muy importante en toda organización, es decir, su público objetivo.

Antecedente Internacional 5

Tesis: Diseño de Un Programa de Capacitación para Administradores de las Pymes Turísticas Restaurantes del Distrito Federal – Caso: Restaurante La Quinta. (Tesis para obtener el grado de Maestro) Autor: Velásquez Castro Judith Alejandra

Institución: Instituto Politécnico Nacional

Ciudad: Distrito Federal de México- México

Año: 2009

(Velásquez Castro, 2009) Página: 97

1. El presente trabajo tuvo como principal propósito elaborar una propuesta técnica de capacitación para el administrador de las PYMES turísticas restaurantes del distrito federal, basado en la detección de necesidades de capacitación según el perfil de competencias requerido.
2. Se hace evidente que las PYMES presentan muchas desventajas frente a las grandes empresas, dentro de las cuales se encuentra la poca flexibilidad para adaptarse al mercado. La realidad indica que las PYMES turísticas y su personal requieren de mayor dosis de capacitación que les permita estar actualizados y además poder generar productos y servicios creativos aplicables a sus negocios
3. Por la gran trascendencia que tienen las PYMES turísticas restauranteras en el distrito Federal, se justifica la propuesta técnica de capacitación para los administradores de estas empresas. Este programa cumplirá con el propósito de mejorar los resultados en el servicio prestado a los comensales, elevando su nivel de calidad.
4. De otro lado los alcances de la investigación revelan lo siguiente:
 - El personal considera que la responsabilidad sobre las fallas detectadas en el restaurante recae directamente en el administrador. La mayoría de trabajadores opinan que el administrador no los orienta en los detalles de la labor que deben desarrollar frente a los clientes. Además, consideran que el ambiente laboral es poco motivante debido a que no se les toma en cuenta.
 - Respecto a la percepción de los clientes, la primera característica, de importancia, que se evaluó fue la capacidad que tiene el restaurante La quinta, para entregar el servicio de alimentos y bebidas con calidad y a la descripción prometida. La segunda característica fue el interés del restaurante en ayudar y ofrecer un servicio oportuno. Por último, la gran mayoría de clientes consideró que la apariencia de las instalaciones físicas, de equipamiento y del personal, constituye la característica menos importante.
 - Según los resultados de la investigación los comensales consideran que el restaurante La Quinta en líneas generales cumple con las exigencias de un servicio de calidad, motivo por el cual acuden al restaurante. Sin

embargo, los clientes consideran que el servicio no es oportuno y que no se responde con prontitud a sus peticiones.

- Es evidente que cuando las expectativas de los clientes son mayores la posibilidad de cumplir con la descripción prometida disminuye y cuando las expectativas son menores crece la posibilidad de que el cliente perciba un servicio de calidad.
- Los resultados de la investigación develaron las debilidades administrativas del restaurante.
- Asimismo la investigación ha permitido justificar y recoger información para el diseño del programa de capacitación, la elaboración del perfil de competencias laborales del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas. Es importante contar con un perfil de competencias laborales para que el ocupante al cargo de administrador se alinee a las exigencias de su puesto de trabajo, lleve a cabo de mejor manera el cumplimiento de sus funciones y logre la satisfacción tanto del cliente interno y externo. Si el administrador no está alineado a las competencias requeridas es casi imposible lograr el éxito de una organización.
- Finalmente cabe destacar que el programa propuesto ha sido diseñado básicamente en función a las necesidades detectadas relacionadas a la falta de control de las mercancías, ausencia de registros, poca atención a las sugerencias de los empleados lo que impacta negativamente en la rotación del personal, insatisfacción de los clientes acerca del servicio que reciben y carencia planes y objetivos que debería cumplir el restaurante.

Comentario de los investigadores:

En esta investigación se pone en relieve la trascendencia que tiene la capacitación en el éxito o fracaso de la organización. Es importante señalar que desde esta perspectiva los responsables de las PYMES turísticas deben poseer habilidades para generar estrategias creativas que determinen una ventaja competitiva frente a sus rivales, aplicando gestión del conocimiento y especialización. Por tanto esta investigación considera clave diseñar un programa de capacitación para los administradores de la PYMES turísticas

restaurantes de la ciudad de México con el propósito de desarrollar competencia laboral lo que determinará que las empresas de este sector puedan alcanzar una posición más competitiva en su mercado.

2.1.2. Nacionales

Antecedente Nacional 1

Tesis: Plan de Capacitación para Mejorar El Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio “Sport Club” de la Ciudad de Trujillo. (Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración)

Autor: Martell Ruiz, Beбето Gonzalo; Sánchez Ayala, Alicia Milagros

Institución: UNIVERSIDAD ANTENOR ORREGO DE TRUJILLO

Ciudad: Trujillo

Año: 2013

(Martell Ruiz & Sánchez Ayala, 2013) **Página: 92**

- Con una escala de 0 a 10 donde 0 es el más bajo nivel de desempeño laboral y 10 representa un rendimiento excelente de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club, los clientes, antes de la implementación del plan de capacitación, calificaron al personal con un puntaje promedio de 3.39, y concluyendo que este nivel de desempeño no estaba bien visto por los clientes, se tuvo que plantear como medida correctiva para revertir la situación, la implementación de un plan de capacitación.
- Otro alcance importante que nos revela la investigación es que la capacitación además de impactar favorablemente en el ámbito económico por la repercusión que tiene en la satisfacción del cliente, impacta notablemente en el desarrollo del personal, permitiendo que cada trabajador enfrente con mejores recursos y herramientas los diversos problemas, desarrollando mejor su trabajo y relacionándose de manera más eficiente con los clientes.
- Finalmente se puede concluir luego de haber comparado los resultados del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la capacitación y apoyado por el análisis estadístico, que las acciones de capacitación generan un mejoramiento en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, queda demostrado mediante la

aplicación de la prueba estadística Z que la hipótesis de trabajo se encuentra en zona de aceptación.

Comentario de los investigadores:

Esta investigación buscó probar que existe una relación favorable entre la capacitación y el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, es decir, que con la ejecución de planes de capacitación mejora el desempeño del personal. Se aplicó un cuestionario de 11 preguntas como instrumento de medición y se utilizó una muestra de 80 clientes del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo que recibió el servicio durante el periodo comprendido entre enero y julio del 2013. Los resultados de la investigación sirvieron primero para la elaboración de un diagnóstico y luego para la formulación de un plan de capacitación con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal.

Antecedente Nacional 2

Tesis: Eficacia de Cuatro Sistemas de Capacitación sobre El Desempeño Laboral de Empleados de una Empresa de Servicios Telefónicos. (Tesis para obtener de Maestría en Administración)

Autor: Montes Gallo, Luis Guillermo

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Ciudad: Lima

Año: 2012

(Montes Gallo, 2012) **Página: 148**

5.1.1 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación siendo el de mejor rendimiento el sistema presencial con un promedio de 16.52, y el menos eficaz el de audioconferencia con 10.98.

5.1.2 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.38 y el menos eficaz la audioconferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de habilidad.

5.1.3 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de calidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.50 y el menos la audioconferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de calidad.

5.1.4 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de productividad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.64 y el menos la audioconferencia con 3.70; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de productividad.

5.1.5 También se pudo observar que las variables costos de capacitación y efectividad en el rendimiento laboral se hallan altamente correlacionados, $r = 0.87$, en el sentido que los sistemas de capacitación a medida que se incrementa su costos son también más efectivos.

5.1.6 El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aun cuando es el más costoso, por otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz.

5.1.7 Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

5.1.8 Se comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

5.1.9 No se comprobó la hipótesis específica 2 que postulaba que los alumnos expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

5.1.10 No se comprobó la hipótesis específica 3 que afirmaba que los alumnos expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

5.1.11 No se comprobó la hipótesis específica 4 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

Comentario de los investigadores:

El propósito de la investigación estuvo centrada en comprobar la diferente eficacia que presentan en sus resultados los sistemas de enseñanza presencial y no presencial aplicado a trabajadores que cumplen con la función de Atención al Cliente en la empresa Telefónica, por medio de evaluación de desempeño. La muestra utilizada, se eligió mediante el método probabilístico aleatorio simple. Los sistemas de enseñanza presencial y no presencial, así como la evaluación del desempeño, fueron aplicados mediante programas desarrollados por el Área de Recursos Humanos de la empresa. Es importante acotar que la investigación sirvió para develar que estos dos tipos de enseñanza tienen resultados altamente diferenciados y además saber cuál de los sistemas es más efectivo que el otro. Los resultados de esta investigación y sus conclusiones, indudablemente, resultan bastante significativas y servirán como referencia para las empresas y estudiantes del campo de la capacitación y desarrollo humano.

Antecedente Nacional 3

Tesis: Evaluación de Estrategias de Capacitación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJOVEN, para la Inserción laboral de Jóvenes entre 16 Y 24 Años en la Ciudad de Piura. (Tesis para obtener grado de Magister) Autor: Julcahuanga

Domínguez, Juan Alberto

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú

Ciudad: Lima

Año: 2012

(Julcahuanga Domínguez, 2012) **Página: 62**

Conclusiones de la Tesis:

Si se tiene como referencia la Teoría del capital humano, se puede sostener que la capacitación desarrolla habilidades en el personal que repercuten favorablemente en la producción de bienes y servicios, logrando aumentar la productividad y, por ende,

mejorar la economía de los individuos. Considerando este enfoque se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- a) Las instituciones de capacitación seleccionadas por ECAPs deben cumplir con un conjunto de requisitos relacionados a la infraestructura, equipamiento, laboratorios, programas y logística adecuados en cantidad y calidad, así como el cumplimiento de una serie de especificaciones técnicas estipuladas en el convenio que se suscribe.
- b) Según los resultados de la investigación se concluye que las ECAPs solo han cumplido satisfactoriamente con las exigencias del Programa en: Docentes calificados, infraestructura, espacios de laboratorios y talleres de práctica. En cambio respecto a la capacidad de gestión de los directivos en temas de inserción laboral, manejo de maquinarias, equipos e insumos, se presenta una brecha negativa que no ha permitido realizar una eficiente y eficaz capacitación.
- c) El currículo educativo de ProJoven presenta un enfoque de tipo modular mediante el cual se direcciona la formación de los jóvenes. Los cursos que se brindan están orientados a satisfacer las necesidades de capacitación del sector empresarial – productivo, basado en un conjunto de experiencias de aprendizaje que faciliten la asimilación de conocimientos, así como, el desarrollo de destrezas y habilidades aplicables al trabajo. Adicionalmente a lo manifestado, se debe enfatizar que el currículo debe tener un enfoque integral de formación y que la realidad del mercado debe proveer los parámetros válidos para la formación laboral técnica.
- d) Es importante mencionar que las estrategias de capacitación del Programa PROJOVEN, no se cumplen al 100% tanto en el aspecto técnico como en el aspecto laboral.
- e) De otro lado se debe destacar que la plana docente como componente importante del Programa de Capacitación Laboral Juvenil, en líneas generales cumple con los requisitos de especialización, a pesar que una pequeña minoría carece de la formación profesional para trabajar con jóvenes entre 16 a 24 años.
- f) Además existe una relación positiva entre el contenido curricular del Programa PROJOVEN en Piura, y el nivel de inserción laboral de los jóvenes entre 16 a 24 años.

- g) La mayor demanda empresarial está focalizada en los cursos para operarios; sin embargo, la carencia de prácticas limita la posibilidad de inserción de jóvenes en el mundo laboral. La industria de la construcción también requiere mano de obra calificada y no calificada, por lo que existe una demanda real en formación de operarios y técnicos en construcción. Por el contrario, los cursos en temas de servicios son los que menos se demandan.
- h) No existe una coherencia entre los cursos que demandan los jóvenes, relacionados a temas de servicios, de supervisión, formación como inspectores y auxiliares, y los temas que demanda la actividad empresarial.
- i) No se ha contemplado diseñar un programa de inducción para que los jóvenes puedan insertarse con mayor facilidad a las condiciones de presión del mercado laboral y se adecuen al sistema laboral que requiere personal preparado. Solo existe un taller de formación integral durante la fase técnica.

Comentario de los investigadores:

Esta investigación realizada en el Perú, que focaliza su atención en el Programa PROJOVEN, tuvo como principal propósito identificar el grado de incidencia que tienen: el proceso de selección de entidades de capacitación (ECAPs), las estrategias de capacitación, y el currículo desarrollado del Programa PROJOVEN en Piura, en la inserción laboral de los jóvenes beneficiarios de entre 16 a 24. DE otro lado se busca promover propuestas de cambio que contribuyan a elevar el nivel de inserción laboral.

Es necesario señalar que sus resultados, confirmaron que si existe una incidencia significativa, es decir que los resultados de aprendizaje y otros indicadores que tienen que ver con la empleabilidad de estos jóvenes depende en gran medida la institución educativa en la que se capacito. Es importante este aporte debido a que muchas veces los especialistas de este tema no se percatan de estos detalles, tan importantes para inserción laboral de los jóvenes no solo de Piura sino de todo el país.

Antecedente Nacional 4

Tesis: Propuesta Metodológica de Indicadores del Impacto de la Capacitación en Programas de Formación por Competencias de una Organización de Servicios. (Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración) Autor: Vergara García, Giselle del Rocío

Institución: Universidad Nacional Agraria

Ciudad: Lima

Año: 2015

(Vergara García, 2015) Página: 105

- I. Según los resultados los indicadores de medición de impacto de la capacitación constituyen una herramienta cuantitativa capaz de orientar, con un alto grado de confiabilidad y objetividad las decisiones para realizar una acción y/o programa de formación de competencias, en los trabajadores de la empresa Clínica Internacional S.A.
- II. Los resultados de la investigación revelan que el 56.38 % considera que la capacitación tiene un impacto favorable en la formación de competencias, el 90.02 % de los participantes se siente satisfecho de programas que han recibido, un 82 % presenta una apreciación favorable en cuanto a la adquisición de conocimientos, capacidades y actitudes, un 56.89 % considera de transferencia de conocimientos en el puesto de trabajo es relevante y 35.24 por ciento valora los resultados.
- III. La efectividad de los programas de capacitación por competencias han sido obtenidos en una situación real de aprendizaje y están referidas al desarrollo de competencias que forman parte de un programa de capacitación en base a competencias, señalando un 35.20 de curva de aprendizaje en el año 2013 período II y de 36% por ciento en el año 2014, con un retorno de inversión del 2.55.
- IV. La propuesta de un nuevo programa de capacitación comprende: seis sesiones de cuatro horas cada uno, con intervalos de quince días entre sesión. Asimismo en cada sesión se trabaja dos módulos de aprendizaje. Los talleres se realizan mediante exposiciones, dinámicas y complementando por material audiovisual y material de estudio. Las competencias a desarrollar: Liderazgo, Comunicación efectiva y Orientación a resultados.

Comentario de los investigadores:

La investigación tuvo como objetivos primero diseñar y luego aplicar indicadores que midan el impacto de la capacitación en el personal de una empresa de servicios; cuyos resultados buscan formular y poner en práctica alternativas de mejora al proceso de aprendizaje, diseñando programas de capacitación basados en el enfoque de

competencias, utilizando el modelo de los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick. Para identificar el nivel de efectividad de las estrategias del programa de retención de talento desarrollado se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa en estudio. Por último, se concluyó que el programa “Creciendo” diseñado en base a las brechas desempeño laboral registradas durante el periodo 2013-I, que junto a la información del perfil de puesto, logro por un lado fortalecer el sentido de pertenencia del personal, y de otro lado permitió poner en práctica un sistema de medición del impacto de la capacitación orientado a la gestión de mejores resultados.

Antecedente Nacional 5

Tesis: La Capacitación como un Instrumento de Marketing para la Generación de Valor en las Empresas Industriales en el Perú. (Tesis para obtener el grado de Doctor)

Autor: Merzthal Toranzo, Jorge

Institución: Universidad ESAN

Ciudad: Lima

Año: 2013

(Merzthal Toranzo, 2013) Página: 203

- Debido a que en el Perú no se cuenta con un buen nivel de educación y, específicamente, un buen nivel de educación técnica, el presente trabajo propone que la capacitación del personal en este país, mejora la efectividad de los empleados, haciéndolos también mejores personas y contribuyendo a elevar la productividad de la empresa en la que laboran. En este sentido se puede concluir que la educación técnica es un elemento diferenciador del capital humano y ello lo convierte en un producto valioso para los compradores de este servicio. Por ello es necesario poner en práctica en el Perú un modelo que en principio sea auto sostenible y que además permita a las empresas brindar un buen nivel de educación técnica a otras y, de esa manera, fortalecer la relación entre ellas.
- El modelo está orientado a mejorar las competencias de los participantes para que luego apliquen de manera práctica el aprendizaje adquirido, con el propósito de obtener logros importantes para sus respectivas empresas, contribuyendo al adecuado crecimiento del país, y mejorando la posición del Perú en los mercados internacionales.

- El vacío que existe en la literatura está relacionado a la generación de valor que puede obtenerse con la capacitación mediante una alianza estratégica. De allí que el presente trabajo ponga énfasis en la generación de valor como herramienta indispensable para el fortalecimiento de las relaciones entre empresas. El modelo VACE, que se propone está basado en la idea que a mayor inversión en el capital humano, también se logrará mayor producción. Además los programas de entrenamiento industrial que se incluyen en este modelo se encuentran alineados a programas validados en el ámbito internacional.
- El modelo VACE considera dos perspectivas en la relación comprador vendedor a partir de la capacitación industrial. Por un lado está la perspectiva en la que el comprador demanda valor al vendedor; y de otro lado se encuentra aquella en la que el vendedor necesita establecer una relación a largo plazo con el comprador, donde lo que se pone en valor es la confianza la satisfacción mutua, solo así se logrará establecer una relación permanente y duradera.
- El modelo VACE se presenta como una alternativa frente a otros modelos convencionales de capacitación. A diferencia de otras, en esta propuesta se pueden establecer alianzas estratégicas que permitan compartir conocimiento entre las empresas. Con ello, se contribuye a la mejora de la competitividad en la industria, como se puede observar en el caso estudiado, donde la capacitación que brinda la empresa (SOLDEXA) resulta altamente satisfactoria para toda empresa que recibe el servicio (empresa II).
- En el modelo VACE genera valor a nivel individual y a nivel empresarial. A nivel individual se observa por ejemplo en el mejoramiento de la destreza de soldar. A nivel de empresa el valor generado a partir de la capacitación se expresa en la aplicación del aprendizaje adquirido por el personal a las labores cotidianas en el centro laboral, con lo cual se beneficia a la empresa que recibió la capacitación.
- Se cuenta con una medición del impacto de la capacitación en el trabajo pero se hace necesario que se amplíe este estudio en los centros laborales; estudio que deberá servir para medir, entre otros aspectos, la percepción del capacitado sobre la capacitación recibida en su labor diaria.
- De esta manera, se puede comprobar lo que señala la literatura (Valenzuela et al., 2007) respecto a lo fundamental que resulta la orientación al cliente, que

viene a ser un valor que es percibido mediante la experiencia y su relación con la empresa.

- Además, en el presente trabajo se adiciona evidencia a la literatura existente (Garrick et al., 2004) que señala que los centros laborales son lugares técnicamente adecuados para transmitir conocimiento, situación que se observó en la empresa SOLDEXA.
- Por otra parte, en el modelo VACE, se comprueba y analiza la utilidad de los tres niveles de evaluación de la educación propuestos por Kirkpatrick (1979): la reacción/ satisfacción del trabajador, aprendizaje y la aplicación de este en el trabajo.
- De acuerdo con Mann y Robertson (1996), la capacitación como actividad estratégica es un factor fundamental para el mantenimiento de la competitividad; y el modelo VACE es una propuesta que genera un adecuado proceso de transmisión de conocimientos que los trabajadores aplicarán a sus funciones habituales y está relacionado también con la percepción que experimentan los empleados, sobre los beneficios que la empresa obtiene por ello. Asimismo, Al Kayaat y El Gamal (1997) agregan que en pleno siglo XXI las iniciativas de capacitación continuarán siendo un elemento esencial para organizaciones que buscan la excelencia.
- Por último, mediante el presente estudio se revela que la empresa se ve notablemente beneficiada, pues los trabajadores aumentan su capacidad de innovación, solucionan los problemas con mucha iniciativa e incrementan sus habilidades para realizar el trabajo. Así, el modelo aplicado muestra un impacto en los individuos capacitados, contribuyendo a mejorar sus competencias laborales, así como en la mejora de las actitudes frente al desarrollo del trabajo, lo que incide favorablemente en el desempeño laboral.
- De esta manera, con el modelo VACE se espera contribuir con el personal, mediante los beneficios que proporciona la capacitación: mejora en la realización del trabajo, incremento de la autoestima y aumento de las oportunidades laborales, entre otros.
- Con el modelo propuesto, se espera apoyar a la empresa desde un enfoque relacional (Berry y Parasuraman, 1997; Gummesson, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1995 y Grönross, 1996), donde se destaca, que

establecer una relación con el cliente es un proceso a largo plazo, lo que sugiere un conjunto de actividades separables e individualizables, iniciativas o propuestas de servicios distintos, que la empresa 2, o cliente, recibe gracias a su relación con la empresa 1. Dentro de esta estrategia relacional cada actividad, como las sesiones de capacitación, contribuye a fortalecer las relaciones entre las empresas.

Comentario de los investigadores:

La presente investigación propone en base a evidencias recogidas de la realidad que la capacitación puede resultar una importante estrategia del Marketing. Asimismo, apoyado de diversos estudios, se establece un diagnóstico donde se evidencian limitaciones en materia del desarrollo humano, así como, carencias en las áreas: educativa, tecnología y capacitación en el ámbito mundial, ya que ocupa el puesto 73; aun cuando los estudios del Banco Mundial indican que el Perú ha mejorado notablemente en cobertura. Esta investigación pretende mejorar los alcances negativos del diagnóstico con la propuesta del modelo llamado VACE, mediante la mejora de competencias.

La hipótesis que plantea el presente trabajo es que la capacitación genera un valor agregado en los participantes tanto desde el punto de vista de los conocimientos recibidos como desde la percepción de mejora y satisfacción por parte del participante. En su primera etapa la investigación comprende un estudio cuantitativo, cuya muestra es de 1000 individuos que representan el 10% de la población en el sector industrial de la soldadura. En una segunda etapa el estudio se complementa con un análisis cualitativo desarrollado en el centro de trabajo de los participantes, con una muestra de 30 supervisores, los cuales tienen a cargo la supervisión directa de los entrevistados y evalúan el progreso e impacto que la capacitación ha tenido en su desempeño laboral. Por último esta investigación, concluye que la necesidad de capacitación industrial se ve reflejada en los altos niveles de aceptación de un modelo que comparte el conocimiento.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Capacitación y Desarrollo de Personal

La capacitación laboral tiene una data muy antigua en la gestión de personas de las empresas a nivel mundial. Sin embargo, su práctica no siempre se desarrolló con el nivel de tecnicismo que se realiza en la actualidad, sobre todo, en el nivel de tecnicismo que le imprimen aquellas entidades donde se produce una gestión de recursos humanos moderna y profesional. Esta actividad tiene una primerísima importancia para las organizaciones que han sabido identificar que el valor del capital humano es fundamental para su éxito.

Sin embargo, hablar de capacitación y desarrollo del personal, es referirse a dos conceptos que están íntimamente unidos. Por un lado se encuentra capacitación del personal que viene a ser una actividad educativa orientada a mejorar el desempeño del trabajador en su actual puesto de trabajo; y de otro lado el concepto de desarrollo de personal que se refiere a la actividad educativa orientada a preparar al trabajador para futuros puestos de trabajo de mayor nivel de responsabilidad y complejidad, y para que el trabajador pueda, en su nueva posición, desenvolverse con solvencia y alto nivel de desempeño. Dessler (2009) considera que:

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal. O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet.

En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos. **(p. 294)**

En lo que respecta al desarrollo de personal Werther & Davis (2008) sostienen que:

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de

mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye pro-gramas con una formación integra. (p. 252)

El trabajador que es participante del proceso educativo, deberá conseguir una mejor preparación (aprendizaje significativo), que no solo deberá responder a una capacitación tradicional, sino además a un entrenamiento (coaching laboral) y a la influencia positiva de su jefe directo (habilidades gerenciales); aspectos que le permitirán desarrollar las competencias necesarias para cumplir efectivamente su trabajo, que será evidenciado en la atención a cada cliente (trato personalizado) de la empresa.

2.2.2 Aprendizaje significativo

Se denomina aprendizaje significativo al enfoque teórico de la psicología del aprendizaje, estrechamente ligado al constructivismo. Este enfoque sostiene que el individuo aprende a partir de sus conocimientos previos, es decir, cuando posee un marco de referencia sobre el tema, se elevan las posibilidades de alcanzar un aprendizaje productivo.

El aprendizaje significativo tiene su origen en la búsqueda de David Ausubel por encontrar las condiciones y propiedades particulares del aprendizaje que se encuentran relacionadas con formas productivas de provocar deliberada y conscientemente cambios cognitivos estables. Palomino N. (2006), refiere que:

La “teoría del aprendizaje” desarrolla una interpretación de la forma como se aprende y de cuáles son los límites del aprendizaje, ofreciendo una explicación porque se olvida lo aprendido. Su enfoque es sistemático, coherente y unitario y está basado en los "principios del aprendizaje", que sirven para estudiar las variables que condicionan el fenómeno del aprendizaje, en los que se sustenta la labor educativa; en este sentido, si el profesor aplica estos principios de manera apropiada, podrá racionalmente las técnicas que considere necesarias para lograr la mayor efectividad en su labor.

La teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, ofrece en este sentido el marco apropiado para el desarrollo de la labor educativa, así como para el diseño

de técnicas educacionales coherentes con tales principios, constituyéndose en un marco teórico que favorecerá dicho proceso. (p. 3)

La teoría del aprendizaje significativo está ligada a la forma como la persona construye conocimiento y cuáles son los factores que caracterizan este proceso; Palomino N. (2006), refiriéndose a Ausubel, acota lo siguiente:

Ausubel plantea que el aprendizaje del alumno depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, debe entenderse por “estructura cognitiva”, al conjunto de conceptos, ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

En el proceso de orientación del aprendizaje, es de vital importancia conocer la estructura cognitiva del alumno; no sólo se trata de saber la cantidad de información que posee, sino cuales son los conceptos y proposiciones que maneja así como de su grado de estabilidad. Los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel, ofrecen el marco para el diseño de herramientas meta cognitivas que permiten conocer la organización de la estructura cognitiva del educando, lo cual permitirá una mejor orientación de la labor educativa, ésta ya no se verá como una labor que deba desarrollarse con “mentes en blanco” o que el aprendizaje de los alumnos comience de "cero", pues no es así, sino que, los educandos tienen una serie de experiencias y conocimientos que afectan su aprendizaje y pueden ser aprovechados para su beneficio.

Ausubel resume este hecho en el epígrafe de su obra de la siguiente manera: "Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría este: El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñese consecuentemente". (p. 3)

Como se puede apreciar la teoría del aprendizaje desarrollado por Ausubel tiene una gran implicancia con el problema que venimos estudiando en la presente investigación. Saber cuáles son las condiciones particulares y los factores que acompañan al aprendizaje productivo resulta clave para que las empresas logren mejores resultados en sus procesos de capacitación laboral.

De otro lado Dessler (2009) considera que:

Lograr que el aprendizaje sea significativo. Es más fácil que los aprendices entiendan y recuerden el material que *tiene un significado*

Por lo tanto:

1. Al inicio de la capacitación, proporcione un panorama general del material que se utilizará. El hecho de conocer una imagen general facilita el aprendizaje.
2. Utilice una variedad de ejemplos familiares.
3. Organice la información para que pueda presentarla de forma lógica y en unidades significativas.
4. Emplee términos y conceptos con los que los aprendices ya estén familiarizados.
5. Use tanto material visual como le sea posible.

La forma como aprenden las personas puede ser muy variada, sin embargo, dentro del enfoque del aprendizaje significativo se le confiere mucho valor a los aprendizajes que hayan desarrollado previamente los discípulos sobre el tema que se trate en el momento. En otras palabras las referencias facilitan el aprendizaje productivo. Esto indudablemente también podría tener una explicación neurológica dado que cuando las personas tienen un mayor marco de referencia desarrollan más circuitos a nivel neural en el cerebro y por tanto su capacidad mental se encontrará más activa, obteniendo mayores niveles de atención concentración, situación que también facilita el aprendizaje.

2.2.3 Coaching laboral

El coaching es una disciplina que viene alcanzando resultados efectivos en muchas de las áreas de vida del ser humano: en el campo personal, en las relaciones interpersonales, relaciones de pareja, en las relaciones laborales, en la gerencia, y en el campo organizacional y laboral en general. Existen diversas corrientes en el coaching, sin embargo todas y cada una de ellas buscan mejorar los resultados en las áreas señaladas, con ciertas diferencias en su metodología o técnicas de aplicación. El coaching parte del principio que toda persona tiene la capacidad y el conocimiento para poder solucionar sus problemas, con el detalle que esta capacidad y este conocimiento se encuentran cautivos en el inconsciente de la persona misma; y de allí la necesidad de

un facilitador para poner en libertad esas capacidades. En (www.visionycoaching.com, 2013) opina que:

El Coaching es -literalmente- la actividad que lleva a cabo un cochero, para llevar a un pasajero -en un coche especial- a un lugar mutuamente convenido. Al cochero lo podemos asociar con un coach, conductor, guía, líder, etc. Al pasajero lo podemos asociar con un coachee, pasajero, guiado, etc. Al coche especial lo podemos asociar con los medios especializados que el coach utiliza, para intentar llevar al coachee al lugar convenido (o situación que mutuamente se desea alcanzar). Al coaching lo podemos asociar entonces con la actividad conducente a lograr el avance o desplazamiento del coachee hacia la situación deseada.

Si bien es cierto que la presencia del coaching aún no se ha extendido de manera masiva ni generalizada, las organizaciones que han implementado este enfoque, han experimentado cambios significativos en su personal, no solo en su aprendizaje cognitivo sino también en el desarrollo de competencias ligadas al trabajo que realizan, con repercusiones positivas en el desempeño laboral.

2.2.4 Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales son el conjunto de capacidades que debe poseer un gerente para cumplir efectivamente con los roles y funciones que le son asignados. No importa el nivel que ocupe el gerente, lo importante está en que posea un conjunto de habilidades técnicas, humanas y estratégicas requeridas para que desarrolle de un modo eficaz su trabajo. Estas habilidades pueden ser generales, específicas o transversales; las generales son aquellas que son requeridas también a otros miembros de la organización; las específicas son las que son requeridas solo para el grupo ocupacional de gerentes; en cambio las transversales son las que le sirven, al gerente, para todas las áreas de su vida y las que finalmente lo hacen una mejor persona, porque no se puede ser mejor gerente, si primero no se es una mejor persona.

2.2.5 Trato personalizado

El tiempo y los detalles que dedicamos a la atención a un cliente, debe ser una experiencia única para ese cliente. Entender esta posición a veces resulta muy difícil para ciertas personas que lamentablemente se les han encargado el rol o la función de

atender clientes directamente. Un cliente mal atendido puede significar una serie de consecuencias negativas para la empresa, de allí la importancia que reviste por ejemplo realizar un buen proceso de selección de personal de personal en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El trato personalizado nos enseña a que cada cliente es diferente y que por tal motivo requiere una forma muy especial pero también única, pero igualmente agradable que a otros que son diferentes. Nos enseña además a saber distinguir los tipos de clientes que existen en un mercado cada vez más exigente, como en el que tenemos en la actualidad; esto nos permite tener un trato personalizado con cada uno de ellos, entendiendo el principio que todos somos diferentes y respondemos cada quien a necesidades muy singulares y en función a este detalle debemos atender a cada cliente.

3. Alternativas de Solución

La capacitación y desarrollo influye en el desempeño del personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

3.1 Se propone mejorar Sistema de Capacitación y Desarrollo

La mejora de la capacitación y desarrollo del personal del área de atención al público de la empresa Tiendas Peruanas S.A. – Oechsle, periodo 2016 y su influencia positiva en el personal, involucra la implementación de una serie de cambios, a la situación actual, como los siguientes:

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

¿Saber que necesidades reales de capacitación y desarrollo tiene el personal? es una pregunta que la empresa objeto de estudio debería responder. Realizar un exhaustivo estudio de las necesidades de capacitación y desarrollo individual y colectivo del personal, servirá de base para la formulación de plan más realista, que tiene como primer requisito actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.

Nuevo manual de Descripción de Puestos

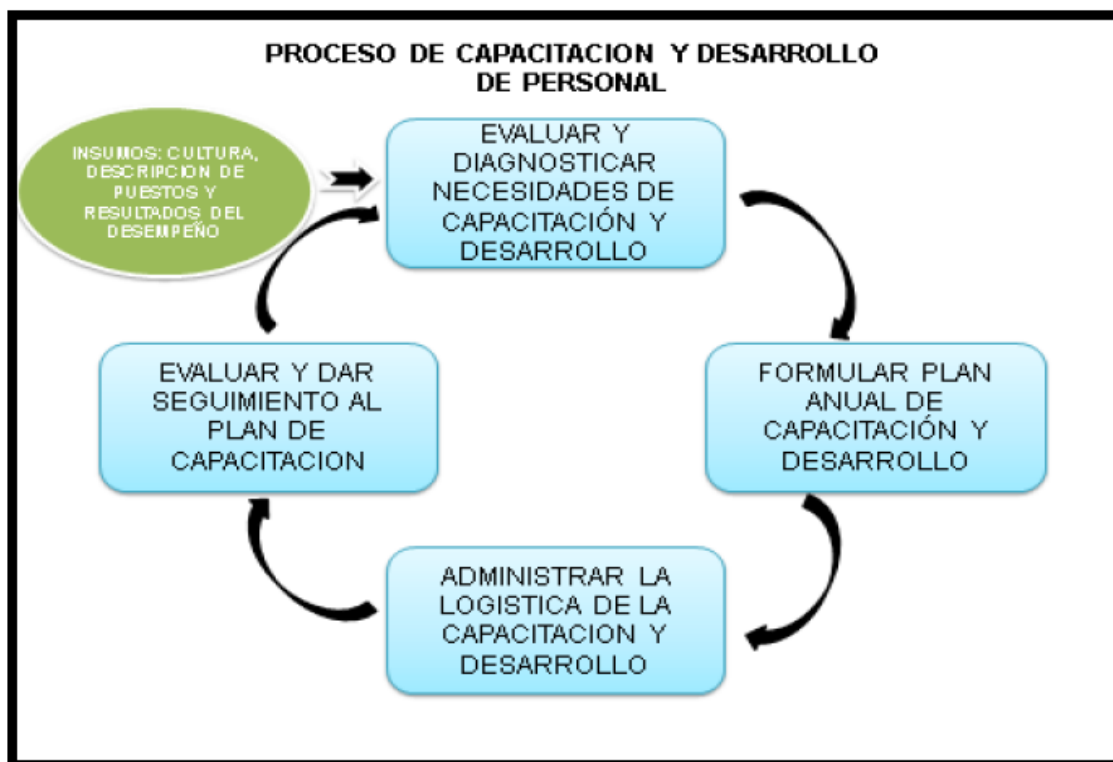
La clave para desarrollar una buena gestión del sistema de capacitación y desarrollo del personal, se inicia por elaborar un manual de perfiles ocupacionales alineado a la naturaleza del negocio, a la visión institucional y bajo el enfoque de competencias. La propuesta es elaborar un manual de puestos con estas características no solo servirá de base para mejorar la gestión de la capacitación y desarrollo del personal, sino además, para optimizar la gestión de los demás sistemas y procesos de recursos humanos en la organización, por ser un documento transversal.

Plan Anual de Capacitación y Desarrollo

Se propone la elaboración de un plan anual de capacitación que tenga como primera fuente de diagnóstico de necesidades de capacitación los resultados de la aplicación periódica del sistema de evaluación de desempeño del personal; y como segunda fuente

la aplicación de entrevistas guiadas tanto a los supervisores como a los empleados que han sido evaluados. Este proceso técnico garantizará disminuir al máximo la subjetividad de este tipo de procesos.

Tabla 1: Propuesta de Diseño de Capacitación y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia

El aprendizaje significativo influye en el desempeño del personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión

– Oechsle, Lima 2016.

Para superar los niveles de aprendizaje significativo del personal, se deberán tomar dos medidas: la primera desarrollar un buen sistema de selección y la segunda será generar mejores espacios de aprendizaje y eso pasa por mejorar la tecnología educativa en los programas de capacitación del personal.

3.2 Optimizar el proceso de selección personal

Se propone mejorar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal bajo el enfoque de competencias que garantice pronosticar el desempeño de cada candidato potencial, basado tanto en el perfil del puesto como en la aplicación de un conjunto de técnicas de evaluación idóneas, que permitirán alcanzar resultados objetivamente satisfactorios. Una mejor selección de personal tendrá como resultado contar con

personal más calificado y competente, y con mayores posibilidades de mejorar el estándar de aprendizaje significativo en la empresa.

Tabla 02: Propuesta de Diseño de Reclutamiento y Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia

Mejorar la tecnología educativa en los programas de capacitación del personal.

Con el propósito de mejorar la tecnología educativa que -a su vez- impacte favorablemente en el aprendizaje del trabajador, se deberán tomar en consideración algunos criterios.

- Acondicionamiento de aula de capacitación: Es importante sobre todo desde el punto de vista andrológico que el capacitado tenga un ambiente agradable para su óptimo aprendizaje. Un ambiente agradable estimula los sentidos y despierta la atención de los participantes. Este ambiente que deberá estar además decorado de una manera alusiva a los temas a tratar, deberá estar bastante iluminado; un ambiente académico poco iluminado, por asociación de estímulos generalmente provoca sueño en los participantes.
- Enfoque de enseñanza fundamentalmente práctico. La mejor fórmula para aprender es haciendo en la misma clase, lo que implica que las clases deban ser

muy activas lo que asegura un mayor nivel de participación y compromiso de parte de los participantes, y no existe mejor fórmula para el aprendizaje que la participación y el compromiso de querer alcanzar resultados.

- c. indudablemente que el docente juega una papel importante en esta propuesta; el docente deberá ser una persona con mucho dominio escénico para capturar la atención de cada uno de los alumnos y por supuesto con amplio y profundo conocimiento de los temas que se programen.
- d. Los contenidos temáticos tienen que ser el resultado de un proceso de evaluación que permita identificar las brechas de desempeño de los trabajadores de una manera más objetiva.
- e. Por tanto será necesario para este propósito crear un sistema de evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias que permita medir no solo el resultado de las actividades encargadas a los trabajadores, sino además poder identificar mediante la aplicación del sistema, que competencias necesita desarrollar el empleado para alcanzar un desempeño óptimo dentro de su puesto de trabajo. Este sistema no solo servirá para medir objetivamente la actuación del trabajador frente a su puesto de trabajo, sino además, será una fuente constante de retroalimentación de las carencias y de las brechas de desempeño del personal, lo que permitirá ajustar cada plan de capacitación y desarrollo anual.

El coaching laboral influye en el desempeño del personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

3.3 Implementar el coaching

Se debe implementar de manera transversal a todo el personal podría verse como algo muy ambicioso, pero si miramos los resultados que viene obteniendo a nivel individual y colectivo, resulta bastante sensato proponerlo. El coaching interviene en todas las áreas de vida del ser humano y ahora viene alcanzando una gran incursión en las empresas, a nivel mundial inclusive, lo que garantiza sus resultados y la inversión que realice.

La forma de aplicación.- Por etapas según nivel jerárquicos de los implicados:

Etapa 1.- De inicio.

En esta etapa será entrenado el jefe de tienda para que en procesos posteriores él pueda replicar el mismo proceso en sus colaboradores. Al ser entrenado el jefe tienda no solo permitirá que desarrolle habilidades y competencias que requiere desarrollar, sino además, podrá aprender la técnica del coaching para entrenar a sus colaboradores. Esto se realizaría a manera de plan piloto en la Tienda de Jirón de La Unión y según los resultados que se obtengan en el plan piloto se podrá replicar en otros locales de la empresa.

Etapa 2.- De desglosamiento.

En una segunda etapa se deberá programar en fechas y horas que no interrumpan el flujo normal de trabajo, para que los colaboradores de la Tienda Jirón de la Unión, de modo tal que la inversión que decida realizar la empresa tengan un efecto multiplicador y repercusiones positivas en el desempeño laboral.

Etapa 3.- Monitoreo y control

La puesta en marcha del Plan piloto deberá ser evaluado de manera constante tanto siendo controlado de manera concurrente y de manera posterior, con el fin de ir corrigiendo en el camino las fallas que se puedan ir encontrando en la implementación.

Etapa 4.- De generalización

En esta etapa se extenderá la aplicación a las demás tiendas de la empresa de tal manera que se pueda desarrollar la misma experiencia y también poder mejorar el desempeño del personal de cada uno de esos locales.

Las habilidades gerenciales influyen en el desempeño del personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

3.4 Desarrollar Habilidades Gerenciales

Si partimos de la premisa que las habilidades gerenciales influyen en el desempeño del personal de atención al cliente, entonces se puede inferir que es sumamente importante que los empleados que ocupan cargo de supervisión, quienes en cierta medida ejercen la

gerencia, desarrollen mejoras sustantivas en su gestión. Para ello, se hace necesario proponer un conjunto de actividades de tipo educativa que los ayuden a desarrollar sus competencias y habilidades gerenciales, como son las siguientes:

- Talleres de Comunicación efectiva.- permitirá que el grupo de capacitados puedan desarrollar mejores procesos de comunicación, tanto con sus colaboradores como con sus jefes inmediatos.
- Seminario Taller de Inteligencia Emocional.- cuyo propósito será mejorar de manera de control emocional propio y el de los demás; capacidad tan importante para la convivencia laboral y el entendimiento entre las personas.
- Seminario Modelo de Negociación Harvard.- conocer el modelo de negociación Harvard permitirá a los participantes del seminario, desarrollar habilidades de negociación colaborativa tan importante para las relaciones comerciales en la actualidad. Curso de Manejo y resolución de conflictos.- tiene por finalidad hacer que los conflictos que son algo muy normal entre los seres humanos, se resuelvan de manera productiva, facilitando la convivencia y el trabajo en equipo.
- Seminario de Toma de Decisiones.- tiene por objetivo desarrollar habilidades en el participante, para la toma de decisiones difíciles de asumir con un gran nivel de asertividad, que es lo se busca en los gerentes.
- Y otros temas que sean necesarios programar para este propósito.

El trato personalizado influye en el desempeño del personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016

3.5 Mejorar Trato Personalizado

En el caso del personal que tiene trato directo con el cliente se le debe dotar conocimientos de técnicas de atención al cliente, desde un enfoque transdisciplinario, es decir, desde la mirada o el enfoque de diversas disciplinas. Solo de esta manera va a poder adecuadamente empático con los clientes y generar mejores vínculos de entendimiento con cada uno de ellos. Se propone la participación docente de los siguientes profesionales para que dicten desde su ángulo profesional una conferencia sobre atención al cliente:

Sociólogo.- el sociólogo impartirá conocimientos de la relaciones desde un ángulo social y que aspectos son importantes desde el punto de vista social para ser un mejor servidor al cliente.

- Abogado. Instruirá sobre los temas relacionados al aspecto legal que existe detrás de la atención al cliente, temas relacionados a la defensa del consumidor, el marco legal de las quejas, etc.
- Medico.- factores desencadenantes de las enfermedades ocupacionales para empleados de atención al cliente.
- Psicólogo.-podrá enseñar acerca de los perfiles de los compradores, perfiles de clientes, lo que permitirá generar en el empleado de atención al cliente mayor comprensión y una adecuada empatía con los clientes.
- Y antropólogo.- podrá disertar acerca de la cultura del servicio de atención al cliente, y los valores que deben desarrollar para mejorar cada vez el servicio.

CONCLUSIONES

1. Se ha podido determinar de acuerdo a los resultados de la investigación que la capacitación y desarrollo del personal ejerce una fuerte influencia en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016. Se ha demostrado que cuando el personal se encuentra más capacitado el sistema de atención al cliente también mejora significativamente.
2. Como resultado de la presente investigación se ha podido diagnosticar que el aprendizaje significativo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016. Cuando el personal tiene un mayor nivel educativo y un mayor marco de referencia aprende más rápido y mejor; es decir obtiene un aprendizaje más significativo que es fundamental para mejorar la atención al cliente.
3. Luego de haber desarrollado el análisis de los resultados se ha podido pronosticar que el coaching laboral influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016. El coaching potencia las habilidades y competencias del personal, e influye favorablemente en su labor de atención al cliente.
4. De acuerdo a los resultados de la investigación se ha podido Identificar cómo las habilidades gerenciales influyen en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016. Un gerente con habilidades desarrolladas, es un gerente guía, motivador y además promueve el desarrollo y la eficacia de sus colaboradores, hacia una atención satisfactoria de los clientes.
5. Por último se determinó cómo el trato personalizado influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016. Partiendo de la premisa que los clientes no son iguales unos a otros, se determinó que, en función a las necesidades, gustos, preferencias y personalidades individuales de los clientes, se requiere realizar un trato personalizado.

RECOMENDACIONES

1. En virtud que el actual sistema de capacitación y desarrollo tiene influencia en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, y por tanto requiere mejorar cada una de las fases de su proceso administrativo, se recomienda: realizar un plan de capacitación basado en un diagnóstico técnico; mejorar la organización y desarrollo de actividades educativas, con aplicación de técnicas didácticas y andragógicas para el mejor aprovechamiento de los capacitados; e implementar métodos de control y evaluación integral de los resultados de todo el sistema de capacitación.
2. Garantizar el aprendizaje significativo en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, requiere contar con personal con mayor potencial de desarrollo, por lo que se recomienda implementar cambios importantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita incorporar, a futuro, personal más talentoso y con mayor posibilidad de generar aprendizaje significativo y con ello mejorar la atención al cliente.
3. Al ser el coaching laboral una disciplina de mejoramiento que potencia las habilidades y competencias del personal, se recomienda contratar a una consultora especializada que brinde asesoramiento integral para desarrollar en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, un proceso de implementación del coaching en todos los niveles jerárquicos de la organización, lo que influirá favorablemente en la labor que realizan los trabajadores de atención al cliente.
4. Una de las variables que desarrolla mayor incidencia en el comportamiento general de la organización es la función que ejerce un gerente frente al comportamiento de sus colaboradores. Por esta razón se recomienda que la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, ponga en marcha un programa de desarrollo gerencial cuyo diseño deberá considerar metodologías de enseñanza vivencial, con temas orientados a desarrollar tanto habilidades técnicas como humanas de los gerentes. Un gerente más preparado ayudará a sus colaboradores a ser más eficaces en su labor de atención al cliente.

5. Al haberse determinado que el trato personalizado tiene una repercusión favorable en la atención al cliente de la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, se recomienda implementar programas de capacitación dirigidos al personal de atención al cliente en temas como los siguientes: Comunicación efectiva, inteligencia emocional, sensibilidad y empatía racional y emotiva, tipología de clientes, entre otros temas, que permita a cada cliente sentirse que ha sido atendido de manera preferente, y que su experiencia de compra sea cada vez más satisfactoria.

Referencias

Libros

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jack, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *Gestión de los Recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz Santos.

Rasilla Rovegno, R. (2014). *Metodología Practica de la Investigación Científica*. Lima: ALLISAR.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos 6ta edición*. México D.F.: McGraw Hill.

Revistas

Dloitte University Press. (2016). Tendencias Mundiales del Capital Humano.

Ecured. (2017). Capacitación en América Latina y Cuba. La Habana: Ecured.

EDE. (DEWED). DEED. DWEDWE: DWEDEW.

La Nueva Organización: Diferente por Diseño, 07.

Palomino N., W. (2006). Aprendizaje Significativo. Perú: Casa Abierta – Universidad
Autónoma Metropolitana.

Tesis

Castillo Lasso, P. (SEPTIEMBRE de 2016). *Plan de Capacitación para el Talento Humano Administrativo y Operativo para cada Puesto de Trabajo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas. (Tesis para obtención de grado de Magister en Administración)*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Julcahuanga Domínguez, J. A. (2012). *Evaluación de las Estrategias de Capacitación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil Projoven, para la Inserción de Jóvenes de 16 a 24 años en la Ciudad Piura. (Tesis para obtener grado de Magister)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Martell Ruiz, B. G., & Sánchez Ayala, A. M. (2013). *Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio "Sport Club" de la Ciudad de Trujillo. (Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración)*. Trujillo: universidad privada Antenor Orrego.

Merzthal Toranzo, J. (2013). *La Capacitación como Instrumento de Marketing para la Generación de Valor en las Empresas Industriales en el Perú. (Tesis para obtener el grado de Doctor)*. Lima: ESAN Perú.

Ministerio, d. (2016). *La Capacitación Laboral en Latinoamérica*. Lima: Ministerio del Trabajo.

Montes Gallo, L. (2012). *Eficacia de Cuatro Sistemas de Capacitación Sobre el Desempeño*

Laboral de Empleados de una Empresa de Servicios Telefónicos. (Tesis para obtener de Maestría en Administración). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Moreira Ortega, R. A. (2013). *Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorarla Calidad de Servicio. Propuesta de Un Módulo Práctico. (Tesis para optar grado de Magister)*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Sosa Guerra, Y. F. (2014). *Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), Ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa. (Tesis de Título de Licenciado)*. Zacapa: Universidad Rafael Landívar.

Urías Valenzuela, P. B. (2013). *Diseño de un Programa de Capacitación para Una Empresa de Giro Restaurantero. (Tesis para obtener el título de Licenciada)*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

Velásquez Castro, J. A. (2009). *Diseño de un Programa de Capacitación para el administrador de las PYMES turísticas restaurantes del Distrito Federal- Caso: Restaurante La Quinta. (Tesis para obtener el grado de Maestro)*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Vergara García, G. D. (2015). *Propuesta Metodológica de Indicadores del Impacto*

de la Capacitación en Programas Formativos por Competencias en una Organización de Servicios. (Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración). Lima: Universidad Nacional Agraria.

Material Electrónico

www.visionycoaching.com. (2013). *www.visionycoaching.com*. Recuperado el 09 de junio de 2017, de www.visionycoaching.com: www.visionycoaching.com

APÉNDICE

Apéndice A

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar cómo la capacitación y desarrollo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

Objetivo específico

Diagnosticar cómo el aprendizaje significativo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016

Pronosticar cómo el coaching laboral influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

Identificar cómo las habilidades gerenciales influyen en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

Determinar cómo el trato personalizado influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016

Apéndice B

Justificación e importancia de la Investigación

La importancia del presente trabajo de investigación radica en la contribución que proporcionara, a los futuros investigadores interesados en revisar, consultar y analizar los temas relacionados a la gestión de capacitación y desarrollo del personal y al servicio de atención al cliente; así como, de otros temas derivados de las variables sujetas a estudio.

Desde un punto de vista práctico la investigación se justifica debido a que sus resultados servirán como un medio de retroinformación a la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, para que sus autoridades puedan tener un documento de gestión que les sirva para tomar importantes decisiones.

También, se justifica la presente investigación, ya que, proporciona innumerables beneficios en el ámbito teórico práctico. Sus resultados, alcances y conclusiones, podrán esclarecer dudas conceptuales respecto a los temas relacionados a la investigación; así como desarraigar ciertas creencias y paradigmas que se tiene respecto a estos temas.

Por último, se justifica debido, a que, con los aportes de la investigación no se verán beneficiados los investigadores, sino además, todos aquellos estudiantes de ciencias empresariales, así como, profesionales de diversas áreas del conocimiento, que requieran por diversos fines revisar su contenido.

.

Apéndice C

Limitaciones

Se presentaron ciertas demoras al aplicar las encuestas, debido a la disponibilidad de tiempo del personal que formó parte de la muestra elegida. Luego, se tuvo que solucionar este impase, desarrollando una reprogramación de las visitas a las instalaciones de la empresa, para cumplir con este propósito de la investigación.

Asimismo, se presentó una limitación a consecuencia de la técnica de aplicación elegida para las encuestas. Se planeó y se llevó a cabo la aplicación de las encuestas de manera individual, debido a que esta técnica permite un mejor control sobre los encuestados y evita los posibles sesgos que se puedan presentar. Esta situación produjo tener que invertir más tiempo del previsto, ocasionado por un problema de cálculo.

Otra limitación, la constituye la falta de colaboración de algunos empleados considerados dentro de la muestra. Las evasivas demostradas por más de uno de ellos, iban acompañadas por manifestaciones que se pueden interpretar como de falta de credibilidad a los fines de la investigación.

Apéndice D

Definición de Términos Básicos

Administración de Personal

Es la especialidad de la administración de empresas que maneja el factor humano en las organizaciones, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

Aprendizaje Significativo

Teoría del aprendizaje que explica que la obtención segura y firme de conocimientos, estará en función a la información previa que tenga la persona sobre la materia que se aborde.

Assessment Center

Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

Atención al Cliente

Conjunto de actividades, procesos y protocolos que se realizan para que la empresa desarrolle el mejor contacto, dejando la mejor impresión y brindando la mayor satisfacción al cliente.

Capacitación Laboral

Es un proceso mediante el cual los trabajadores adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo; así como, lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Cargo

Expresión mínima de la división del trabajo. Contiene funciones y especificaciones que exige su cumplimiento.

Clima Organizacional

Es fundamentalmente la percepción que tiene el personal acerca de la organización en que labora; es decir la impresión o sentimiento que experimenta el empleado sobre determinadas condiciones que presenta la empresa en su ambiente laboral y que influyen sobre su conducta.

Comportamiento Laboral

Es la forma como desarrollan los empleados aquellas conductas que se encuentran vinculadas al trabajo.

Conflictos

Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

Cultura Organización

Conjunto de supuestos, creencias, valores de la organización, que se instrumentaliza mediante las prácticas, políticas, directivas y otros aspectos que regulan el comportamiento individual y grupal en las organizaciones.

Departamento

Es cada una de las partes en que se divide la empresa. Es una forma de división de la estructura general de las empresas; es decir, las unidades orgánicas en que se han dividido.

Desarrollo de Personal

Proceso técnico planeado por medio del cual la empresa facilita al personal la adquisición de conocimientos, así como, desarrollo de habilidades y competencias con miras a poder emplearlos en funciones o puestos de mayor responsabilidad y complejidad.

Desempeño

Es la valoración de la realización de las funciones propias de un cargo o trabajo. Lo que quiere decir que el desempeño de un trabajador puede calificarse en función a los

resultados que alcanza respecto a las metas que se han trazado para cada puesto en particular.

Entrevista

Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto.

Gerente de Personal

Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio.

Habilidades Gerenciales

Conjunto de aptitudes que son requeridas a las personas que ocupan cargos gerenciales en las empresas. Estas habilidades pueden ser: humanas, técnicas y estratégicas.

Horario Laboral

Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Incentivos

Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

Inteligencia Emocional

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas.

Liderazgo

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organización

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

Recursos Humanos

Son las capacidades que posee un individuo y que son aplicadas en el desarrollo de sus diversas actividades, incluyendo sus actividades laborales. En otras palabras son las habilidades que en mayor o en menor nivel de desarrollo poseemos todos los seres humanos.

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

Selección De Personal

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

Staff

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Talento Humano

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento,

experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

Apéndice F

Metodología de la Investigación

Enfoque de la Investigación

La investigación está basada en el enfoque cualitativo. Según Rasilla (2014) este enfoque se caracteriza por contextualizar fenómenos y establecer resultados a detalle, en base experiencias únicas. Además, ofrece la posibilidad de brindar un punto de vista fresco e integral sobre los temas o variables de estudios que se emplean en cada investigación.

Variables

Variable Independiente: Capacitación y desarrollo

Variable Dependiente: Personal de atención al cliente

Operacionalización de variables

Objetivo General: Determinar cómo la capacitación y desarrollo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V.I. : Capacitación y desarrollo	Son actividades de mejoramiento del desempeño laboral, que contempla un conjunto de técnicas académicas y no académicas para su desarrollo	Aprendizaje significativo	Información comprendida Conocimientos aplicados efectivamente.
		Coaching laboral	Técnicas para el alineamiento de objetivos personales con institucionales Técnicas para obtención de logros
		Habilidades gerenciales	Habilidades técnicas
			Habilidades humanas
			Habilidades estratégicas
		Trato personalizado	Orientación al cliente según sus necesidades particulares Orientación al servicio según tipo de servicio.
V.D. : Personal de atención al cliente	Son todos aquellos empleados que tienen trato directo con los clientes y que le proveen una atención o un servicio, como parte de sus actividades laborales.	Personal de recepción	Trabajador con disposición para la atención.
		Personal de Caja	Trabajador con amabilidad Trabajador con cortesía

Fuente: Elaboración propia

Hipótesis

Hipótesis general

La capacitación y desarrollo influyen en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle.

Hipótesis específicas

El aprendizaje significativo influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle, Lima 2016

El coaching laboral influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle.

Las habilidades gerenciales influyen en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle.

El trato personalizado influye en el personal de atención al cliente en la empresa Tiendas Peruanas S.A. Jirón de la Unión – Oechsle.

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicada ya que su contribución es práctica en diferentes contextos y realidades similares al estudio realizado. Además, es práctica, en virtud que a partir de los resultados que se alcancen, se convertirá en un material de consulta y aplicación para organizaciones, profesionales y estudiantes interesados en tomar como referencia la presente investigación (Rasilla 2014, p. 106).

Diseño de la Investigación

Ox r Oy

Población y Muestra

Se aplicaron dos instrumentos que se han denominado Encuesta 1 y Encuesta 2, cada una de ellas con una población y muestra particular en cada caso.

Población

Encuesta 1

La población determinada en esta primera encuesta está conformada por 100 supervisores de la empresa Tiendas Peruanas SA – Oechsle.

Encuesta 2

La Población para la encuesta 2 estuvo conformada por 60 personas que representa el 20% de los trabajadores del grupo estudiado.

Muestra

Encuesta 1

La muestra utilizada para la encuesta 1 de la presente investigación estuvo conformada por un total 20 supervisores de la empresa Tiendas Peruanas SA – Oechsle. El tipo de muestreo aplicado fue aleatorio y representa el 40%, de toda la PEA del grupo estudiado.

Tabla 3: Muestra Encuesta 3

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Población	100	100
Muestra	20	40
No aplicó	00	00

Fuente: Elaboración propia

Encuesta 2

La muestra utilizada en la encuesta 2 es de 20 que representa el 40% de los trabajadores del grupo estudiado. El tipo de muestreo también fue aleatorio para esta encuesta.

Tabla 4: Muestra Encuesta 4

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Población	300	100
Muestra	60	20
No aplicó	00	00

Fuente: Elaboración propia

Recolección De Datos

Para recolectar los datos pertinentes al desarrollo del presente trabajo de investigación se solicitó a la administración de la empresa Tiendas Peruanas SA

– Oechsle, autorizar la aplicación de las encuestas 1 y 2. Una vez obtenida la autorización correspondiente se procedió a la aplicación con cada uno de los encuestados seleccionados de los cuestionarios 1 y 2. Nos tomó 15 días que las personas elegidas para cada muestra llenen las encuestas. Luego de ello se procedió a recoger las encuestas y a la recolección de datos.

Resultados

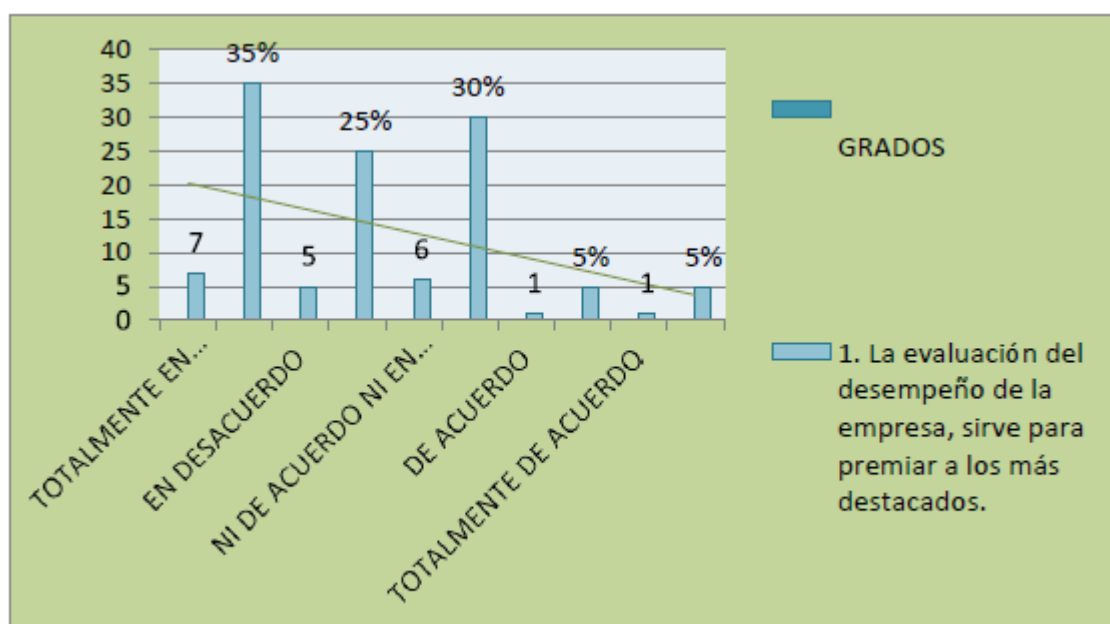
Análisis de Resultados

El análisis de los resultados se ha efectuado en función a las puntuaciones generales de ambas encuestas para identificar las características de la capacitación y desarrollo de personal y su influencia con el desempeño del personal; además, a manera de un análisis complementario se elaboró un par de comentarios de la relación entre las dos variables estudiadas, que a continuación aparecen:

- Las puntuaciones totales en ambas encuestas demuestran un alineamiento entre la percepción del personal de empleados y la de los supervisores.
- Los resultados de los puntajes de la capacitación y desarrollo y del desempeño del personal guardan una significativa relación, es decir, que la variable independiente influye en el comportamiento de la variable dependiente.

Resultados de Encuesta Dirigida a los Supervisores

Tabla 5: Evaluación y premio



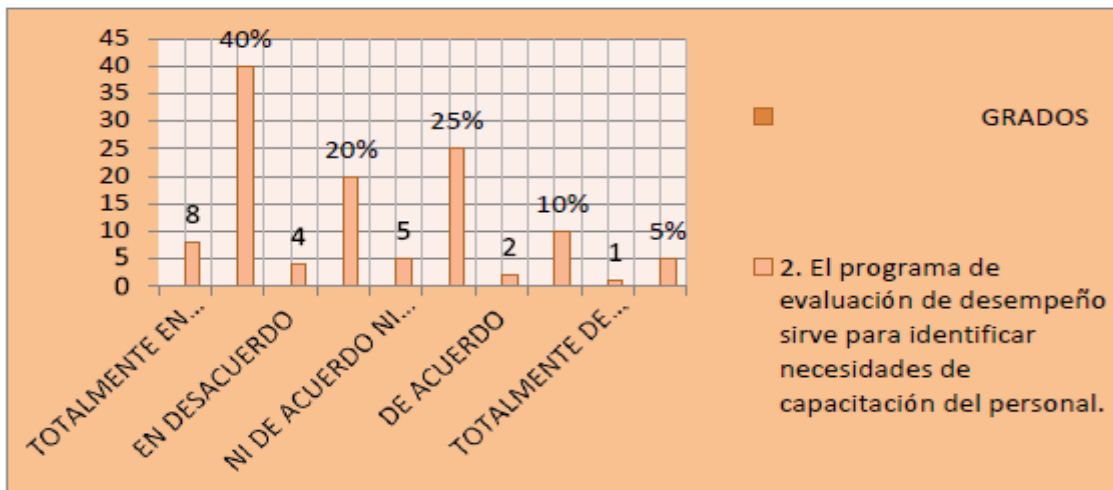
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los resultados obtenidos en el presente ítem, indican que el 35% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo, un 25% estar en desacuerdo, el 30% está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se encuentra totalmente de acuerdo.

Por lo tanto se puede establecer que el 60% de encuestados opinan que la evaluación de desempeño no se está aplicando para programas de premios a los trabajadores.

Tabla 6: Evaluación y Diagnóstico de Capacitación



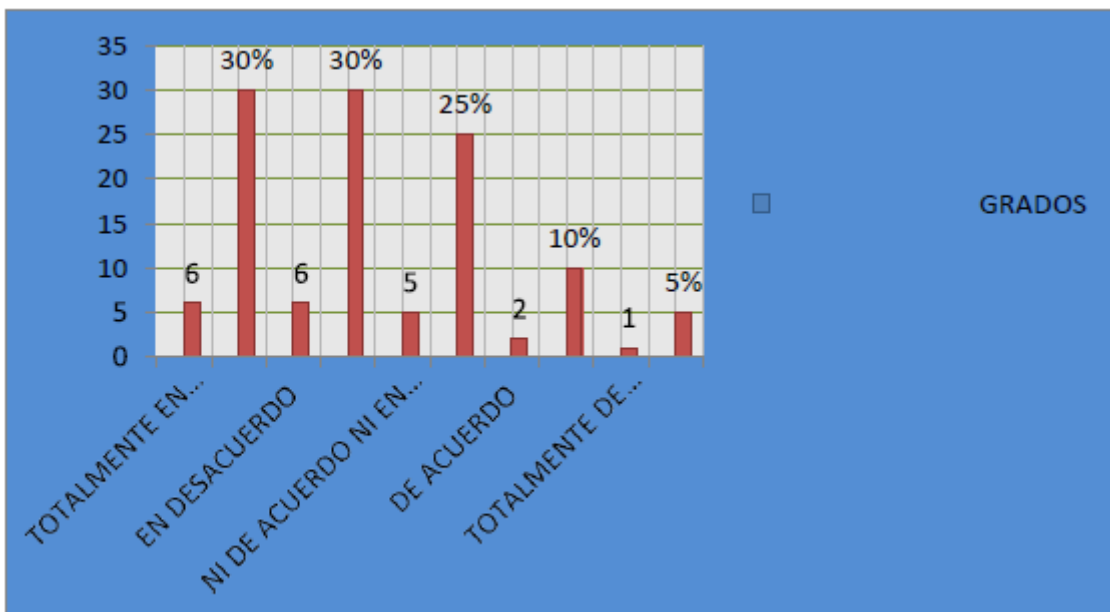
Fuente: Elaboración propia

Comentario

En relación a los resultados obtenidos en el ítem 2 un 40% de los encuestados sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 20% opina estar en desacuerdo, el 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% sostiene estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo.

Con relación a la percepción del empleado sobre si se usa la evaluación del desempeño para identificar necesidades de capacitación se concluye que el 60% de trabajadores considera que esto no sucede.

Tabla 7: Capacitación de Evaluadores



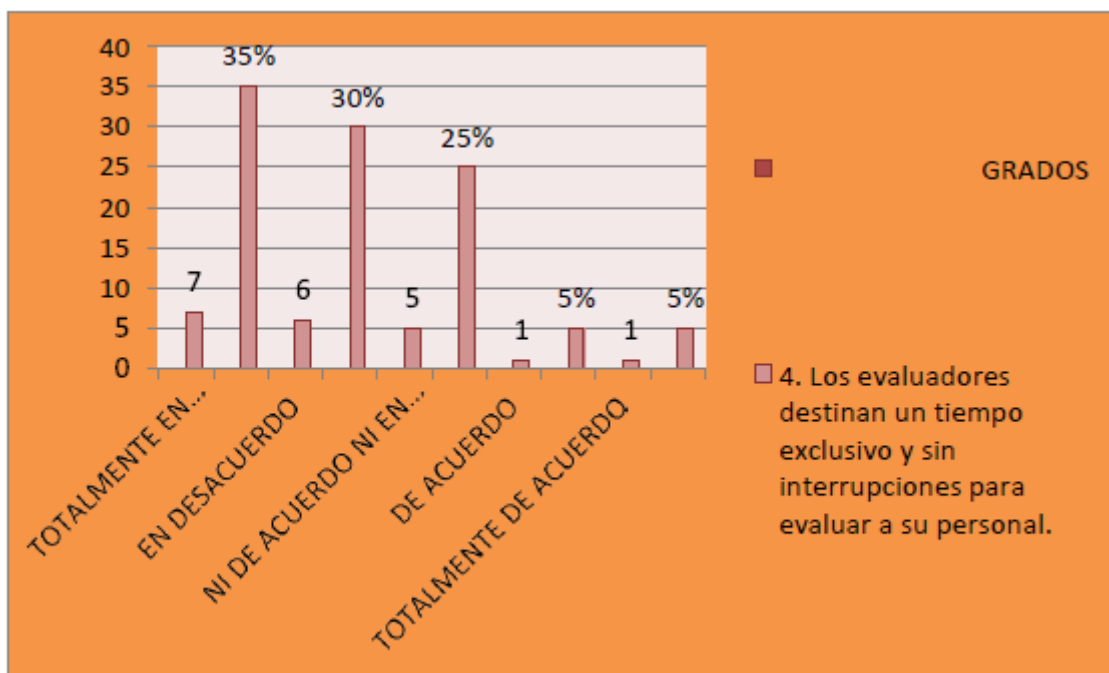
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los resultados nos indican que el 30% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con la afirmación “el programa de evaluación del desempeño realiza actividades de preparación y capacitación de los evaluadores” otro 30% se manifiesta en desacuerdo, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo.

Como resultado del análisis se evidencia que el 60% de los encuestados considera que el programa de evaluación carece de actividades de capacitación para preparar a los evaluadores, lo que hace crecer la probabilidad de la presencia de sesgos en el momento de la evaluación misma.

Tabla 8: Tiempo Disponible para Evaluar



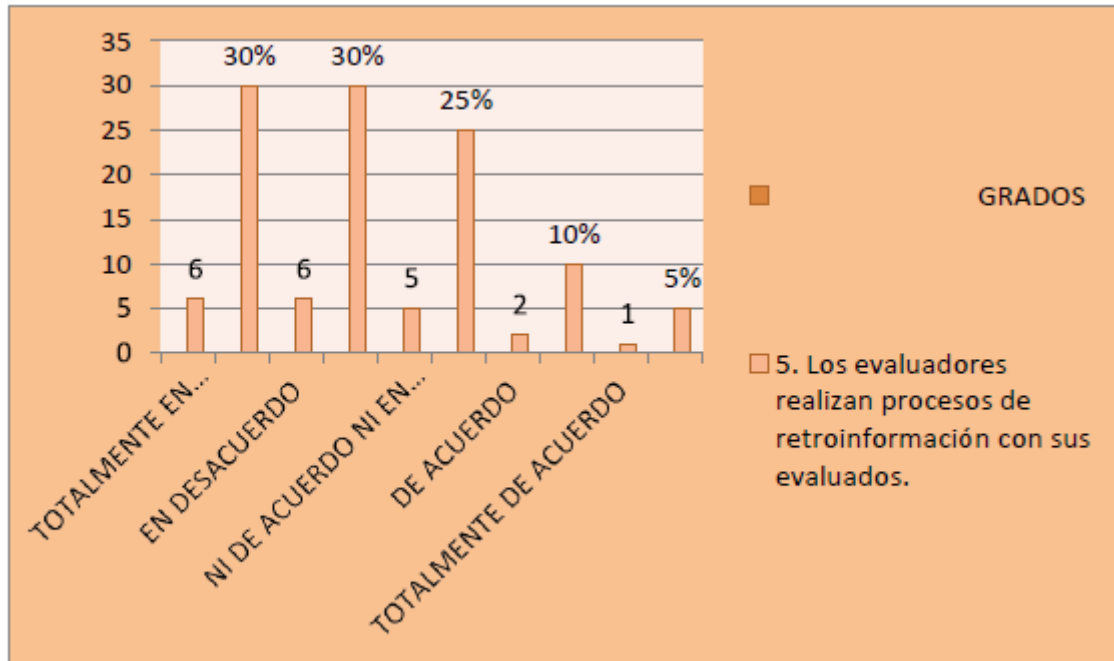
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Según las respuestas efectuadas por los encuestados sobre el tiempo disponible para evaluar, el 35% manifiesta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “los evaluadores destinan un tiempo exclusivo y sin interrupciones para evaluar a su personal”, el 30% está en desacuerdo, un 25% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% se encuentra de acuerdo y otro 5% se encuentra totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Se observa respecto al sentido de este ítem que el 65% manifiesta que no existe un tiempo de atención exclusiva para el proceso de evaluación propiamente dicha, lo cual podría estar influyendo directamente en la objetividad de la calificación.

Tabla 9: Retroinformación a evaluados



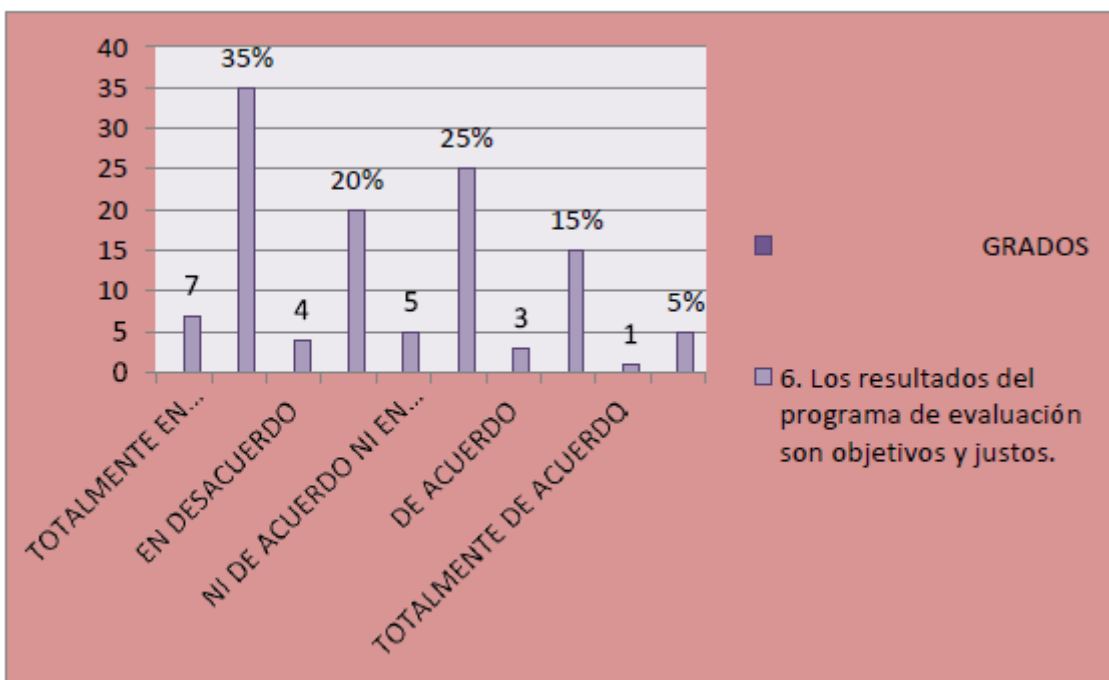
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Según las respuestas efectuadas por encuestados sobre la retroinformación a evaluados, el 30% sostiene estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “los evaluadores realizan procesos de retroinformación con sus evaluados”, un 30% considera estar en desacuerdo, el 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo respecto a esta afirmación.

La retroinformación que ofrecen los evaluadores es bastante escasa. Según los resultados de esta encuesta por lo menos el 60% de los encuestados, quienes son precisamente los encargados de evaluar, manifiestan que la retroinformación no se practica en el sistema de evaluación del desempeño que desarrolla la empresa.

Tabla 10: Sobre la Justicia de la Evaluación



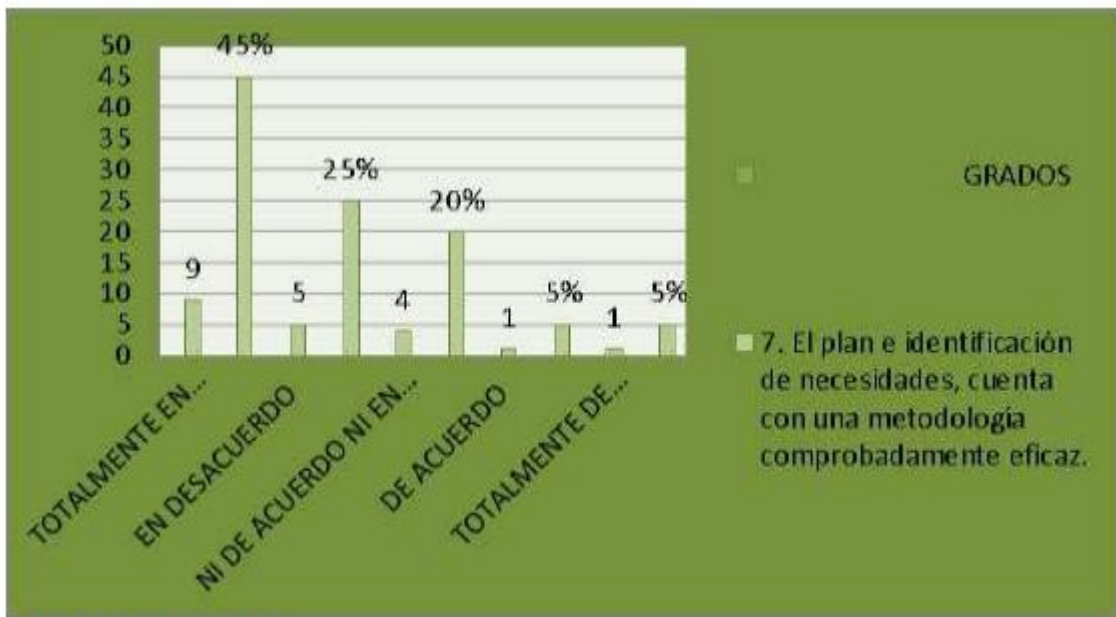
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 35% sostiene estar totalmente en desacuerdo, mientras un 20% considera estar en desacuerdo, el 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo respecto a la afirmación “los resultados del programa de evaluación son justos y equitativos”.

Como se puede apreciar mayoritariamente no existe una percepción de justicia en relación al sistema de evaluación del desempeño empleado por la empresa.

Tabla 11: Diagnostico de Necesidades



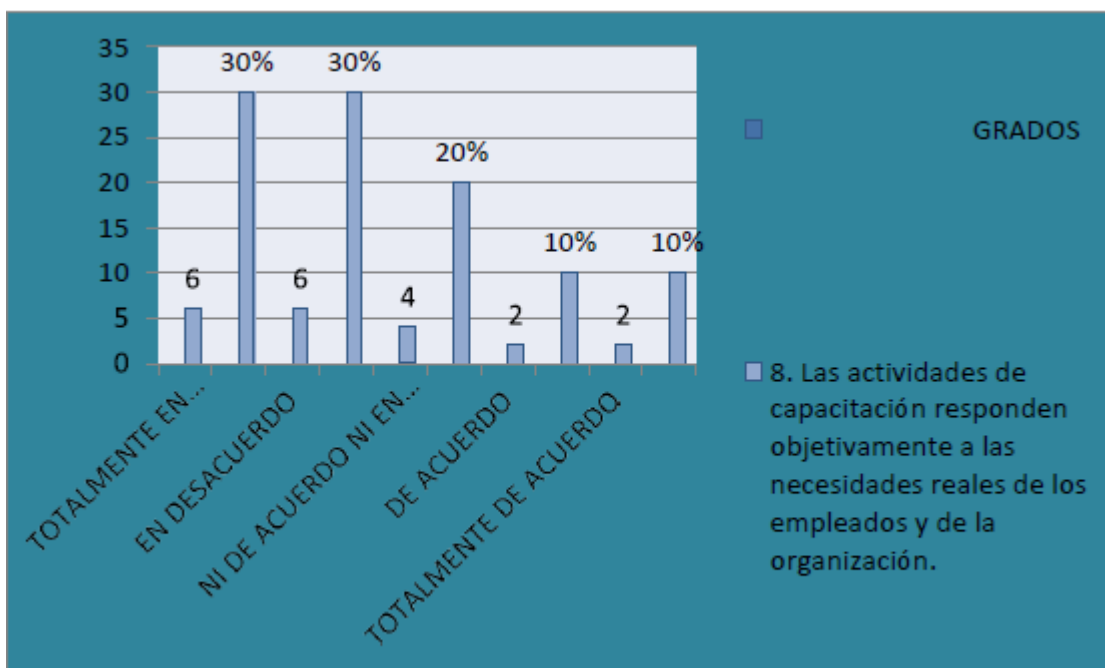
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los resultados obtenidos sobre el diagnostico de necesidades, indican que el 45% de los encuestados sostiene estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “El plan de identificación de necesidades, cuenta con una metodología comprobadamente eficaz”, el 25% afirma estar en desacuerdo, el 20% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% indica estar de acuerdo y otro 5% estar totalmente de acuerdo.

En este punto es importante resaltar que un alto porcentaje que asciende al 70% considera que la empresa no tiene previsto en un sistema de evaluación del desempeño una metodología de comprobada eficacia.

Tabla 12: Idoneidad de la Capacitación

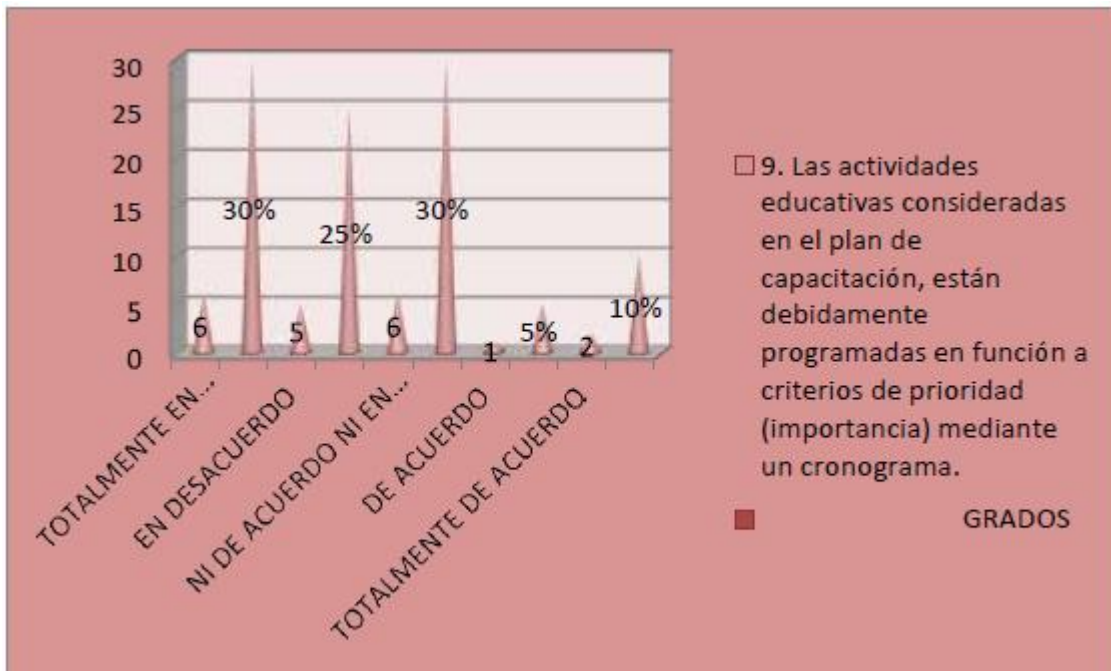


Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 30% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 30% considera estar en desacuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% afirma estar de acuerdo y otro 10% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “las actividades de capacitación responden objetivamente a las necesidades reales de los empleados y de la organización”. El resultado de la encuesta efectuada demuestra nuevamente que la que la mayoría de los encuestados perciben negativamente al sistema de capacitación de la empresa.

Tabla 13: Programación de la capacitación

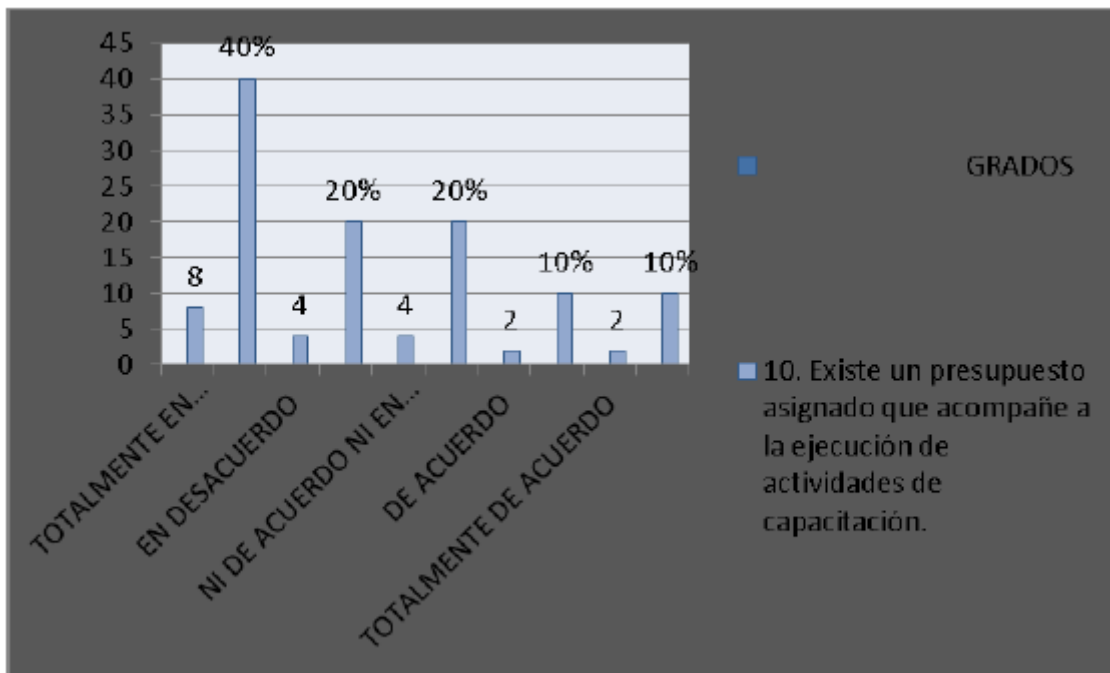


Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 30% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 30% considera estar en desacuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% afirma estar de acuerdo y otro 10% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “las actividades de capacitación responden objetivamente a las necesidades reales de los empleados y de la organización”. El resultado de la encuesta efectuada demuestra nuevamente que la que la mayoría de los encuestados perciben negativamente al sistema de capacitación de la empresa.

Tabla 14: Sobre el Presupuesto de la Capacitación



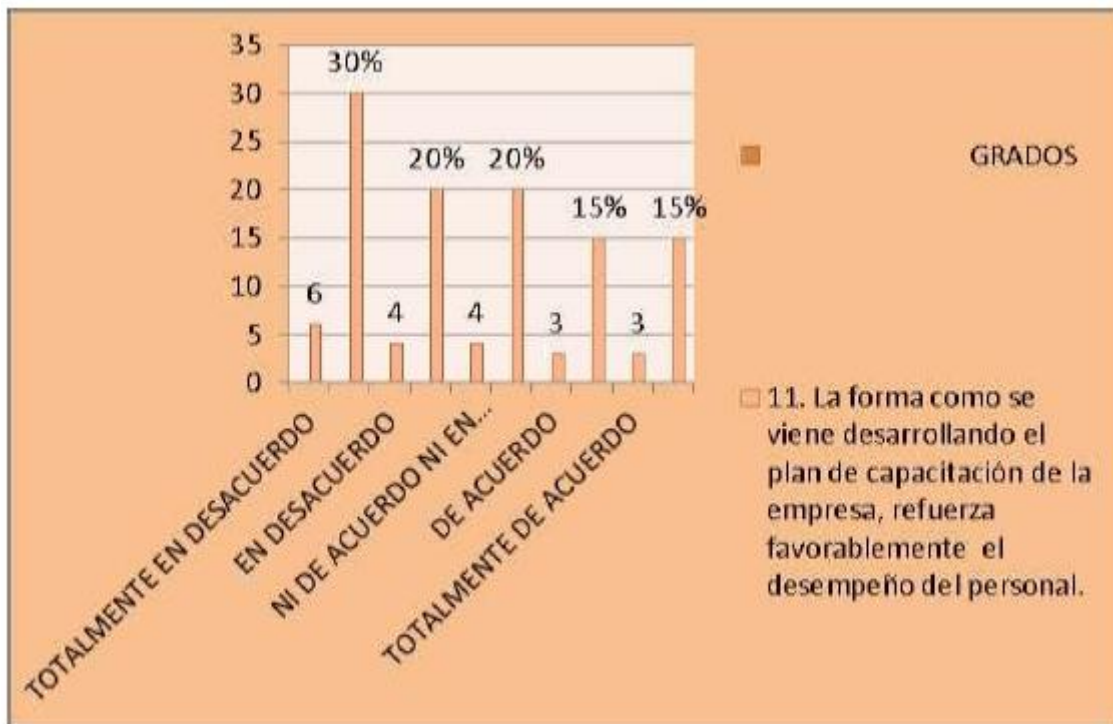
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 20% considera estar en desacuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% afirma estar de acuerdo y otro 10% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “Existe presupuesto asignado que acompañe a la ejecución de actividades de capacitación”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben falta de presupuesto para las actividades de capacitación de la empresa.

Tabla 15: Capacitación y Desempeño Laboral



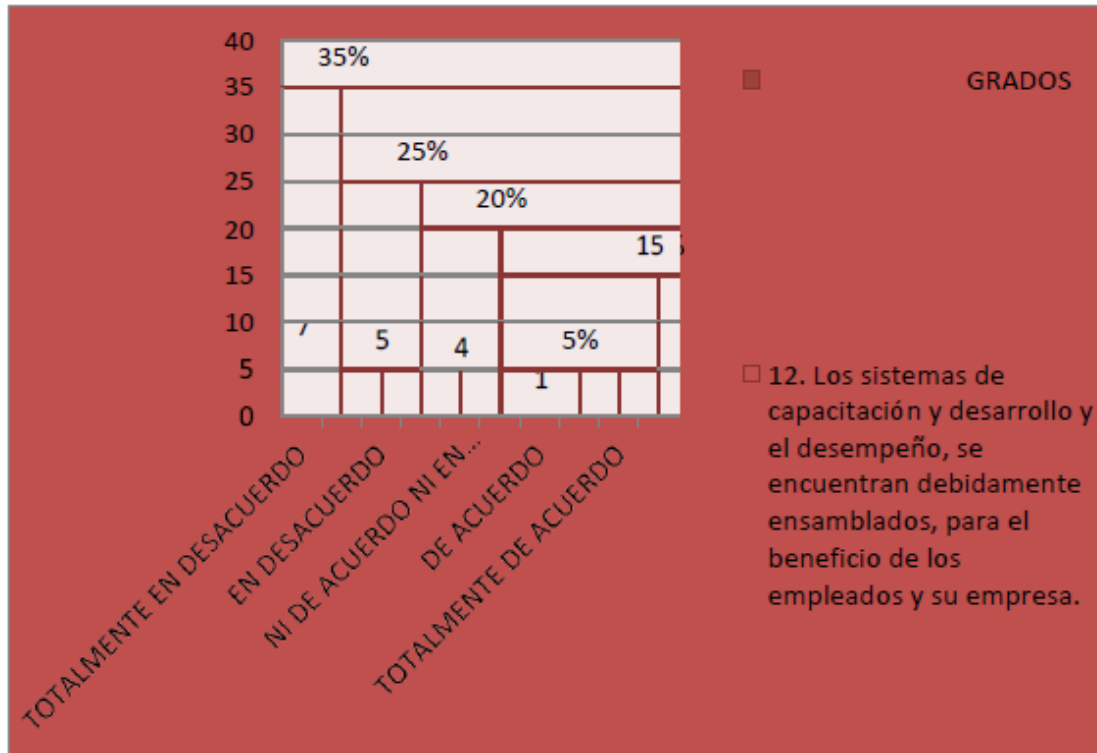
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 30% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 20% considera estar en desacuerdo, otro 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% afirma estar de acuerdo y otro 15% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “La forma como se viene desarrollando el plan de capacitación de la empresa, refuerza favorablemente el desempeño del personal.”

El resultado evidencia que la mayoría de los encuestados perciben que el plan capacitación de la empresa no refuerza el desempeño del personal.

Tabla 16: Capacitación y Desarrollo y Evaluación del Desempeño



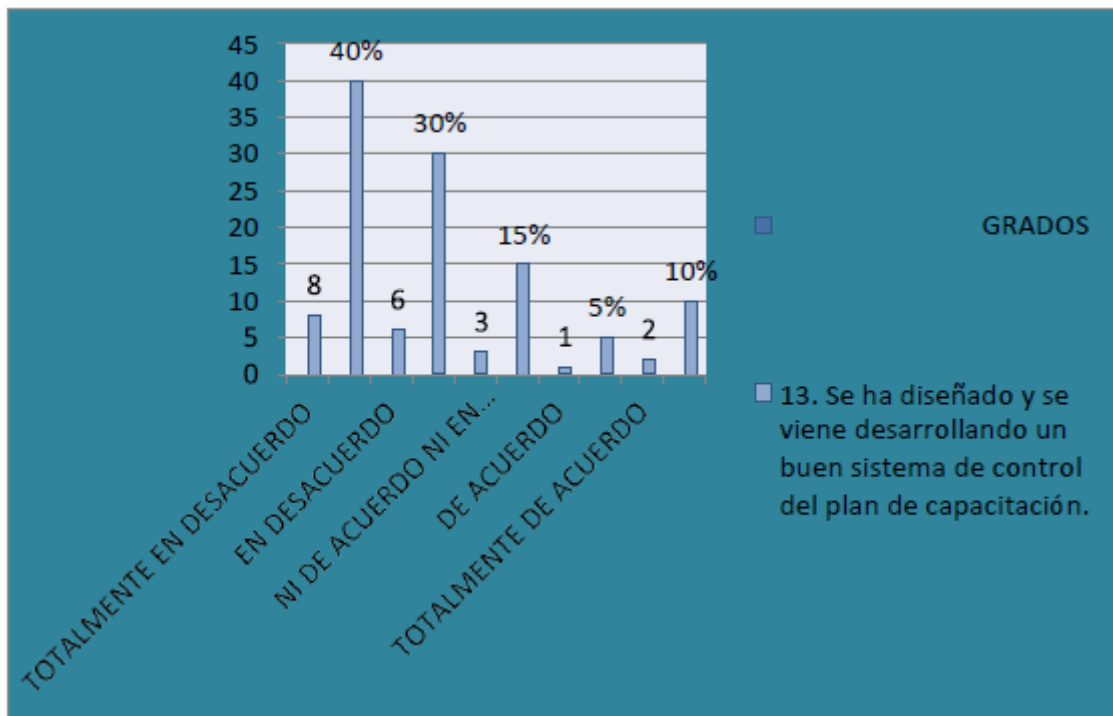
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 35% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 25% considera estar en desacuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y el 15% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “Los sistemas de capacitación y desarrollo se encuentran debidamente ensamblados, para el beneficio de los empleados y de su empresa”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados no perciben que haya articulación entre el sistema de capacitación de la empresa y el sistema de evaluación de desempeño del personal.

Tabla 17: Sobre el Control de la Capacitación

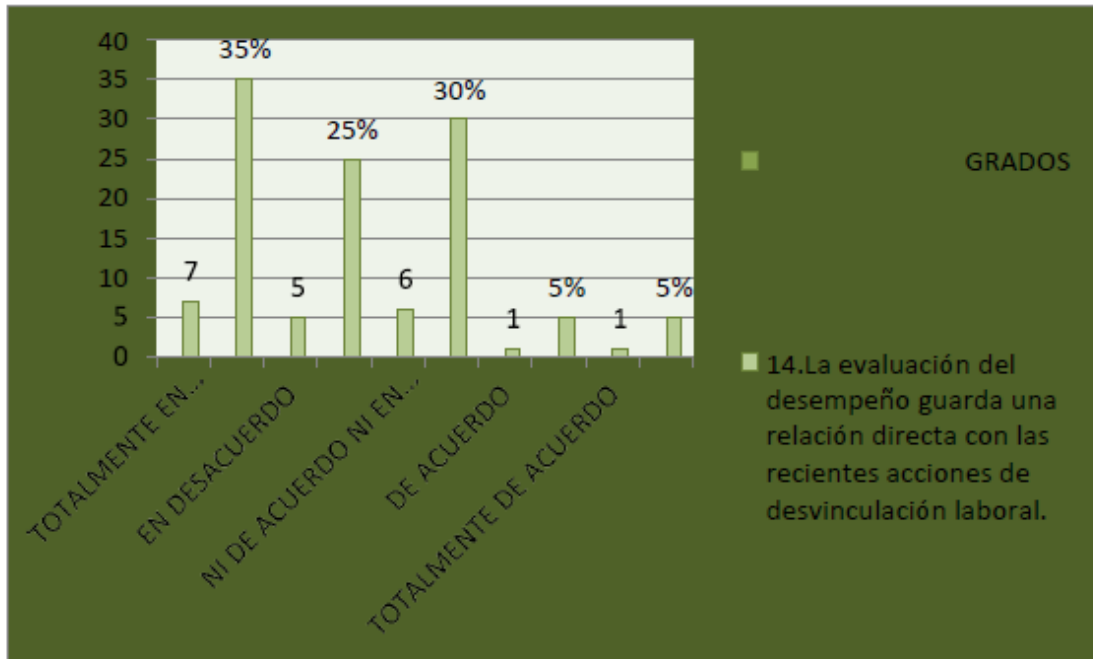


Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 30% considera estar en desacuerdo, el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 10% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “se ha diseñado y se viene desarrollando un buen sistema de control del plan de capacitación”. El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben carencia en el control del sistema de capacitación de la empresa.

Tabla 18: Evaluación del Desempeño y la Desvinculación laboral



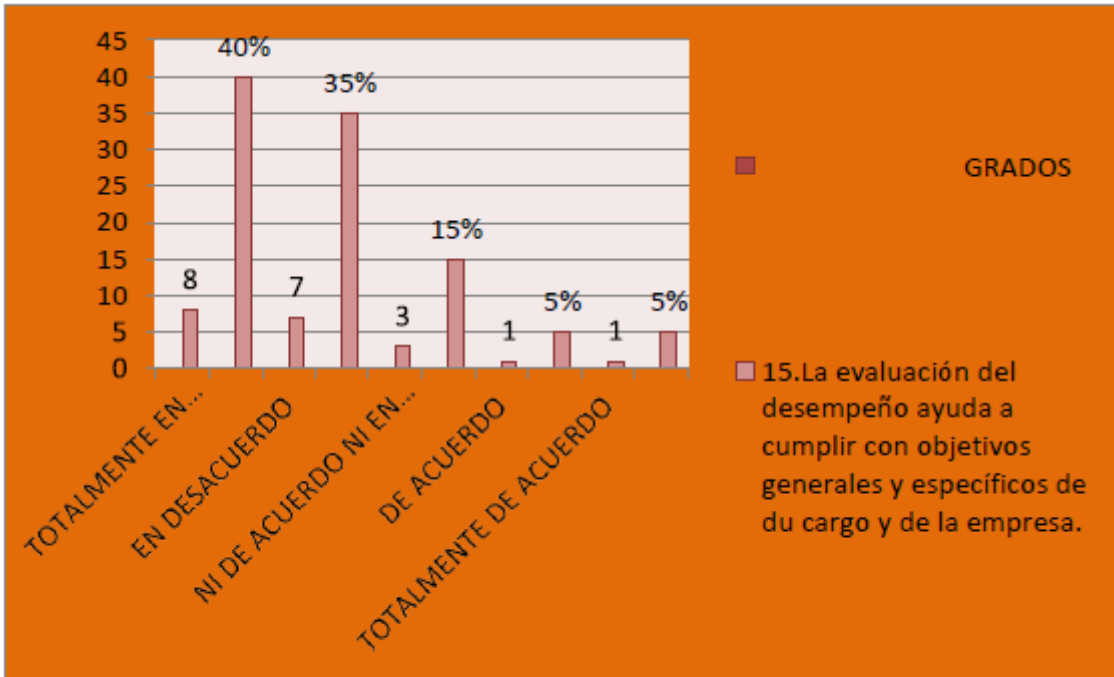
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 35% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 25% considera estar en desacuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “la evaluación del desempeño guarda una relación directa con las recientes acciones de desvinculación laboral”.

La mayoría de encuestados encuentran una relación favorable entre la evaluación del desempeño ejercida por la empresa y la desvinculación del personal.

Tabla 19: Evaluación del Desempeño y Objetivos



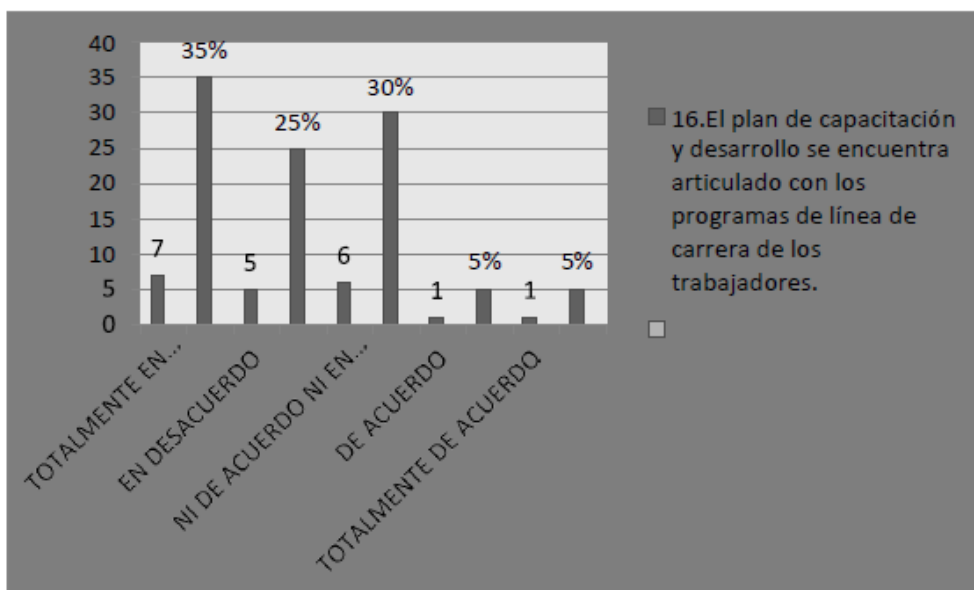
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 35% considera estar en desacuerdo, el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “La evaluación del desempeño ayuda a cumplir con objetivos generales y específicos de su cargo y de la empresa”.

La mayoría de los encuestados coincide en opinar que la evaluación del desempeño no ayuda a cumplir con los objetivos generales y específicos de la empresa.

Tabla 20: Capacitación y Desarrollo y su relación con la Línea de Carrera



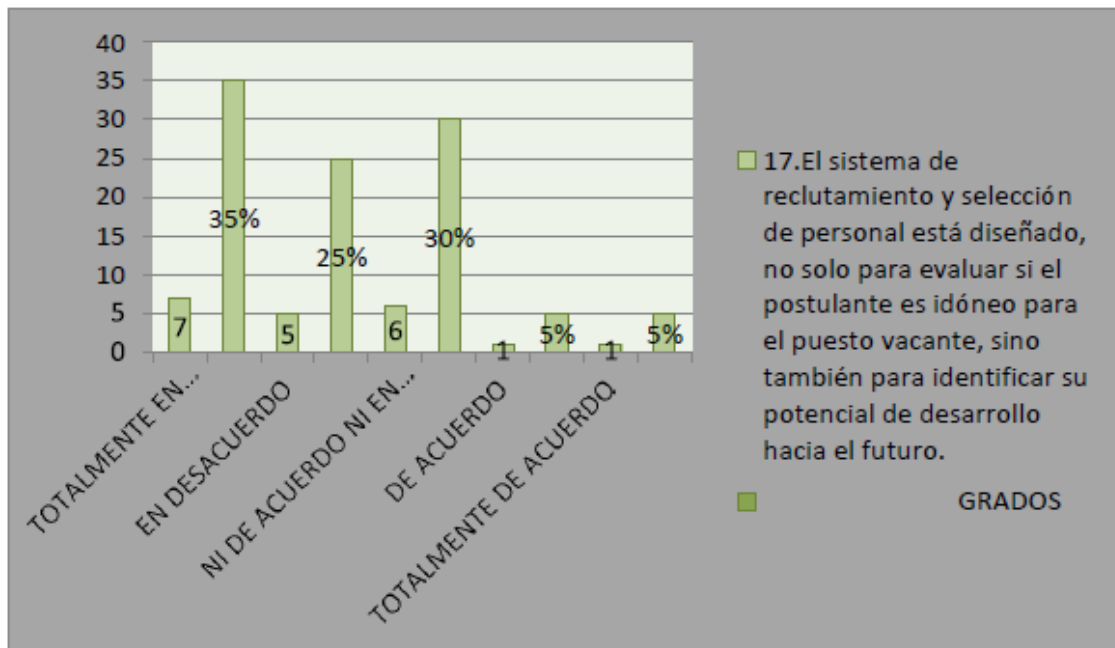
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 35% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 25% considera estar en desacuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El plan de capacitación y desarrollo se encuentra articulado con los programas de línea de carrera de los trabajadores”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la que la mayoría de los encuestados perciben que no existe una vinculación técnica entre el plan de capacitación y desarrollo y la línea de carrera del personal.

Tabla 21: Reclutamiento y Selección y Línea de Carrera



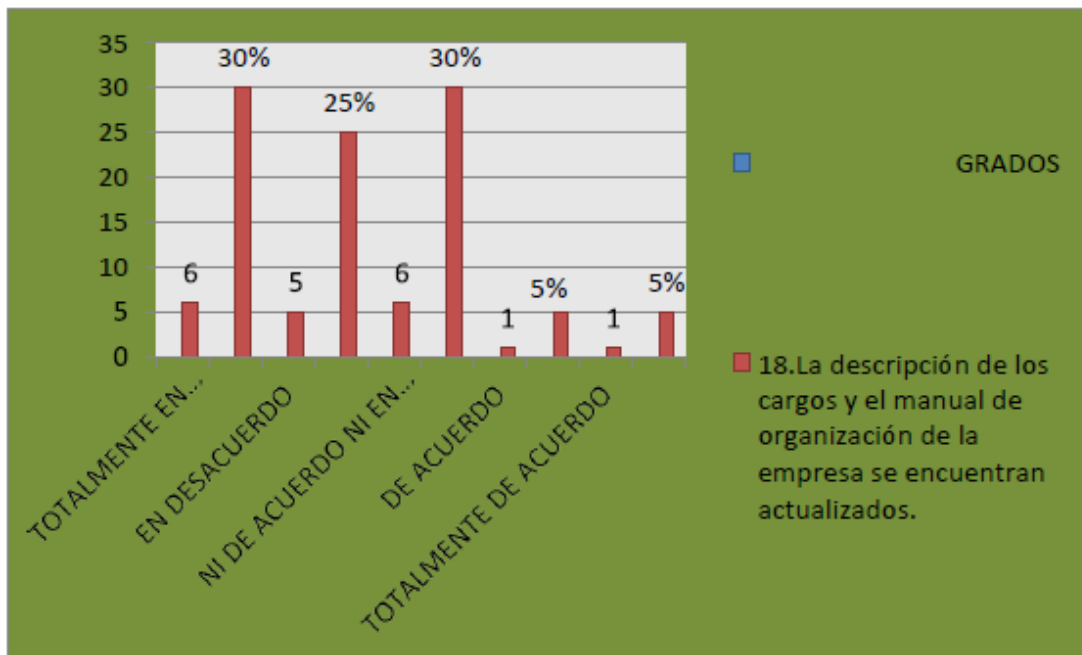
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 35% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 25% considera estar en desacuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El sistema de reclutamiento y selección de personal está diseñado, no solo para evaluar si el postulante es idóneo para el puesto vacante, sino también para identificar potencial desarrollo hacia el futuro”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que no existe una relación técnica entre el sistema de reclutamiento y selección y el desarrollo del personal.

Tabla 22: Actualización de Cargos y Manual de Organización



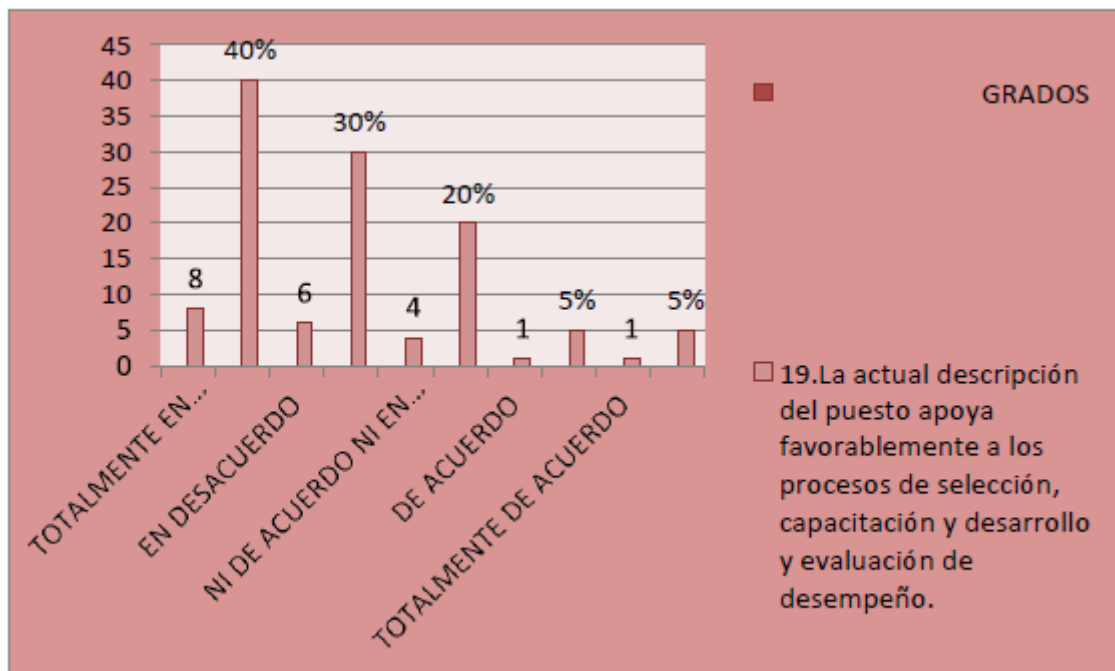
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 30% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 25% considera estar en desacuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “La descripción de los cargos y el manual de organización de la empresa se encuentran actualizados”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que la descripción de los cargos y el manual de organización no se encuentran actualizados.

Tabla 23: Puesto y Selección, Capacitación y Desarrollo



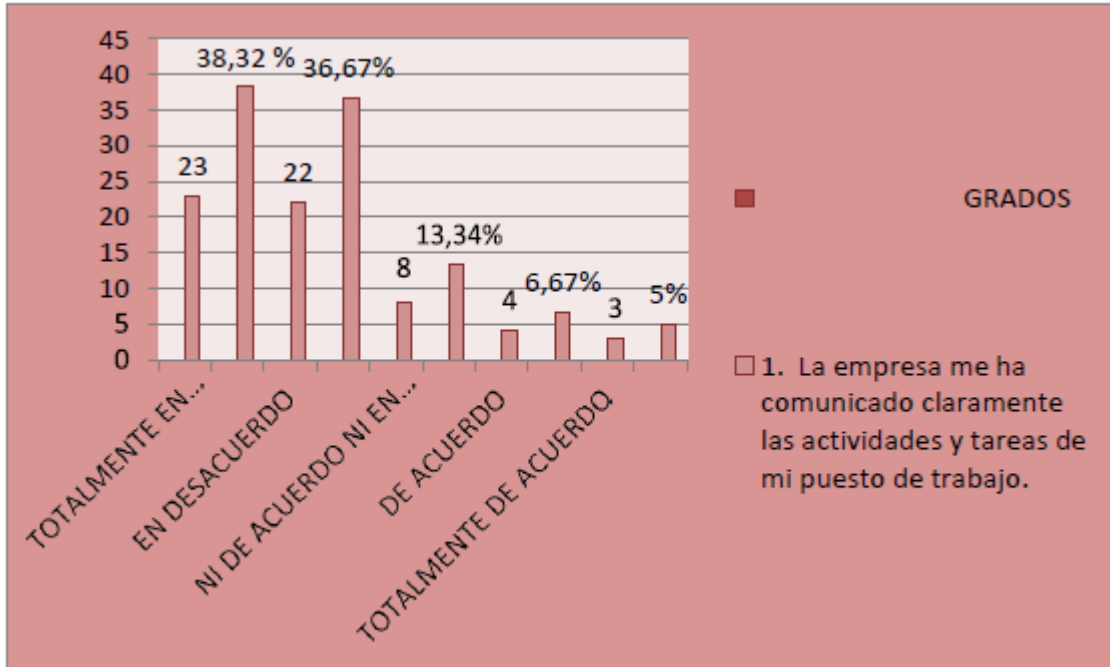
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 30% considera estar en desacuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% afirma estar de acuerdo y otro 5% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “La actual descripción del puesto apoya favorablemente a los procesos de selección, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño”. La mayoría de los encuestados opinan que la descripción del puesto actual no apoya a los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal.

Resultados de Encuesta Dirigida al Personal

Tabla 24: Sobre Comunicación acerca del Puesto



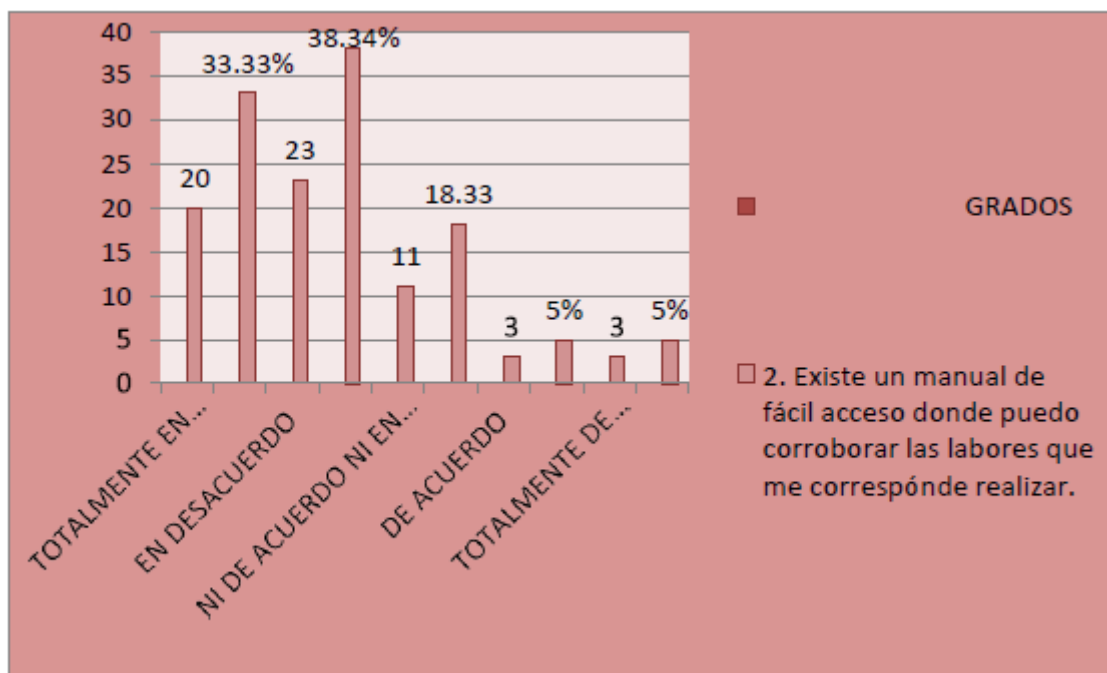
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 38.32% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 36.67% considera estar en desacuerdo, el 13.34% está indeciso, 6.67% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “La empresa me ha comunicado claramente las actividades y tareas de mi puesto de trabajo”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que la empresa no ha generado una comunicación clara sobre sus atribuciones.

Tabla 25: Sobre lo Accesible del Manual de Cargos



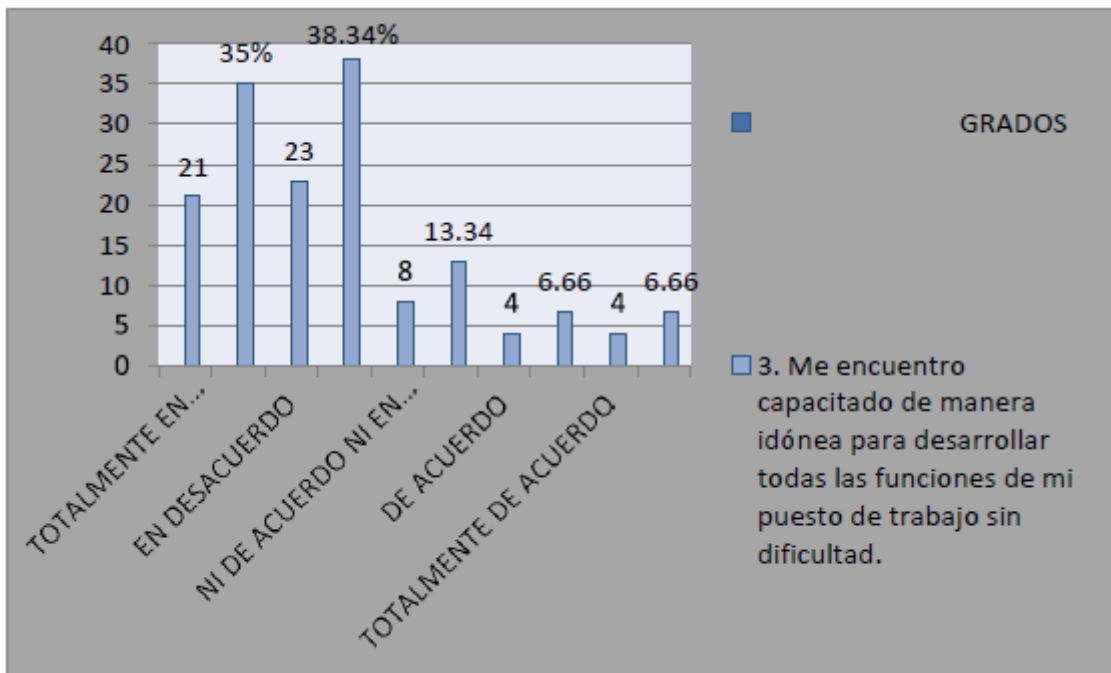
Fuente: Elaboración propia

Comentario

En relación a los resultados obtenidos sobre el acceso al manual de organización, el 33.33% de los empleados sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 38.34% considera estar en desacuerdo, el 18.33% está indeciso, el 5% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo en relación al tema encuestado.

En cuanto a si existe un manual organización de fácil acceso para el personal, la mayoría de los encuestados perciben que esta situación no se produce en la empresa.

Tabla 26: Calificación del Trabajador para su Puesto



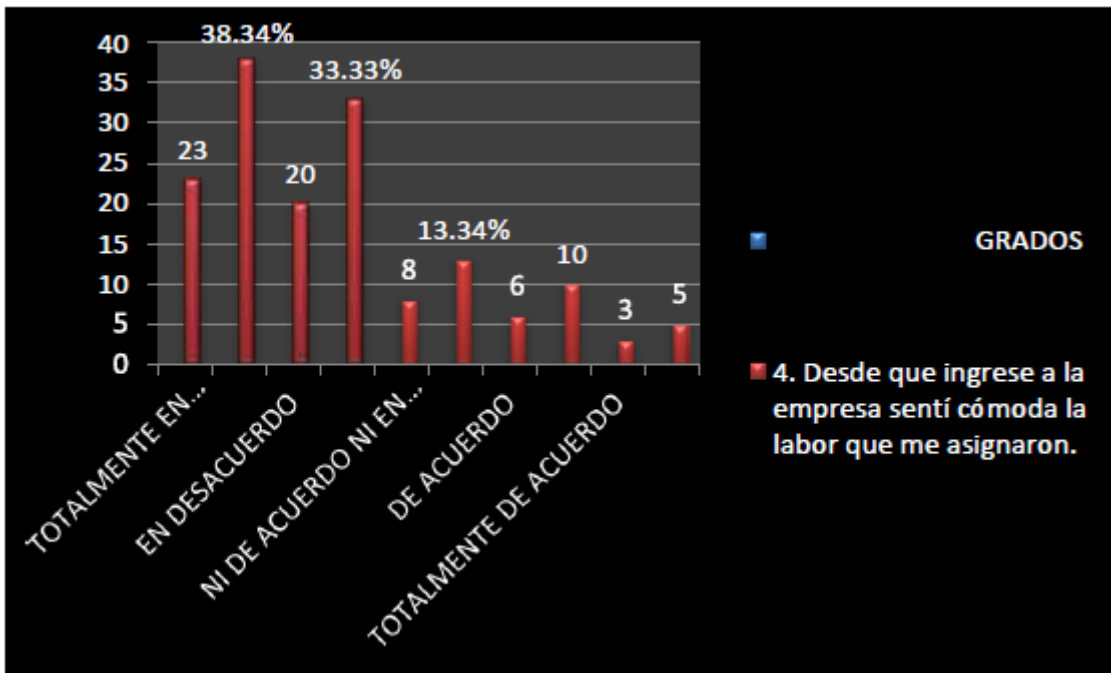
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 35% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 38.34% considera estar en desacuerdo, el 13.34% está indeciso, 6.66% afirma estar de acuerdo y un 6.66% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “Me encuentro capacitado de manera idónea para desarrollar todas las funciones de mi puesto de trabajo sin dificultad”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que la empresa no desarrolla cursos de capacitación idóneos vinculados a las funciones asignadas.

Tabla 27: Adecuación al Puesto de Trabajo



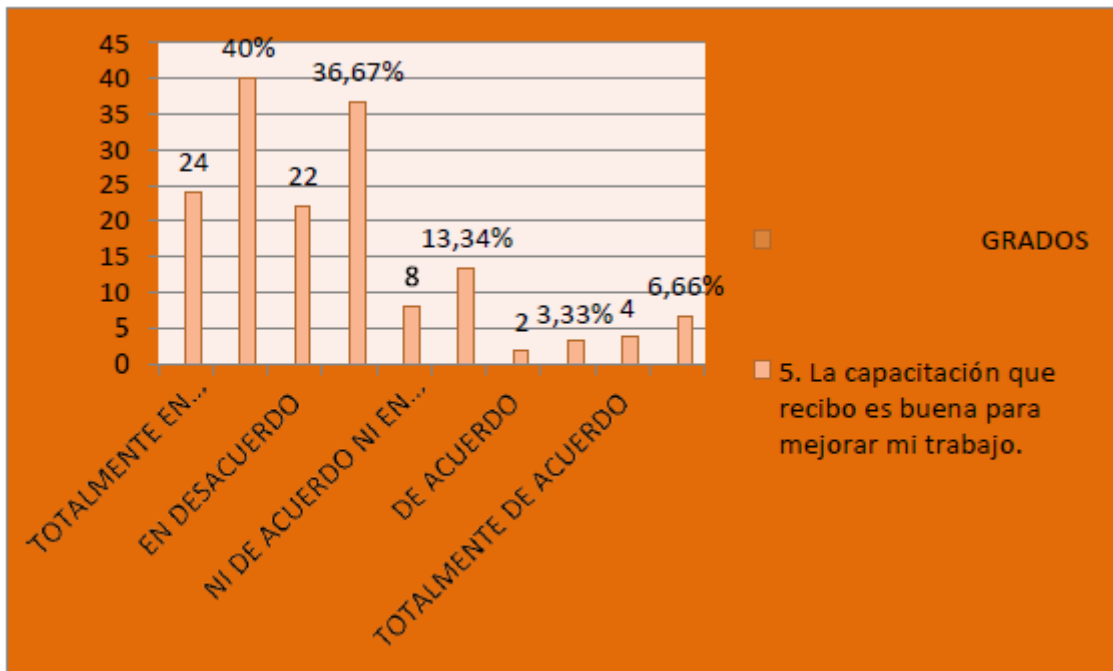
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Según las respuestas efectuadas por los empleados encuestados sobre la comodidad del trabajo, el 38.34% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 33.33% considera estar en desacuerdo, el 13.34% está indeciso, 10% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo en relación a la afirmación estudiada.

La mayoría del personal considera que no se sienten cómodos con la labor que les asignaron.

Tabla 28: La capacitación y el trabajo del empleado



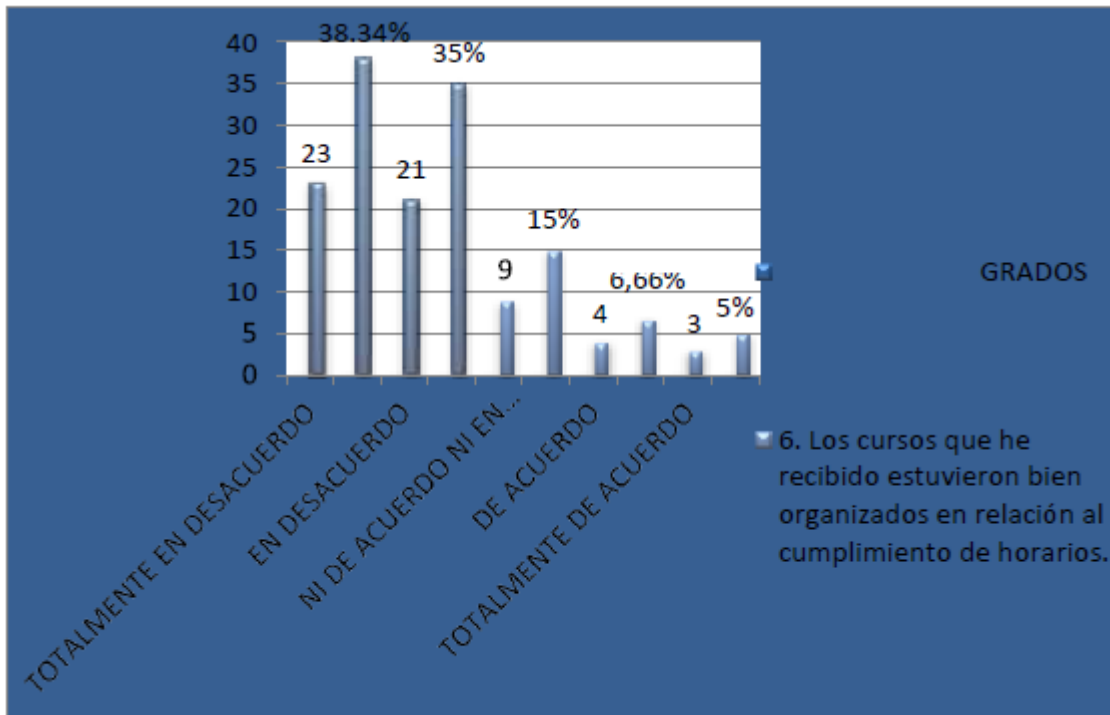
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los empleados al ser encuestados sobre la afirmación “La capacitación que recibo es buena para mejorar mi desempeño” respondieron así: el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 36.67% considera estar en desacuerdo, el 13.34% está indeciso; 3.33% afirma estar de acuerdo y un 6.66% se encuentra totalmente de acuerdo en relación a la dimensión estudiada.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que la capacitación que brinda la empresa no es buena para mejorar su desempeño.

Tabla 29: Organización de Cursos en Relación a Horarios



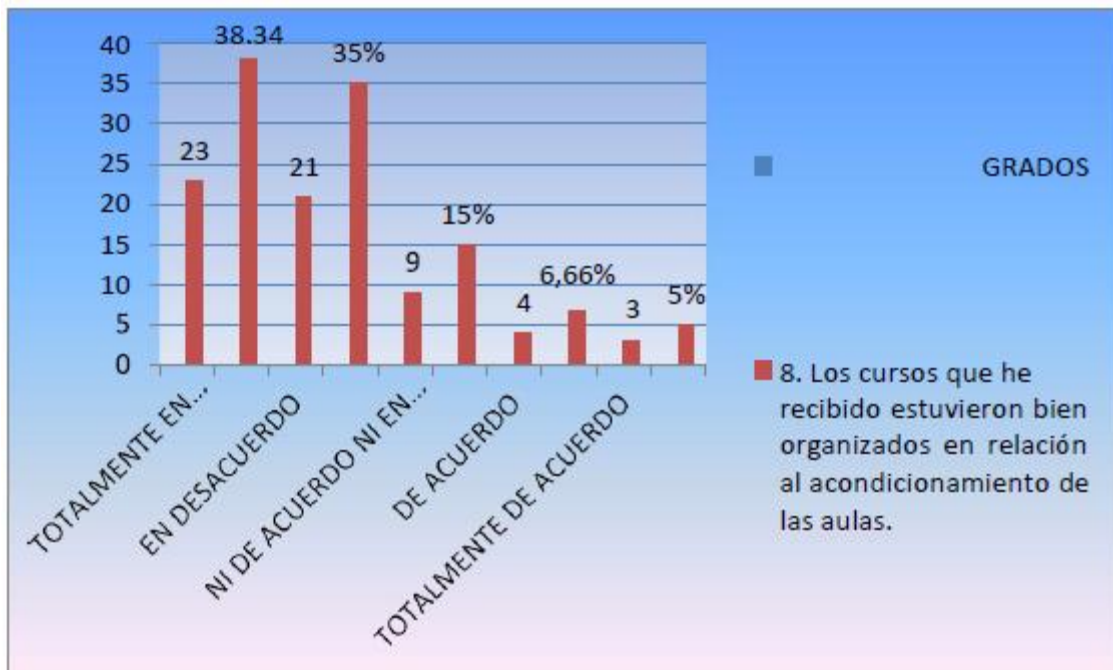
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Según las respuestas efectuadas por los empleados encuestados sobre la afirmación " Los cursos que he recibido estuvieron bien organizados en relación al cumplimiento de horarios", el 38.34% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 35% considera estar en desacuerdo, el 15% está indeciso, 6.66% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo en relación a la dimensión estudiada.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que los cursos que realiza la empresa no estuvieron bien organizados en relación al cumplimiento de horarios.

Tabla 30: Organización en Función a Material Entregado



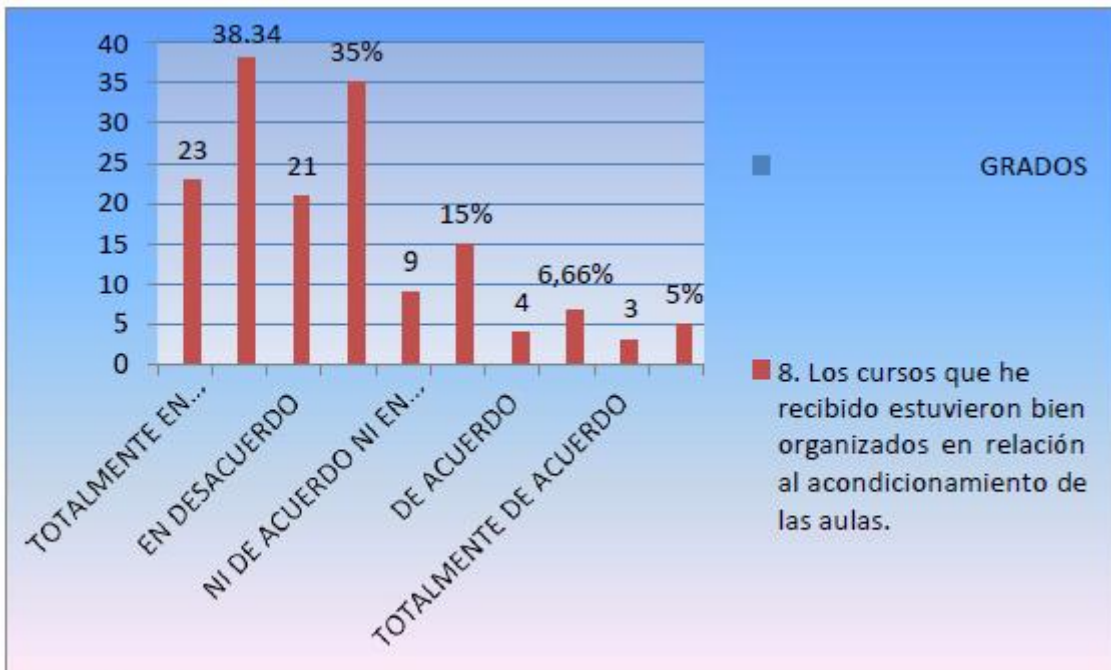
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los empleados al ser encuestados sobre la afirmación “Los cursos que he recibido estuvieron organizados en función a la entrega de material”, respondieron así: el 36.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 3.33% considera estar en desacuerdo, el 16.67% está indeciso; 6.66% afirma estar de acuerdo y un 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo en relación a la dimensión estudiada.

No hay reconocimiento positivo por parte del encuestado en relación al material entregado en las actividades de capacitación organizadas por la empresa.

Tabla 31: Organización y el acondicionamiento de Aulas



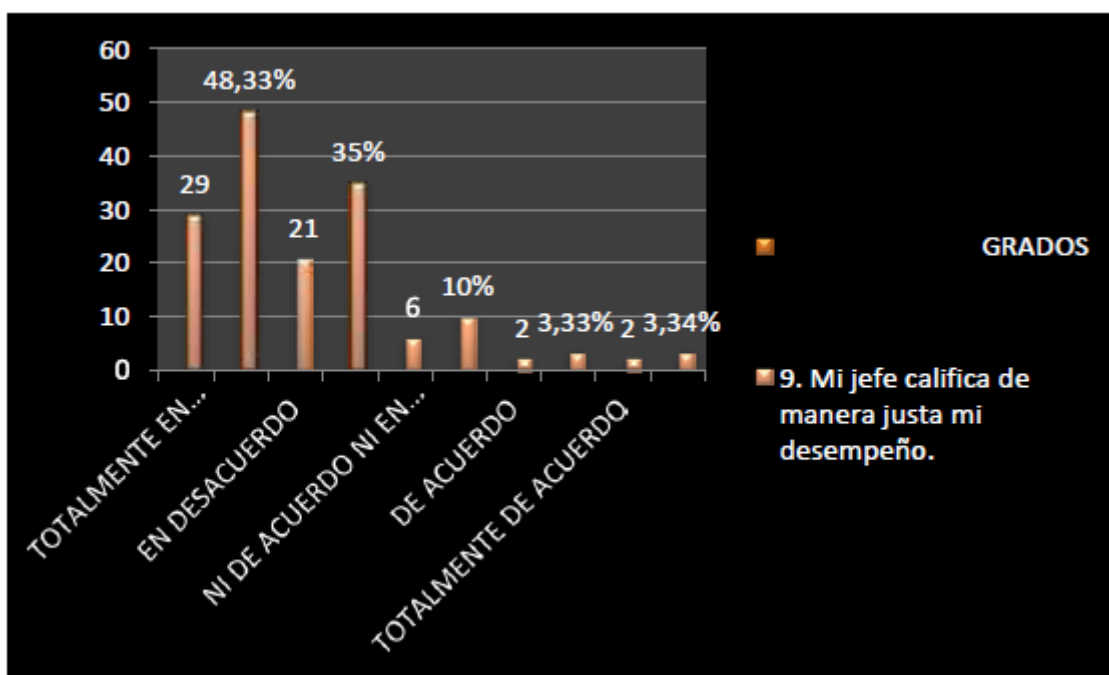
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 38.34% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 35% considera estar en desacuerdo, el 15% está indeciso, 6.66% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “Los cursos que he recibido estuvieron bien organizados en relación al acondicionamiento de aulas”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que los cursos efectuados por la empresa no contemplan un adecuado acondicionamiento de aulas.

Tabla 32: Sobre la Justicia de la Evaluación de mi Jefe



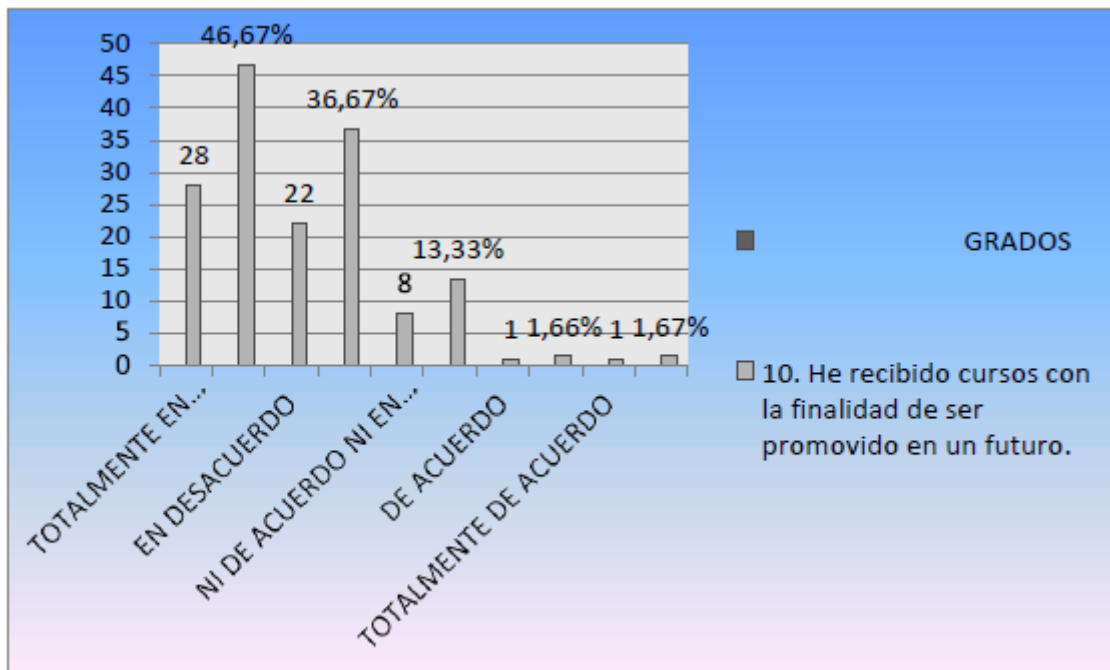
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 48.33% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 35% considera estar en desacuerdo, el 10% está indeciso, 3.33% afirma estar de acuerdo y un 3.34% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “Mi jefe califica de manera justa mi desempeño”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que su jefe no desarrolla una calificación justa a su desempeño.

Tabla 33: Sobre la Capacitación para el Ascenso



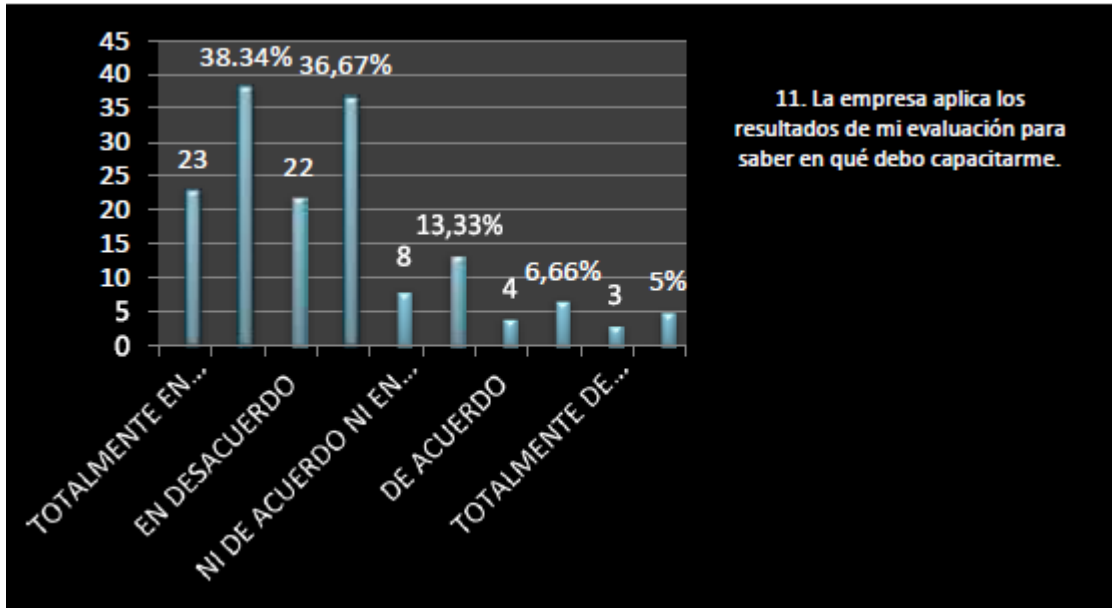
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 46.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 36.67% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está indeciso, 1.66% afirma estar de acuerdo y un 1.67% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “He recibido cursos con la finalidad de ser promovido en un futuro”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que la empresa no ha recibido cursos para ser promovidos.

Tabla 34: Sobre la Aplicación de la Evaluación



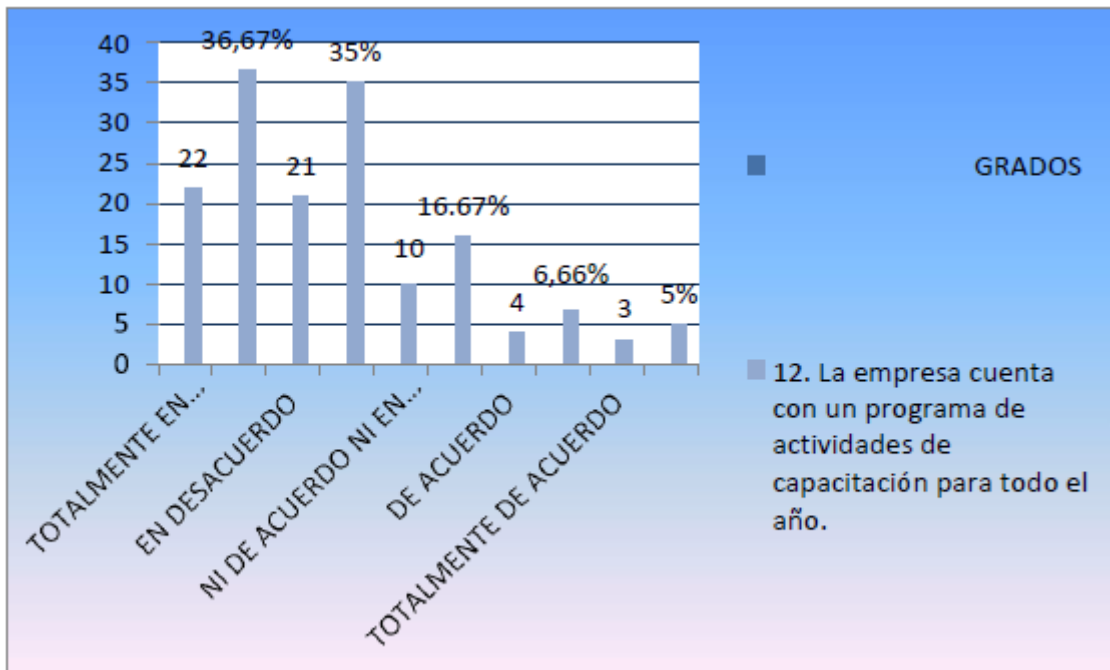
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 38.34% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 36.67% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está indeciso, 6.67% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “La empresa aplica los resultados de mi evaluación para saber en qué debo capacitarme”.

Con relación a los empleados encuestados, la mayoría opina que la empresa no aplica los resultados de la evaluación del desempeño para identificar necesidades de capacitación de los empleados.

Tabla 35: Sobre el Programa de Capacitación Anual



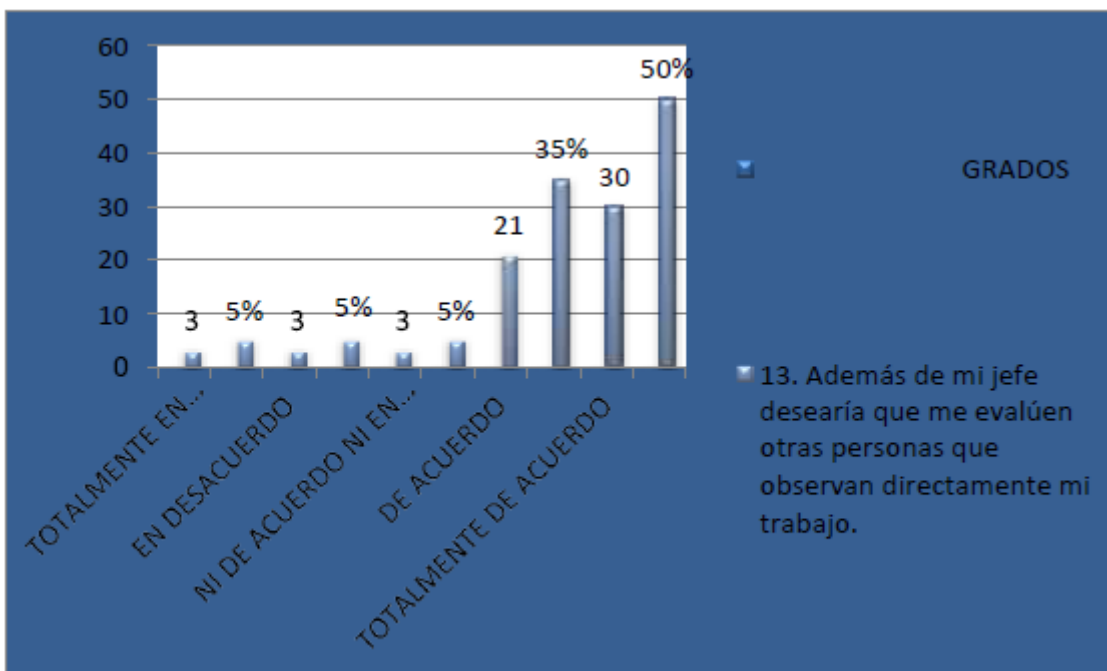
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 36.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 35% considera estar en desacuerdo, el 16.67% está indeciso, 6.66% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “La empresa cuenta con un programa de actividades de capacitación para todo el año”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría percibe que la empresa no cuenta con un programa de capacitación para todo el año.

Tabla 36: Sobre tipo de Evaluación



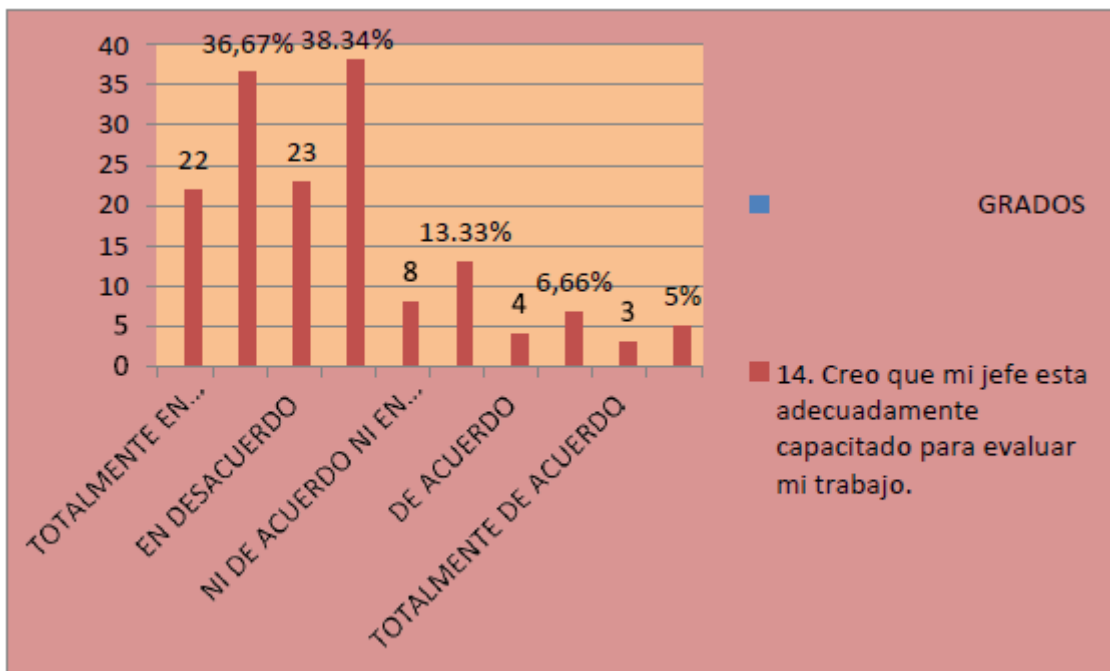
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 5% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 5% considera estar en desacuerdo, el 21% está indeciso, 35% afirma estar de acuerdo y un 50% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “además de mi jefe desearía que me evalúen otras personas que observan directamente mi trabajo”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que desean ser evaluados además de sus jefes por otras personas que observan directamente sus trabajos.

Tabla 37: Preparación de los Jefes para Evaluar Desempeño



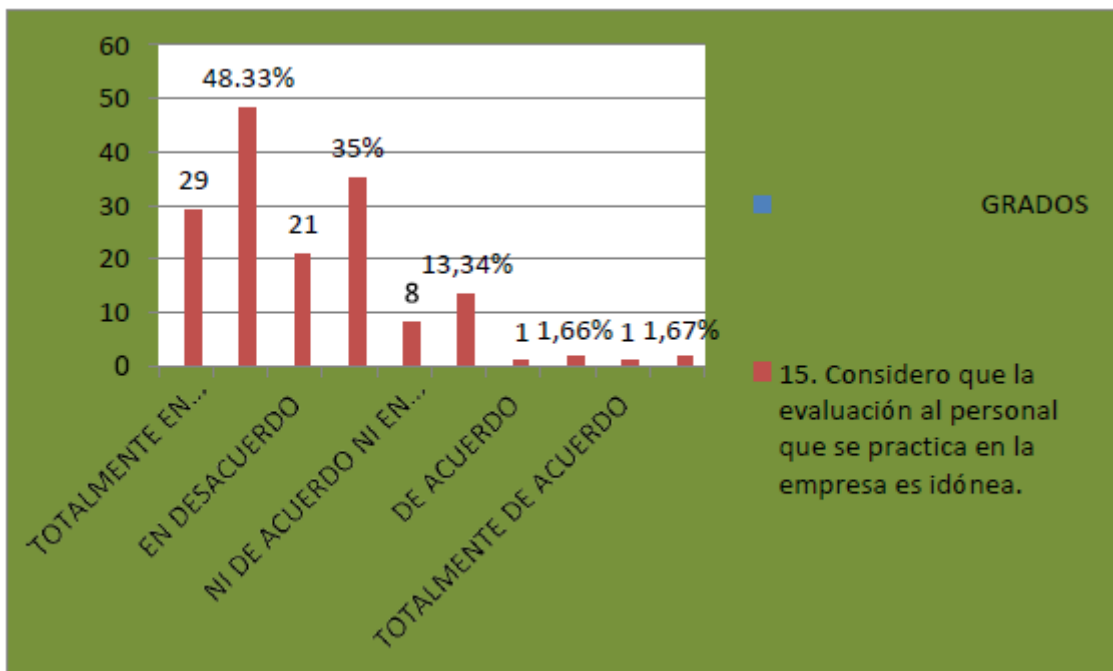
Fuente: Elaboración propia

Comentario

De los empleados encuestados el 36.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 38.34% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está indeciso, 6.66% afirma estar de acuerdo y un 5% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “Creo que mi jefe está adecuadamente capacitado para evaluar mi trabajo”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que sus jefes no están debidamente capacitados para evaluar sus trabajos.

Tabla 38: Sobre la idoneidad de la Evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

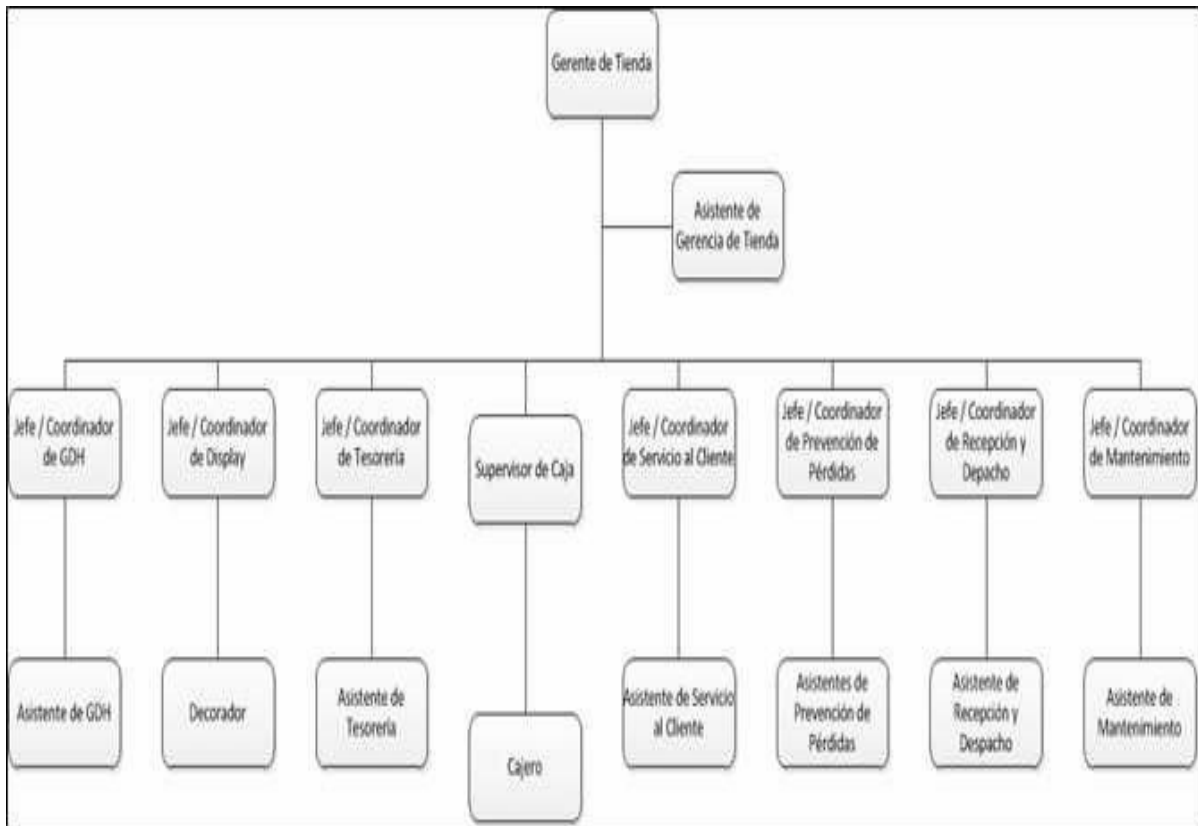
Comentario

De los empleados encuestados el 48.33% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 35% considera estar en desacuerdo, el 13.34% está indeciso, 1.66% afirma estar de acuerdo y un 1.67% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación “Considero que la evaluación al personal que se practica en la empresa es idónea”.

Con relación a los empleados encuestados la mayoría opina que la evaluación de personal que se practica en la empresa no es idónea.

Apéndice F

Organigrama de Tienda



Fuente: Archivo documental de Oechsle, 2017

Apéndice G

Equipo de Trabajo de Tienda



Fuente: Archivo documental de Oechsle, 2017

Apéndice H

Instalaciones Sección Ropa de Damas



Fuente: Archivo documental de Oechsle, 2017

Apéndice I

Sección Cosmética



Fuente: Archivo documental de Oechsle, 2017