



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Capacitación para la fuerza de ventas de Inversiones Valle  
EIRL**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Juana Ivette Valle Espinoza**

**Revisor(es):**

**Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka**

**Piura, mayo de 2019**





A Dios, por guiarme en el camino.  
A mis padres, por su amor incondicional.



## **Prefacio**

El autor del trabajo de investigación durante su desempeño en el área comercial de la empresa Inversiones Valle EIRL, se ha percatado que la forma en cómo la fuerza de ventas trata al cliente es trascendental para que la venta se realice, por esa razón creyó conveniente reforzar las capacitaciones, incluyendo no sólo el conocimiento del proceso de venta, sino también la relación que se debe tener con el cliente, el actuar frente a posibles situaciones y las alternativas de solución que se deberían de dar en caso ocurran.

Para la empresa es de vital importancia que la relación con el cliente perdure en el tiempo, además sabe que, con respecto a su unidad de negocio de uniformes escolares, la compra se realiza año tras año, por ello debe generarse una fuerte relación con el cliente. La empresa no sólo busca una compra sino la reiteración de la misma.

Se agradece en primer lugar a Dios, por guiarme en todo momento, un agradecimiento especial a mis padres, quienes están presentes en cada paso, por su amor incondicional.

Finalmente, por su incondicional apoyo en cada asesoría, por su tiempo y sus valiosos aportes al Ph.D Alvaro Tresierra Tanaka.



## **Resumen Analítico-Informativo**

“Capacitación para Fuerza de Ventas de Inversiones Valle EIRL”

**Juana Ivette Valle Espinoza**

**Revisor(es):** Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura, Mayo de 2019**

**Palabras claves:** Capacitación/ fuerza de ventas/ habilidades/ conocimientos/cliente

**Introducción:** En el presente trabajo, se da a conocer la manera cómo se relaciona el colaborador con el cliente, y cómo influye la atención al momento de la compra y en la satisfacción que obtenga el cliente.

**Metodología:** Para el desarrollo de la investigación, se recurrió a conocimientos en materia de Gobierno de Personas obtenidos en la universidad, los conceptos se centraron básicamente en el tema de capacitación. Éstos facilitaron la práctica laboral para saber identificar las oportunidades de mejora y elaborar un plan de acción acorde a las posibles alternativas de solución.

**Resultados:** El resultado de la investigación redundó en una mejora entre la relación del colaborador y el cliente. Dicha mejora, se vio reflejada en una mejor atención y satisfacción del cliente, y en contra partida el colaborador logró desarrollar habilidades y capacidades que ayudaron al desempeño de sus actividades, viéndose reflejado en la productividad de la empresa obteniendo mayores ingresos.

**Conclusiones:** Se ha concluido que las constantes capacitaciones ayudan al colaborador a incrementar conocimientos para que puedan aportar sugerencias o ideas que ayuden a mejorar las formas de trabajo y que sean capaces de resolver posibles problemas que se presenten. La empresa ha decidido que las capacitaciones se den de forma trimestral.

**Fecha de elaboración del resumen:** 21 de mayo de 2019

## Analytical-Informative Summary

Training for the Sales Force of Inversiones Valle EIRL"

**Juana Ivette Valle E**

Advisor: Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

**work of professional proficiency**

**degree in business administration**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Piura,**

**Keywords:** Training / sales force / skills / knowledge / customer

**Introduction:** In the present work, it is made known how the collaborator relates to the client, and how the attention affects the moment of the purchase and in the satisfaction obtained by the client.

**Methodology:** For the development of research, we used knowledge in the field of Government of People obtained in the university, the concepts were basically focused on the subject of training. These facilitated work practice to identify the opportunities for improvement and develop an action plan according to possible alternative solutions.

**Results:** The result of the investigation resulted in an improvement between the relationship of the collaborator and the client. Said improvement was reflected in better customer service and satisfaction, and the contractor managed to develop skills and abilities that helped the performance of their activities, reflected in the productivity of the company, obtaining higher income.

**Conclusions:** It has been concluded that the constant training helps the collaborator to increase knowledge so that they can contribute suggestions or ideas that help to improve the ways of working and that are able to solve possible problems that arise. The company has decided that the training will take place on a quarterly basis.

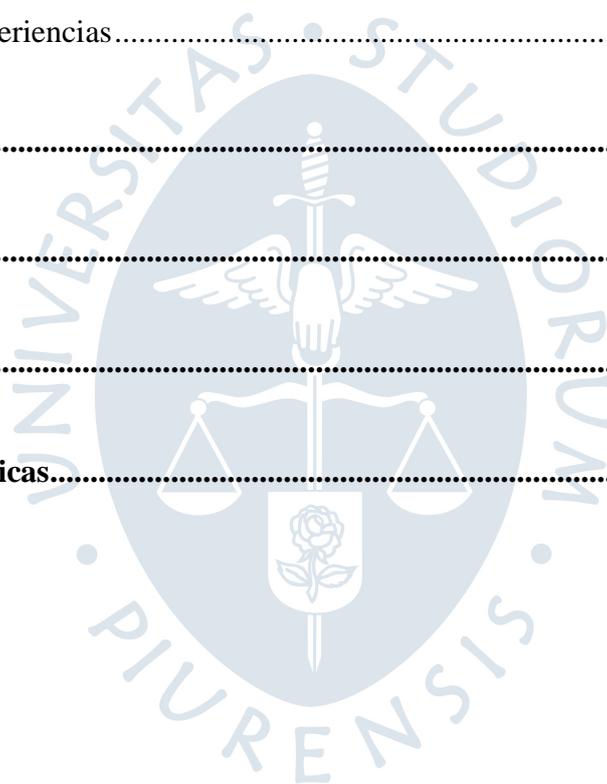
**Summary date:** It has been concluded that the constant training helps the collaborator to increase knowledge so that they can contribute suggestions or ideas that help to improve the ways of working and that are able to solve possible problems that arise. The company has decided that the training will take place on a quarterly basis.

**Summary date:** May 21, 2019

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	3
1.1.2. Actividad.....	4
1.1.2.1. Recursos.....	4
1.1.2.2. Proyecciones.....	5
1.1.3. Misión y Visión de la empresa .....	5
1.1.3.1. Misión.....	5
1.1.3.2. Visión.....	6
1.1.3.3. Valores.....	6
1.1.4. Organigrama .....	7
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	7
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	8
1.2.2. Propósito del puesto .....	8
1.2.3. Producto o proceso que es objeto de informe .....	9
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	10
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>11</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	11
2.1.1. Concepto de capacitación.....	11
2.1.2. Objetivos de la capacitación.....	11
2.1.3. Impacto de la capacitación en la organización.....	12

2.1.3.1. Eficacia y capacitación .....	12
2.1.3.2. Atractividad y formación.....	12
2.1.3.3. Unidad y formación .....	13
2.1.4. Evaluación de la capacitación .....	13
2.1.5. Planeación de la capacitación .....	14
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	16
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias .....</b>	<b>19</b>
3.1. Aportes.....	19
3.2. Desarrollo de experiencias.....	20
<b>Conclusiones .....</b>	<b>23</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>27</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>29</b>



## Lista de cuadros

Cuadro 1.	Puntos principales de un programa de capacitación .....	15
-----------	---------------------------------------------------------	----





## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el objetivo de dar a conocer la importancia que tiene la capacitación para el óptimo desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. El resultado de este desempeño se ve reflejado en la satisfacción que obtiene el cliente.

El primer capítulo, está comprendido por dos partes, en la primera, se detalla la información correspondiente a la empresa, se habla en términos generales y posteriormente se pasa a lo más específico; en la segunda, se da a conocer la experiencia profesional del autor, las actividades que desempeña, el fin de puesto de trabajo, proceso objeto del informe y los resultados obtenidos.

En el segundo capítulo, se muestra la fundamentación teórica y práctica que ayudó al desarrollo del informe, así mismo se describen las acciones, metodologías y procedimientos.

En el tercer capítulo, se presentan los aportes realizados por el autor y se describe la experiencia que se obtuvo al realizarlos.

Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos. Cabe resaltar que se presenta una propuesta para parte de la recomendación que da el autor.



## **Capítulo 1**

### **Aspectos generales**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

La empresa en estudio nace en el año 1987 en la ciudad de Piura, dedicada a la comercialización de uniformes perteneciente al rubro textil, cuenta con diez colaboradores de forma permanente, y a lo largo del año este número varía en las temporadas de campaña escolar que van de enero a julio, llegando a triplicarse el número de colaboradores.

Sus principales clientes son las instituciones educativas, los padres de familias de las mismas; y las empresas tanto públicas como privadas.

La compañía ha participado en dos oportunidades (2016 en México y 2017 en Bolivia) como comprador en la Macrorrueda de Negocios Multisectorial que la organiza la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

La empresa ofrece uniformes, éstos son realizados en su mayoría mediante tercerización, a través de proveedores que se encuentran en la ciudad de Lima; sin embargo, hay productos que no requieren mucha especialización que sí produce la empresa.

Las ventas se realizan de forma minorista y mayorista para ello cuenta con establecimientos donde se venden los productos.

##### **1.1.1. Ubicación**

La empresa cuenta con diversas sucursales, la principal se ubica en la avenida Sullana con Sánchez Cerro N° 208, y las otras sucursales ubicadas en el mercado modelo de Piura en jirón Blas de Atienza N° 208 Int. 015 Abast. Mdo. Mayor; dentro del mismo mercado también se encuentran sus almacenes.

### **1.1.2. Actividad**

El investigador considera que en Inversiones Valle EIRL el área comercial es la más trascendental, debido al modelo de negocio, es de suma importancia la relación que se tiene con los clientes; se cuenta con productos de buena calidad y la forma en cómo se interactúa con los clientes es igual de importante.

La empresa busca la recompra, y que los consumidores se vuelvan clientes, generar una relación que perdure en el tiempo, es por ello que esta área requiere de constantes mejoras, y el factor humano es valioso porque finalmente es el intermediario entre el cliente y la empresa.

Como ejecutiva comercial de la empresa una de las funciones es la búsqueda de potenciales clientes corporativos, los esfuerzos están enfocados en las empresas que requieran de los servicios y productos, es decir un B2B<sup>1</sup>, dónde se demanda de mucho más tiempo debido a que el desarrollo de la compra involucra a otras áreas como producción y finanzas. El personal que se tiene a cargo; se dirigen a un B2C<sup>2</sup>, donde por lo general el proceso de compra se realiza de forma rápida, como se mencionó anteriormente se da de forma directa, son los clientes quienes llegan a los establecimientos.

#### **1.1.2.1. Recursos**

La empresa considera que su principal recurso es el factor humano, sus colaboradoras son parte significativa, existe una relación de cercanía y de confianza.

Dentro de lo financiero, la empresa es lo suficientemente rentable para solventarse, hay una buena relación con diversas entidades bancarias, con las que muchas veces se ha trabajado y los resultados han sido óptimos, la empresa cuenta con un buen historial que la respalda.

En relación con los recursos materiales, la empresa posee maquinaria necesaria para la confección que realiza la empresa por sí misma, para la

---

1 B2B se refiere a business to business (empresa a empresa)

2 B2C se refiere a business to consumer (de la empresa al consumidor)

materia prima cuenta con proveedores en la ciudad de Lima.

La mayoría de sus establecimientos le pertenecen a la empresa, a excepción de uno el cual se lo alquila un tercero.

En cuanto a recursos técnicos o tecnológicos, la empresa cuenta con un sistema donde están interconectados los inventarios, salidas de mercadería y las ventas.

#### **1.1.2.2. Proyecciones**

La empresa se está enfocando en aumentar sus ventas, incluyendo en sus servicios la entrega de sus productos vía delivery, se sabe actualmente que el tiempo de las personas es muy reducido, es por ello, se quiere facilitar la entrega a nuestros clientes y llevarle sus productos a donde deseen.

Otra proyección prioritaria es que la empresa amplíe sus talleres, con la finalidad de producir la mayoría de sus productos y sólo tercerizar los más especializados, para ello necesita no sólo de capital monetario, sino de capital humano especializado para el manejo de las máquinas, con lo que se busca una reducción en los costos de los productos, y mayores ingresos.

De igual manera, la empresa opina que es importante la participación en ferias sobre todo si son de carácter internacional, con ello la empresa amplía su visión y está al tanto de lo que pasa en el entorno del rubro textil.

#### **1.1.3. Misión y Visión de la empresa <sup>3</sup>**

##### **1.1.3.1. Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización y confección de uniformes de calidad en la ciudad de Piura, dirigiéndonos a las instituciones educativas, empresas públicas como privadas, y público en general.

---

<sup>3</sup> Elaboración propia del autor.

### 1.1.3.2. Visión

Llegar a ser la primera alternativa de uniformes en todo el norte del país, consolidarnos con nuestra marca.

### 1.1.3.3. Valores<sup>4</sup>

Según Inversiones Valle EIR son:

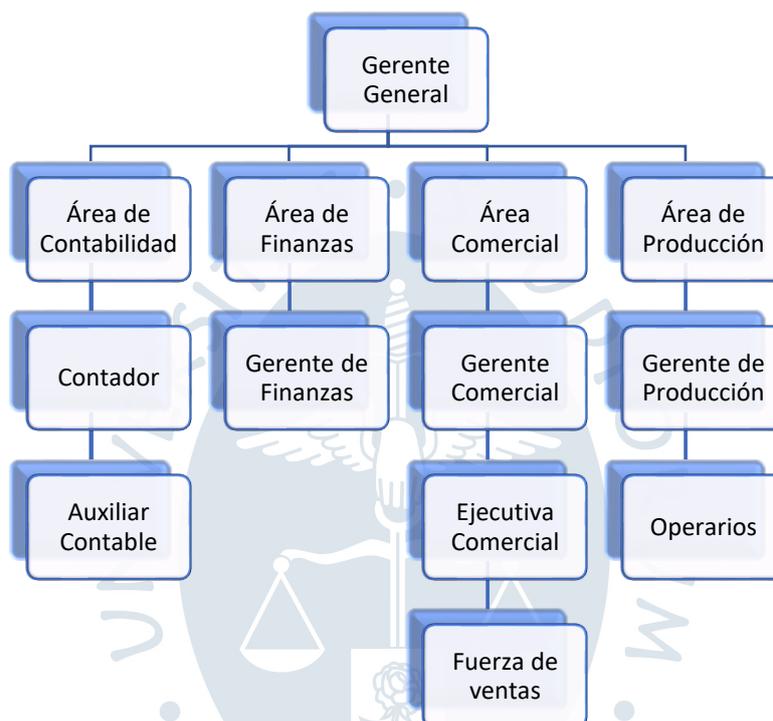
- ✓ **Trasparencia:** con nuestros clientes internos y externos, proveedores y competencia, creando una relación llena de confianza y sinceridad, que se ven reflejados en la buena reputación e imagen de la empresa.
- ✓ **Puntualidad:** orientada también en todos los sentidos de la organización, es un punto muy importante en relación a la entrega de productos; el tiempo es un recurso muy valioso y no podemos fallar porque ello causaría malestar a nuestros clientes, de la misma forma, pedimos a nuestros colaboradores que la apliquen al momento de llegar a su jornada de trabajo. Del mismo modo la empresa la aplica sus colaboradores, por ejemplo, con sus remuneraciones.
- ✓ **Responsabilidad:** aplicada no sólo con nuestros clientes, sino también con la sociedad y el medio ambiente, por ejemplo, este año la empresa optó por no usar etiquetas en sus productos, reduciendo así el uso de tejidos e hilados, teniendo como resultado menos contaminación.
- ✓ **Excelencia:** constantemente vamos mejorando nuestros productos, sabemos que estamos en una era de constantes cambios, por lo cual tenemos que estar al día con los mismos.
- ✓ **Lealtad:** con nuestros colaboradores y nuestros clientes; con respecto a nuestros colaboradores que estén comprometidos con la empresa, para ello la empresa busca que se sientan a gusto, de forma que el aporte sea recíproco; y con los clientes que la calidad de producto que le brindamos y el tipo de servicio que recibe sean los esperados. Como resultado queremos conseguir la fidelidad, la recompra en el cliente y la identificación y compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

---

<sup>4</sup> Elaboración propia del autor

- ✓ Pasión: es aquello que nos mueve a seguir atendiendo año tras año, nuestro compromiso de mejorar no sólo con nuestros productos sino también como organización; llevamos años en el rubro y la satisfacción del cliente es aquello que nos motiva a continuar.

#### 1.1.4. Organigrama <sup>5</sup>



El siguiente organigrama ha sido elaborado por el autor en base a lo observado y percibido dentro del trabajo, el gerente general es el dueño y es quien toma las decisiones importantes, dentro del área contable se encuentra el contador y éste cuenta con un auxiliar contable que trabaja de forma esporádica, tanto en el área de finanzas, comercial y producción los gerentes y responsables son familiares directos del dueño. La mayoría de los colaboradores pertenecen al área comercial, ellos forman del equipo de ventas.

## 1.2. Descripción general de experiencia profesional

Se inició dentro del Área Comercial, como Ejecutiva Comercial desde noviembre

<sup>5</sup> El organigrama ha sido obra del autor

del 2017, las actividades se relacionan directamente con los clientes tanto los pequeños como los grandes, sin embargo, los esfuerzos están enfocados en los grandes, debido a que las colaboradoras; personal que se tiene a cargo; son quienes se encargan de los clientes pequeños aquellos que se dan a través de la venta directa.

El autor considera que su labor profesional es conectar a la empresa con el cliente y crear una relación duradera.

Se centra en los clientes y en los futuros, que requerirán de los productos y servicios de la empresa, muchos de ellos llegan y otros se necesitan salir a presentarles los productos según la necesidad del cliente.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

En el cargo que se desarrolla, se le podría considerar como el conector entre la empresa y el cliente, por el contacto constante que se tiene con los mismos; se brinda la información de la empresa al cliente, atendiendo los requerimientos, presentar las calidades de los productos, dar a conocer los precios, modalidades de pago, para posteriormente proceder con el contrato y pasar a solicitar el pedido al área de producción.

Con respecto al personal que se tiene a cargo, es responsable de cada uno de ellos y de las acciones que realicen dentro de la empresa.

Se tiene una relación de confianza y cercanía con las colaboradoras, se les orienta bajo cualquier situación, sobre todo en temporada de campaña escolar siendo la más alta en relación a las ventas de la empresa; y es donde se dan más este tipo de situaciones haciendo se torne más difícil la solución de las mismas, debido a la presión existente porque muchas veces la oferta de productos no alcanza para satisfacer a todos los clientes, y es ahí donde se presentan las disyuntivas y altercados.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El autor tiene como fin, aumentar las ventas de la empresa, constantemente está en la búsqueda de posibles clientes como instituciones educativas y empresas que necesiten de los productos, además el interés persiste en la recompra, que el

cliente elija a la empresa cuando necesite de uniformes, es por ello se debe formar una estrecha relación, y estar al tanto de sus necesidades.

El autor considera como reto a la negociación que se hace con los clientes pertenecientes a instituciones o empresas grandes, pues es un momento crucial, en dónde se busca el mayor beneficio para la empresa y que el cliente obtenga la mayor satisfacción con el producto. Además, en la gran mayoría de negociaciones las personas que deciden la compra son mayores de edad, y al ver a una joven quien va a ofrecer el producto con la finalidad de cerrar un contrato se percibe un poco de desconfianza.

### **1.2.3. Producto o proceso que es objeto de informe**

El informe tiene como título “Capacitación dirigida a la fuerza de ventas de Inversiones Valle E.I.R.L”. La empresa realiza capacitaciones, sin embargo, sólo se dan al inicio del año en el mes de enero para preparar al personal antes de entrar a campaña escolar, dichas capacitaciones son muy superficiales y duran en total 12 horas. Si bien al solicitar personal se busca hayan tenido experiencia en el rubro, se sabe que no es suficiente con las horas de capacitación, debido a la lista de *SKU*<sup>6</sup> es extensa, así como los clientes (en este caso hace referencia a las instituciones educativas).

Es por ello, este año se llevó a cabo capacitaciones de mayor duración y con personal calificado, se recurrió a una psicóloga para desarrollar las sesiones, en años anteriores lo hacía personal antiguo de la empresa y por tanto experiencia, el cual se consideraba como adecuado.

Estas capacitaciones no se midieron a través de un índice, por ello no se puede asegurar en cuánto ayudó al equipo de ventas, sin embargo, al comparar las ventas del 2018 con el 2019 se puede asegurar se han incrementado, otro indicio son los comentarios de los clientes, siendo positivos y el número de quejas son menores a la de años anteriores, por ello se puede decir se ha cumplido con el objetivo de las capacitaciones, el cual es obtener mayores ingresos y brindarle al cliente un producto de calidad y una atención satisfactoria.

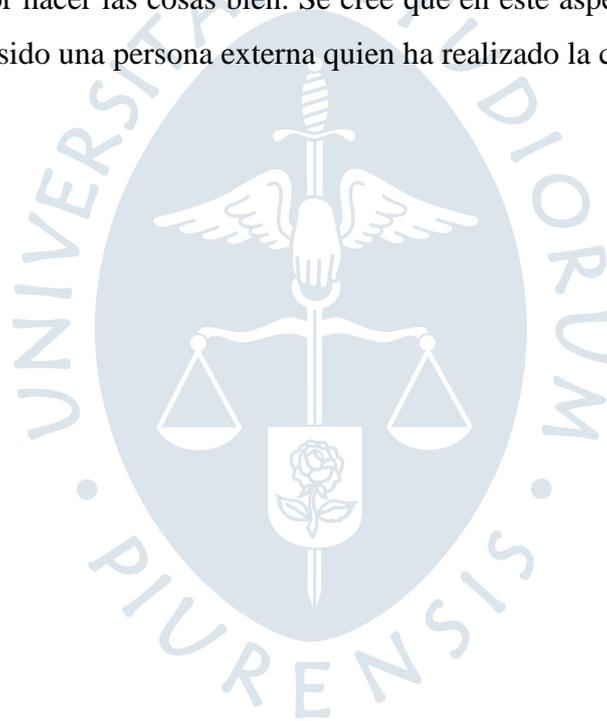
---

<sup>6</sup> SKU por sus siglas en ingles Stock-Keeping Unit en español se denomina código de artículo

#### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

Con las capacitaciones se ha conseguido que la fuerza de ventas se sienta mejor preparado y ello se ha visto reflejado, no sólo con los comentarios de los clientes, sino en cómo era atendido el cliente, existía una mayor seguridad en las colaboradoras, además la forma en cómo afrontan las situaciones relacionadas a la venta, como cambios, devolución de productos, falta de stock, etc.

Otro resultado, es el compromiso por parte de las colaboradoras, se han comprometido más con las capacitaciones, su atención en las mismas y su preocupación por hacer las cosas bien. Se cree que en este aspecto también influyó el hecho que ha sido una persona externa quien ha realizado la capacitación.



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional**

##### **2.1.1. Concepto de capacitación**

El concepto de capacitación según Chiavenato (2007, pág. 386) es “el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos como se citó en (Chiavenato, 2007), la finalidad de la *capacitación* es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (pág. 386)

##### **2.1.2. Objetivos de la capacitación**

A continuación, se presentarán los principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en los puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la aptitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, pág. 387)

### **2.1.3. Impacto de la capacitación en la organización**

Dentro de este marco se presenta el análisis del impacto de la capacitación y formación en los tres niveles de la organización: eficacia, atractividad y unidad.

#### **2.1.3.1. Eficacia y capacitación**

Desde el punto de vista de la eficacia se trata de capacitar para mejorar el desempeño, más que de formar. Se busca que la persona conozca todo aquello que necesita para realizar la función formal que tiene asignada por el sistema operativo y que disponga de toda la información para el logro de mejores resultados. El objetivo es contar con personas más productivas, es decir, desarrollar la competencia profesional en la medida necesaria para que el colaborador sea capaz de resolver los problemas inmediatos ligados a la función que desempeña en la empresa. (Ferreiro & Alcazár, 2017, pág. 292)

#### **2.1.3.2. Atractividad y formación**

Desde el punto de vista de la atractividad lo que se busca es un desarrollo profesional más amplio, de manera que las personas sepan más y ese mayor saber esté mejor coordinado para contribuir a potenciar la competencia distintiva de la organización. Se presta atención a las características individuales de la persona y a su ajuste con el resto de la organización y con el entorno. Se busca llenar carencias, despertar sus talentos, mejorar su modo de trabajar y desarrollar su potencial profesional, de modo que pueda poner la mente en lo que hace, amplíe sus horizontes y aporte su ingenio a la detección y solución de problemas. (Ferreiro & Alcazár, 2017, pág. 294)

### **2.1.3.3. Unidad y formación**

“Aquí se enfoca en la virtualidad de la persona, se refiere a su voluntad para re direccionar su motivación espontánea con la racionalidad”. (Ferreiro & Alcazar, 2017)

### **2.1.4. Evaluación de la capacitación**

Después de la capacitación se necesita medir los resultados obtenidos de la misma, tanto en los colaboradores como en la empresa. (Chiavenato, 2007) indica que: dicha evaluación se puede llevar a cabo en tres niveles:

1. A nivel organizacional.
  - a. Aumentar la eficacia
  - b. Mejorar la imagen de la empresa
  - c. Regenerar el clima organizacional.
  - d. Renovar la relación empresa- empleados.
  - e. Soporte al cambio e innovación.
  - f. Incremento de la eficiencia.
2. A nivel del talento humano
  - a. Disminución de la rotación del personal.
  - b. Disminución del ausentismo
  - c. Mejora de la eficiencia de forma personal.
  - d. Crecimiento de las habilidades.
  - e. Aumento del conocimiento.
  - f. Variación en el comportamiento y disposición.
3. A nivel de las tareas y operaciones.
  - a. Mejoras en la productividad
  - b. Aumento en la calidad de los productos y servicios.
  - c. Mejoría en la atención al cliente.

### 2.1.5. Planeación de la capacitación

(Ferreiro & Alcazár, 2017) señala que: el programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica
2. Definir el objetivo
3. Dividir el trabajo mediante módulos, cursos o programas.
4. Determinar el contenido de la capacitación.
5. Seleccionar los métodos y la tecnología.
6. Recursos necesarios para la capacitación, como el tipo de capacitador, recursos audiovisuales, materiales, etc.
7. Personas a quienes se capacitará tomando en cuenta:
  - a. El número
  - b. El tiempo disponible.
  - c. Grado de habilidad, conocimientos y aptitudes.
  - d. Conducta del personal.
8. Lugar donde se llevará a cabo la capacitación, puede darse fuera como dentro de la empresa.
9. Tiempo y horario de la capacitación.
10. Deducir el costo- beneficio del aprendizaje.
11. Control y evaluación de los resultados con la finalidad de descubrir qué es lo que se tiene que cambiar con el fin de mejorar.

El éxito de desarrollar la capacitación para Arbaiza (2016) dependerá de cómo se aplique lo aprendido en las diferentes posiciones que se encuentre el colaborador.

“El contenido de las actividades de F+D<sup>7</sup> debe tener relación con los objetivos de aprendizaje que generalmente incluyen la mejora de las habilidades cognitivas, conductuales y emocionales” (Arbaiza, 2016, pág. 145)

---

<sup>7</sup> F+D hace referencia a Formación y Desarrollo

Quién debe capacitarse	→	Aprendices
Quién va a capacitar	→	Capacitador o instructor
Sobre qué va a capacitar	→	Asunto o contenido de la capacitación
Dónde será la capacitación	→	Lugar físico, puesto o aula
Cómo será la capacitación	→	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
Cuándo será la capacitación	→	Agenda de la capacitación y horario
Cuánta será la capacitación	→	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	→	Objetivo o resultados esperados

Cuadro 1. Puntos principales de un programa de capacitación  
 Fuente: Chiavenato (2007, pág. 398)

En consecuencia, hablar de habilidades cognitivas hace referencia a aquellas que desde pequeños nos la infundieron. Las habilidades conductuales se dan a conocer a través del comportamiento del colaborador en el trabajo, dentro de las conductuales existen las técnicas que es el conocimiento continuo que se adquiere; y las interpersonales que ayudan a mejorar las relaciones. Finalmente tenemos las habilidades emocionales que afectan directamente las actitudes y la motivación del colaborador lo cual se ve reflejado en el desenvolvimiento en el trabajo. (Arbaiza, 2016).

Según (Arbaiza, 2016, pág. 146) en muchos casos, los programas de capacitación se conforman con brindar información y demostración en las sesiones, pero no ofrecen retroalimentación ni oportunidades para que las personas practiquen, las cuales facilitan el aprendizaje y la transferencia. Como se ha mencionado, la participación debe ser activa y la retroalimentación, eficaz, constructiva y centrada en la tarea. La complejidad de los contenidos debe ser gradual, es decir, el capacitador debe evaluar el momento en que los empleados han cumplido los objetivos

y han practicado lo aprendido para pasar a una siguiente fase que les permita aplicar lo aprendido en otras condiciones.

## **2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

Una vez expuesta la teoría se dará a conocer las acciones, metodologías y procedimientos que hicieron que las capacitaciones funcionaran de manera óptima.

La autora implementó un proceso de capacitación básico, en el que se enfocó no sólo en lo relacionado a lo técnico sino también en el desarrollo de habilidades y competencias.

Se requirió de comunicación descendente para descubrir cuáles eran las necesidades y en qué grado de satisfacción se encontraban, esta acción estuvo relacionada directamente con la interacción continua con las colaboradoras, creando así un sentimiento de cercanía y confianza. La comunicación descendente es “la que parte de los niveles superiores y se dirige a niveles inferiores” (Ferreiro P. A., 2008, pág. 191).

Por otra parte, dentro de las capacitaciones se plantearon situaciones recurrentes en el proceso de venta, las cuales necesitan ser solucionadas de forma eficiente ya que influyen en la satisfacción del cliente; el fin de la misma es para que tengan conocimiento sobre cómo actuar frente a este tipo de situaciones, dicho proceso generó el intercambio de experiencias y opiniones entre las colaboradoras.

Se gestionó la entrega de material físico de estudio correspondiente al tema del proceso de venta, con la finalidad de recordar cómo tienen que desarrollar sus funciones.

La finalidad de este proceso ha sido que el personal de ventas conozca sus funciones, así mismo desarrollar en nuestros colaboradores sus habilidades cognitivas, conductuales y emocionales. Las habilidades cognitivas hacen mención a aquellas que se relacionan con el proceso de información; las conductuales se ven reflejadas en el comportamiento del trabajador, y ellas pueden ser técnicas, las cuales hacen referencia a los conocimientos o interpersonales que son las que ayudan a mejorar la interacción con otras personas, finalmente las emocionales se reflejan en la disposición, motivación y valores de los colaboradores (Arbaiza, 2016).

Todo el proceso estuvo encaminado en los tres niveles de la organización; dentro de la eficacia se buscó mejorar el desempeño y la productividad del colaborador, a nivel de la

atractividad y unidad se enfocó en el desarrollo de las capacidades de los mismos, finalmente dentro de la unidad y formación se dio a conocer que el actuar trae consecuencias que pueden repercutir en compañeros de trabajo y en la organización misma. (Ferreiro & Alcazár, 2017)





## **Capítulo 3**

### **Aportes y desarrollo de experiencias**

#### **3.1. Aportes**

La autora a través de sus acciones en la empresa ha podido contribuir a:

- Por medio de la comunicación descendente resultó un acercamiento con el personal, pues no sólo se daba a conocer información de la empresa, sino también se dio la oportunidad de conocer las necesidades del personal, dando como resultado una mejor relación entre empresa-colaborador. Esta comunicación inicialmente se realizó a través de reuniones, posteriormente de forma personalizada con conversaciones directas y llamadas telefónicas. La frecuencia de esta acción se daba una vez por semana con una duración de: las conversaciones grupales de diez minutos y las personalizadas de diez minutos extendiéndose hasta la media hora dependiendo del tema a tratar.
- A través de estos tipos de comunicación, se espera promover la participación de los colaboradores con el fin de aportar ideas o sugerencias en cuanto a una mejora en el proceso de venta. Es decir, se necesita recibir un feedback<sup>8</sup> por parte de ellos para saber cómo perciben el actuar de la empresa y que esperan de la misma.
- La entrega de material físico se dio para reforzar los conocimientos en cuanto al desarrollo de funciones, es preciso que los colaboradores se desempeñen de acuerdo a lo requerido por la empresa con el fin de alcanzar los objetivos de la misma.
- El planteamiento de posibles situaciones que se pueden presentar en el día a día, mostraron cómo el personal actuaría ante estas, así mismo se promovió el trabajo en

---

<sup>8</sup> Feedback por su significado en inglés es retroalimentación

equipo incentivando la interacción entre colaboradores. Ello mostró el desenvolvimiento y el pensar del personal mostrando iniciativa de soluciones de posibles problemas.

### **3.2. Desarrollo de experiencias**

La relación con el personal y su desempeño en la empresa requiere que esté preparado para lidiar y relacionarse con el cliente, sobre todo en la temporada de uniformes escolares que aproximadamente dura de cuatro a cinco meses es la mejor temporada para la empresa. La capacitación que el personal recibe es relevante para las ventas, de esto depende lo bien y lo rápido que atiendan al cliente, así mismo el volumen de compra del cliente varía, por ejemplo, cuando un vendedor ofrece productos relacionados a los uniformes, por ejemplo, ropa interior, el cliente automáticamente compra, lo que busca es comprar todo en un solo lugar y no estar buscando las otras prendas en otras tiendas. Entonces, el vendedor es quien tiene la responsabilidad de sugerir y el cliente por lo general termina aumentando su volumen de compra.

Para la capacitación se contrató a una psicóloga, se le planteó lo que se buscaba y necesitaba del personal de ventas, a través de las capacitaciones se le trasmite la vital importancia que tiene un cliente para la empresa, que si bien la calidad de los productos son parte importante también el trato que se tiene con el cliente.

Los colaboradores en ningún momento se mostraron reacios, sin embargo, en un principio se percibió un poco de temor y nervios, pero ello cambio en el proceso mismo, e influyo bastante la psicóloga quien tuvo buena relación con todos los colaboradores, iniciaba las sesiones con dinámicas lo cual generaba que el personal entre en confianza.

El proceso se dio como se había esperado, causando en los colaboradores entusiasmo, y podría decirse que esperaban con alegría la siguiente capacitación.

La capacitación que incluye las posibles situaciones, fue dada para todos los colaboradores, tanto nuevos como antiguos, éstas se dieron dentro de la jornada laboral, duraron una hora y fue por un periodo de cuatro semanas los días martes, miércoles y jueves, un total de 12 horas, en las cuales se planteaba la situación y se pidió a las colaboradoras que ellas mismas digan posibles alternativas de solución, al final se elegía las más idóneas para cada una.

Para comprobar que las capacitaciones habían funcionado se les pidió a las encargadas de tiendas estén atentas cuando se dieran situaciones de algún cambio, verificando si se ponía en práctica lo aprendido, caso contrario intercedan para mediar la situación.

No se había planteado un indicador, los comentarios de las encargadas de tienda y de los clientes demuestran que han influido de forma positiva las capacitaciones, así mismo las ventas han aumentado con respecto al año anterior y en parte son debido a las sugerencias de las colaboradoras hacia los clientes para que lleven otras prendas complementarias.





## **Conclusiones**

El presente trabajo de investigación se ha centrado estrictamente en la capacitación de sus colaboradores el cual ha generado como resultado un beneficio mutuo, tanto en el colaborador como en la empresa, el colaborador ha brindado una mejor atención al cliente y como resultado se ha obtenido un aumento en los ingresos, además, el monto de compra se ha incrementado debido a las recomendaciones por parte del colaborador al incluir otros productos complementarios en sus compras.

Así mismo, los comentarios por parte del cliente acerca de la atención han sido positivos, si bien aún existen quejas u observaciones sobre ésta han sido en menor recurrencia.

Se ha comprobado que la forma en cómo se atiende al cliente influye al momento de realizar la compra, porque el cliente no sólo busca un producto de calidad sino también que la atención sea buena, para que el conjunto de ambos factores genere la satisfacción completa.

El fin como empresa ha sido perfeccionar y fortalecer dicha relación a través de un buen trato, además la preparación de los colaboradores frente a posibles situaciones relacionadas al proceso de venta ha hecho que la solución de las mismas se desarrolle con mayor eficacia.



## **Recomendaciones**

Aplicar una encuesta a clientes sobre la atención, éstas pueden hacerse una vez terminada la venta, a través de una pequeña encuesta donde se preguntaría ¿Te gustó como te atendieron? Donde las respuestas irían del 1 al 5, siendo 5 el máximo nivel de satisfacción y 1 el mínimo.

Análisis de las funciones para verificar si las tareas de los colaboradores son lo requerido por la empresa, garantizando del mismo modo que las tareas asignadas son adecuadas para el personal y que podrían llevarse a cabo con total eficacia.

Implementar las capacitaciones de forma constante, realizando la planificación de la misma a lo largo del año. Con ello se busca que la fuerza de ventas se encuentre en frecuente aprendizaje lo cual generaría un beneficio mutuo; con respecto a la empresa con mayor eficacia, lo que se traduce a mayores ingresos y con la fuerza de ventas, mayores conocimientos, mejores ingresos, mejores aptitudes y desenvolvimiento. Estas capacitaciones también podrían darse fuera de la empresa en ambientes al aire libre.



## Propuesta

- Establecer un manual/ guía de evaluación del desempeño en la empresa.

En este documento se da a conocer los objetivos que se quieren conseguir con dicho manual, los puntos a evaluar, quien es la persona encargada de dicho proceso, la forma en cómo se evaluará, a través de qué método se hará el mismo y la periodicidad de ésta.

### 1. Objetivos de la evaluación del desempeño

- Evaluar la eficiencia con la que se desempeñan los colaboradores
- Mejoramiento del clima organizacional por medio de la comunicación entre jefe-colaborador.
- Dar a conocer lo que se necesita para una promoción o ascenso de puesto, aumento de remuneración o bonos.
- Proporcionar a los colaboradores sus cualidades y sus debilidades para que sean conscientes de las mismas, y trabajen en aquellos puntos de mejora.
- Promociones.
- Estimular la productividad.

### 2. Puntos a Evaluar

- Desempeño de funciones y en qué grado las desempeña.
- Desenvolvimiento de los colaboradores.
- Trabajo en equipo.

### 3. Evaluador

La persona encargada de dirigir la evaluación podrían ser el jefe del área, los encargados de tienda, una persona externa como por ejemplo un psicólogo.

### 4. Forma de Evaluación

Se desarrollarán a través de exámenes escritos con temas referentes a las funciones y también exámenes de autoevaluación al colaborador.

Se harán de forma individual y grupal, lo cual permitirá evaluar el trabajo en equipo.

### 5. Métodos

Se utilizarán métodos cualitativos como cuantitativos, como: cuestionarios, evaluación grupal, escala gráfica de calificaciones y método de administración por objetivos.

### 6. Revisión de calificaciones

Las realizará la misma persona encargada de evaluar, y ello permitirá saber si los colaboradores saben o no cuáles son sus funciones además de si las realizan de manera correcta. Por consiguiente, ayudará a promover si es que hay algún puesto disponible y si hay un colaborador con 8eslas aptitudes para desarrollarlo del mismo.

Se dará a conocer quién(es) fueron los colaboradores que obtuvieron mejores puntuaciones, con la finalidad de incentivar a los colaboradores a mostrar mejores aptitudes hacia las evaluaciones.

### 7. Periodicidad

Se realizarán de manera semestral durante el primer año, para posteriormente pasar a incrementar el número de evaluaciones, de forma trimestral.

## Referencias bibliográficas

- Arbaiza, F. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: Universidad ESAN.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Atlas, S.A. .
- Fernández Pino, R. (Octubre de 2018). MP Institucional S.A.C. (M. A. Dávila Alvarado, Entrevistador)
- Ferreiro , P., & Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD, Escuela de dirección, Universidad de Piura.
- Ferreiro, P. A. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD, Escuela de Dirección.