

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



TESIS

**LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA
EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE
SALAMÁ, BAJA VERAPAZ**

JUAN CARLOS GÓMEZ ESCOBAR

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MAYO 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA
EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE
SALAMÁ, BAJA VERAPAZ**

TESIS

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR
JUAN CARLOS GOMEZ ESCOBAR
CARNÉ 200142795**

**COMO REQUISITO, PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MAYO 2018

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
SECRETARIA:	Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DE DOCENTES:	Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE DE EGRESADOS	Lic. Abg. Not. Edwin Alcides Barrios Sosa
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	Mtro. Disraely Dárin Mandredy Jom Hernández Br. Karla Vanessa Barrera Rivera

COORDINADOR ACADÉMICO

Ing. Ind. Francisco David Ruiz Herrera

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR:	Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
SECRETARIA:	Lcda. Jessica Marbella Yalibat López
VOCAL:	Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Hary Alexander Chún Moreira

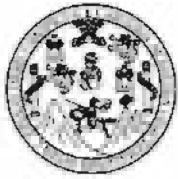
REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

ASESORA

Lcda. Annie Lizbeth Dubón Xitumul

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
ADE-CPA
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 24 de Mayo de 2017
Ref. No.: 15/CADE-17-2017

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría de Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominada con el tema LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, Juan Carlos Gomez Escobar, Carné No. 200142795.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todas"

Lcda. Annie Elizabeth Duón Xitumul
Asesora



C.c. archivo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
ADE-CPA
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 21 de Septiembre de 2017
Ref. No.: 15/CADE-44-2017

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

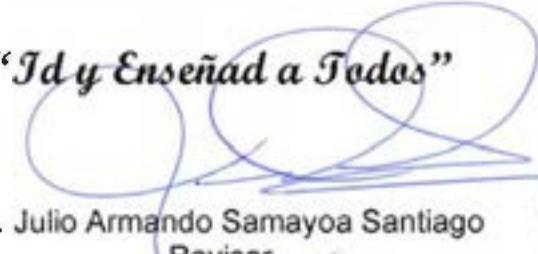
Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión de Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominada con el tema LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, Juan Carlos Gomez Escobar, Carné No. 200142795.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

“Id y Enseñad a Todos”
Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Revisor



C.c. archivo.



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE –CUNOR–
ADE-CPA
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 07 de Abril de 2018
Ref. No.: 15/CADE-08-2018

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo de la Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominada con el tema **LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ**, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Juan Carlos Gomez Escobar, Carné No. 200142795**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

“Id y Enseñad a Todos”

Lic. Harry Alexander Chun Moreira
Revisor de Redacción de Estilo





CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
ADE-CPA
Cobán Alta Verapaz
Telefax 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 25 de Abril de 2018
Ref. No.: 15/CADE-17-2018

Licenciado
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno a la Tesis como Trabajo de Graduación denominada "LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE SALAMÁ BAJA VERAPAZ", elaborada por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Juan Carlos Gómez Escobar, Carné No. 200142795**, previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes
Vocal

Licda. Jessica Marbella Yalibat López
Secretaria

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el informe de Tesis titulado: La capacitación como herramienta de eficiencia en los supermercados, del área urbana de Salamá, Baja Verapaz; como requisito previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.



Juan Carlos Gómez Escobar
Carné 2001 142795

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: Del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma “.

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

DEDICATORIA A:

DIOS

Por iluminar mi vida y darme la bendición de haber culminado una etapa muy importante.

VIRGEN MARÍA

Por ser mi compañera en los momentos más difíciles de mi carrera y por interceder por mí ante su hijo.

MI PADRE

Gilberto Alfonso Gómez por todo su apoyo y comprensión. Porque ha sido un modelo a seguir.

MI MADRE

Miriam Judith Escobar González de Gómez quien a través de su ejemplo de madre trabajadora me dio fuerzas para seguir adelante.

MIS HIJOS

Nidia Paola Gómez Morales y Dana Camila Gómez Morales que este triunfo sea de ejemplo para su futura formación.

MI ESPOSA

Nidya Morales Gómez por su apoyo incondicional.

MIS HERMANOS

Flor de María Gómez Escobar de Olmino y Luis Alfonso Gómez Escobar. Gracias por ser un ejemplo a seguir.

**MI FAMILIA EN
GENERAL**

Por las muestras de apoyo.

AGRADECIMIENTOS A:

**UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser el centro de enseñanza que inculcó en mi la responsabilidad, el trabajo y la dedicación.

**CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE (CUNOR)**

Por ser mi segundo hogar y por haberme permitido pasar dentro de sus aulas, viviendo buenos y difíciles momentos que la carrera conlleva.

**LIC. M.A. HENRY DIMITRE
IXCAMPARIC LÓPEZ**

Por ser pilar importante en mi formación como profesional brindándome su amistad y apoyo moral.

**DR. ERICK FERNANDO
HERRERA ESCOBAR**

Por su apoyo incondicional y seguir de cerca mis estudios.

**TODOS AQUELLOS QUE
ME HAN APOYADO A LO
LARGO DE MI VIDA**

Infinitas Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes del comercio en el área urbana de Salamá Baja Verapaz	4
1.2 Justificación	5
1.3 Planteamiento del problema	6
1.4 Definición del problema	9
1.5 Especificación del problema	10
1.6 Delimitación del problema	12
1.7 Alcances	12
1.8 Límites	13
1.9 Aporte	13
1.10 Revisión de literatura	14
1.10.1 Eficiencia	14
1.10.2 La capacidad gerencial	17
1.10.3 La calidad del personal	28
1.10.4 La capacitación como factor de eficiencia empresarial	35
CAPÍTULO 2	
METODOLOGÍA	
2.1 Objetivos	48
2.1.1 General	48
2.1.2 Específicos	48
2.2. Metodología	48
2.3 Sujetos	50
2.3.1 Muestreo	51
2.4 Técnicas de recolección de datos	52
2.4.1 Fuente de datos	52
2.4.2 Técnicas de recolección	53

2.5 Trabajo de campo	53
2.6 Procesamiento de la información	52
 CAPÍTULO 3	
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Presentación de resultados	55
3.1.1 Resultados de encuesta dirigida al personal de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz	56
3.1.2 Resultados de la entrevista realizada a gerentes de los supermercados del area urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz	70
3.1.3 Comparación de resultados obtenidos de colaboradores vrs. apreciaciones de gerentes o encargados de supermercados	74
3.1.4 Resultados de la guía de observación realizada en los supermercados del area urbana de Salamá, Baja Verapaz	76
3.2 Planteamiento de propuesta para incrementar la eficiencia dentro de los supermercados del area urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz	78
3.2.1 Lineamientos para la elaboración del plan de capacitación de personal de un supermercado	79
3.2.2 Ejemplo del modelo del plan de capacitación	86
 CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
 ANEXOS	111
1 Boleta de encuesta dirigida a colaboradores de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz	
2 Guía de entrevista a gerentes o encargados de personal de supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz	
3 Guía de observación a supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz	
4 Formato del Plan de talleres de capacitación	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	Conocimiento relacionado con la filosofía y objetivos empresariales	57
2	Consideraciones sobre el ambiente laboral	59
3	Apreciaciones sobre capacitación del personal	62
4	Apreciaciones en cuanto al servicio y calidad empresarial	66
5	Cursos de capacitación impartidos por las empresas a su personal	68
6	Cursos de capacitación que al personal le gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral	69
7	Conocimientos que les gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral	70

ÍNDICE DE TABLAS

1	Nómina de colaboradores de supermercados	51
2	Muestra de colaboradores de supermercados	51
3	Tiempo de laborar para la empresa	56
4	Área laboral al que pertenecen	56
5	Cargo que ocupan	57
6	Presupuesto estimado para un evento de capacitación con la participación de diez colaboradores	93
7	Formato para la programación y monitoreo de capacitación	94
8	Cronograma de actividades del programa de capacitación	97
9	Cuadro control de evaluación y seguimiento	98
10	Introducción, conociendo mi empresa	98
11	Tema 1, Normas de cortesía; atención al cliente e higiene y seguridad laboral	99
12	Tema 2, Inteligencia e integridad emocional y autodisciplina	99
13	Tema 3, Formación de equipos de trabajo, liderazgo y creatividad laboral	100
14	Tema 4, Manejo del estrés, motivación y relaciones interpersonales	100
15	Tema 5, Manejo de tecnología y uso de redes	101
16	Tema 6, Búsqueda de la excelencia y solución de problemas laborales	101

ÍNDICE DE IMÁGENES

1	Focalización de estrategias en supermercados	23
2	Modelo de gestión empresarial del siglo XXI, orientación de la empresa al mercado y a la satisfacción total	26

ÍNDICE DE CUADROS

1	Tipos, modalidades y niveles de la capacitación	92
---	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CUNOR	Centro Universitario del Norte
DCN	Detección de Necesidades de Capacitación
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
LCDA	Licenciada
MINECO	Ministerio de Economía
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
RRHH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TIC's	Tecnologías de la información y Comunicación
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala

RESUMEN

En la actualidad el sector de la venta de productos de consumo diario y otros enseres, conocido como supermercado o sector del *retail* es considerado uno de los más agresivos e innovadores, frecuentemente establece nuevas estrategias y comportamientos para atraer a la mayor cantidad de consumidores.

Quienes visitan estos comercios buscan variedad, cantidad, calidad, y precios atractivos de los productos, así mismo una adecuada atención, amabilidad, cortesía, que se traduce en un buen servicio.

Ante este escenario amplio, los supermercados tratan de facilitar al cliente un valor agregado en el servicio que prestan y establecerlo como un diferencial para que los consumidores de productos los prefieran en comparación con los de la competencia.

Ese diferencial al que se hace referencia, son las calidades y cualidades del comportamiento y conocimiento del personal, que es potencializado en la medida que se capacite para adquirir nuevos y mejores conocimientos, e incrementar sus habilidades y destrezas.

Derivado de lo anterior se indagó el tema de la capacitación como herramienta que contribuye a que los colaboradores faciliten un servicio a las empresas con eficiencia; así como permite al empresariado incrementar las competencias laborales de sus colaboradores, mediante el traslado de conocimientos, mejoras en sus habilidades y destrezas; orientadas a la satisfacción del cliente que concurre a adquirir los productos en los supermercados.

Los resultados de la investigación indican que en los supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz; no disponen de un programa de capacitación con temas que potencialicen las competencias laborales para una prestación del servicio eficiente. En la actualidad se desarrollan charlas con temas exclusivos de atención al cliente o temas afines, y no aquellos que mejoren el servicio.

Esto se determinó por medio de un proceso de acercamiento y observación directa de las actuaciones de los colaboradores en su área de trabajo, principalmente, al hacer uso de las técnicas de entrevista y encuesta dirigida a gerentes y colaboradores de los supermercados y posteriormente al ser analizada.

Aunque la cultura de servicio se práctica en los supermercados de Salamá, es importante reconocer que lo primordial radica en las cualidades y cualidades del personal, condición que es susceptible de mejorar, adaptar y potencializar; en la medida que se capacite al personal.

Finalmente la capacitación constituye el conjunto de procesos organizados, formativos e informativos dirigidos a complementar, incrementar o prolongar la educación y formación del ser humano, mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades, destrezas y el cambio de actitudes, con la finalidad de incrementar la capacidad individual ó colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión organizacional, a mejorar la prestación de servicios, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral; que finalmente permite el incremento de las utilidades de los propietarios de los supermercados ubicados en Salamá, Baja Verapaz.

INTRODUCCIÓN

La amplitud del término eficiencia permite aplicarlo en el análisis de cualquier actividad económica. En este estudio se concentró en uno de los elementos impredecibles de la economía, el recurso humano y lo relativo a su especialización o competencias, como factor de éxito empresarial.

Esta investigación titulada "La capacitación como herramienta de eficiencia en los supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz", se basa en evaluar la existencia de personal capacitado en los supermercados y su influencia en la eficiencia del sector.

En el capítulo uno se describen los antecedentes de la investigación, así como la fundamentación teórica que sustenta la misma, presentándose de manera descriptiva los conceptos, definiciones y elementos que fundamentan la temática.

El capítulo dos, comprende la metodología de la investigación, donde se explican los criterios y procedimientos que se utilizaron. Se hace referencia a la recolección de datos, al tipo de investigación, la población sujeto de estudio, las fuentes e instrumentos utilizados para recabar la información y datos pertinentes, así como del procedimiento de análisis del problema establecido, como es la falta de un programa establecido de capacitación.

En el capítulo tercero, se desarrolla la presentación y análisis de los resultados obtenidos, se destacaron los datos que han permitido la realización del análisis y descripción correspondiente del tema seleccionado.



Finalmente, se presenta un análisis sustantivo de lo encontrado y desarrollado en la investigación lo que conlleva a las conclusiones del estudio y a proponer recomendaciones pertinentes para mejorar las condiciones de eficiencia del personal de los supermercados objeto de estudio en especial en relación a la capacitación de los mismos.



CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO

La productividad del sistema empresarial, cualquiera que sea la actividad a la que se dedique, bien, producto o servicio que facilite a la sociedad, depende en gran medida de la competitividad, del nivel de eficiencia y del nivel de estrategias implementadas para posicionarse en el mercado en el que interviene, donde presta sus servicios o facilita el producto.

La productividad y la eficiencia son conceptos claves en la búsqueda de la competitividad y en el progreso económico, es por ello que en primer lugar debe de entenderse que son las propias empresas las que deben de lograr ventajas competitivas en el mercado en el que intervienen vía eficiencia en el servicio, aumento de la productividad, uso adecuado de los recursos que utilizan para producir, o mediante la aplicabilidad de cuatro atributos generales que de manera individual o interactiva rigen las ventajas competitivas a nivel nacional, las cuales son: las condiciones de los factores como la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

También las condiciones de la demanda, referida a la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector y los sectores de apoyo vinculados a la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos; de igual forma las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas que son las condiciones vigentes en la nación a cómo se crean, organizan y gestionan, por último la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Es importante considerar que en la actualidad el fenómeno de la globalización en la economía y en todos los elementos innovadores, los avances

tecnológicos, los patrones de consumo aunado a una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales y el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), surge una nueva conceptualización de los términos eficiencia y competitividad, el cual se ve relacionado con el de las ventajas comparativas como motores del desarrollo que evolucionan hacia las ventajas competitivas. Es por ello, que estas últimas se crean a partir de la diferenciación en los productos o servicios, en la reducción de costos, en el uso de tecnología como nuevas capacidades de innovación y a los factores que tienden a aprovechar al máximo todos y cada uno de los recursos que se ponen de manifiesto en la prestación de un servicio o en la fabricación de un producto.

El término eficiencia permite aplicar el análisis a cualquier ámbito de la actividad económica, esta investigación está dirigida a aquellos elementos de importancia, como lo es el recurso humano, así como lo relativo a sus competencias y especialización como un factor del éxito de la empresa.

Se realiza un análisis de aquellos aspectos como lo es la preparación, la especialización y las competencias que desarrollan los colaboradores a favor de las empresas del sector de la prestación de servicios, con énfasis en la venta de abarrotes ó artículos varios, dispuestos en los supermercados, así como la vinculación que tiene la capacitación en el desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores como herramienta de eficiencia en el sector. También determinar el proceso y la periodicidad con la que lo realiza el empresariado a favor de su personal.

1.1 Antecedentes del comercio en el área urbana de Salamá, Baja Verapaz

La ciudad de Salamá tiene una historia que data de muchas décadas, según indican las personas de mayor edad, para la década de 1940 y durante el gobierno del General Jorge Ubico, ya se podían contar varios comercios en la ciudad, tales como el Almacén La Esperanza, que



se situaba a un costado de la Iglesia Católica de San Mateo Apóstol. De igual manera se situaban en sus alrededores varios comercios pequeños dedicados a la venta de alimentos, de canastos, de artículos varios entre los que destacaban los mercerilleros de apellido Lux y Sandoval, que eran originarios de Quetzaltenango y que según indican posterior a la celebración de una feria titular se quedaron en el lugar radicando de manera permanente.

En relación a la venta de abarrotes y artículos para el consumo diario, las tiendas de mayor reconocimiento hasta la década de los 60 fueron la Tienda Doña Chanita, Almacén La Esperanza, Tienda Doña Lala, que años después se convirtió en un almacén de venta de artículos varios en donde se podían obtener abarrotes, bicicletas, estufas, máquinas de coser, camas, entre otro tipo de enseres para el hogar.

Fue hasta finales de la década de los años 70 cuando surge la primera tienda de abarrotes conocida como “Abarrotería Gloria” hoy Super Tienda Gloria, propiedad del señor Edgar Mancilla, quien da inicio a una nueva era de venta de productos, posterior a ella surge la Tienda de Don Max, hoy conocida como Super Tienda Jandy y así surgieron otras que se fueron posicionando en la ciudad, hasta llegar a la última en abrir sus puertas al público como lo ha sido a finales del año 2016 “ Supermercado La Torre”.

1.2 Justificación

Las empresas de hoy, modifican de manera constante su forma de operar y actuar, en relación a las de años atrás; el nuevo ambiente les exige ser más eficientes y competitivas en el mercado, ejecutan estrategias más agresivas y direccionamientos enfocados a la innovación y una continua búsqueda y mantenimiento de ventajas competitivas que les permitan ser cada día más productivas, rentables y sostenibles.

Los cambios tales como la globalización, la tecnificación, la transnacionalización de capitales y otros factores económicos han llevado a que las empresas se concentren en temas tales como, la competitividad, la productividad, el liderazgo, los costos, el recurso humano, entre otros, lo que a su vez concentra su interés en la innovación, la calidad y mejoramiento continuo de procesos tanto en el producto o servicio como en el personal y conlleva a su vez que estos sean preparados, capacitados y adiestrados de manera continua.

La capacitación del personal de manera constante y periódica en la actualidad es uno de los factores más importantes en el éxito de las empresas, lo cual ha sido propiciado por el fenómeno económico de la globalización y las nuevas tendencias del mercado, la agresividad en el mercadeo de los productos, la constante firma de acuerdos comerciales y el continuo cambio que se presenta en las economías. Por ello el presente estudio tiene como propósito observar y determinar la necesidad de desarrollar capacidades en el personal que favorezcan la eficiencia en el servicio que prestan en este sector y su influencia en el mismo.

1.3 Planteamiento del problema

Toda empresa y en especial las que tienen contacto directo con sus clientes deben de contar con personal calificado y apto para atenderlos de forma pertinente. Por ello las empresas y en especial las que se dedican a la venta de abarrotes y artículos varios como lo son los supermercados, deben de disponer de recurso humano con las capacidades y cualidades idóneas para este tipo de actividad. Es de recordar que en este mercado en especial influyen factores tales como la variedad de los productos, la calidad, el precio, la accesibilidad, el parqueo, el trato a los consumidores; condiciones que propician que los clientes concurran a adquirir los productos que ofrecen los supermercados.

En la actualidad los compradores que visitan los supermercados que comercializan abarrotes buscan de manera adicional a lo mencionado con anterioridad, cierto valor agregado a los productos que adquieren, relacionado a la atención o a un buen servicio, por ello que el personal del que deben de disponer estos establecimientos ha de ser el más idóneo, lo que se logra en la medida que sea personal capacitado, con un alto compromiso de la atención con calidad y donde para el empresario el personal capacitado sea uno de los elementos principales de su empresa para lograr su eficiencia en el sector.

Hoy el tema de la eficiencia ya no es nuevo en las empresas en especial en las que se dedican a la venta de productos de consumo diario, donde la satisfacción al cliente es importante, por lo tanto, se buscan nuevas y variadas formas para ser mejores y alcanzar las ventajas competitivas sobre las otras empresas competidoras.

La aceptación del cliente depende de la atención que se le dé, en donde ésta debe de entenderse como un conjunto de prestaciones que se le brinda o que el mismo espera, además del producto debe ir acompañado de amabilidad, gentileza y la información sobre los productos que adquiere. Es importante indicar que día a día el cliente es más exigente y por ello la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente.

El mercado moderno obliga a las empresas a diferenciarse unas de otras y a buscar ventajas sobre sus iguales (competencia) por ello para alcanzar nuevos clientes, para mantener a los actuales y para posesionarse en el mercado, éstos no solo compiten en precios, en variabilidad de productos, sino en todos aquellos aspectos que los compradores esperan y aún más sobre lo que no esperan. He allí la diferencia que conlleva a su eficiencia.



Al cumplir todo esos factores, estas empresas, se aseguran la supervivencia en un mercado cada día más agresivo, en donde la innovación de las estrategias de venta, su ubicación geográfica, la atención al cliente y tantos otros elementos son condiciones que influye en su posición en el mercado.

En el área urbana del municipio de Salamá, las empresas que se dedican a la venta y distribución de productos de consumo diario, abarrotes y otros implementos del hogar, disponen de personal desde tres a doce colaboradores de manera regular y en época de festividades contratan mayor personal con la finalidad de brindar una mejor atención o servicio. Por ello es importante conocer el grado de capacidad que este personal dispone para facilitar una buena atención a quienes concurren a realizar sus compras en estos comercios. También es importante conocer si las empresas les dan atención a los programas de capacitación de su personal, como factor que propicia su eficiencia.

Las empresas que se dedican a la venta y distribución de abarrotes o productos de consumo diario han de preocuparse por satisfacer el cien por ciento a sus consumidores, lo cual incide en el incremento o disminución de sus ventas, por lo que debe de considerar que la atención de su personal es un factor importante. En especial si se tiene conciencia que el sector al que se pertenece es un mercado en constante crecimiento y cada vez más competitivo, ante ello la empresa que busca posicionarse en el primer peldaño de ventas ha de orientar todos sus esfuerzos por satisfacer las exigencias de quienes concurren a comprar sus productos.

El pequeño y mediano empresariado guatemalteco en la actualidad no presta atención a la plena satisfacción del cliente, por lo que no brindan un servicio de alta calidad durante la venta y menos aún en pre o postventa, lo que conduce a que se cree insatisfacción en el cliente. Ante

esto de nada sirve un producto de calidad a precios competitivos si el personal que atiende al comprador no es amable, atento, cordial y que facilite un servicio más allá de los estándares considerados como normales.

1.4 Definición del problema

Como se ha indicado con anterioridad, en la ciudad de Salamá el sector del *retail* o negocios que actúan en el mercado minorista o detallista, son centros de comercio cuya oferta son productos de consumo final y cuya ubicación está situada próxima a los usuarios. Este sector ha sufrido una intensa transformación, desde locales minoristas de los conocidos o mencionados de la década de 1960 hasta los modernos de hoy en día que se conocen como supermercados; los cuales se han incrementado en tamaño, productos y servicios, frente a otras formas de comercio minorista o detallista.

En la ciudad de Salamá al igual que en todas, se desarrollan una serie de empresas proveedoras de productos o servicios, y dentro de estas los supermercados, lugar en donde el recurso humano tiene una vinculación directa con los clientes, y por ende el éxito de ésta depende de la calidad con que preste sus servicios. En esta ciudad existen un total de ocho establecimientos a los que se le denomina supermercados, que compiten entre sí y con otros de similar naturaleza tanto en cantidad, variedad, calidad y precios en los artículos que ofrecen a sus clientes.

Dado que en los supermercados el relacionamiento es directo entre el cliente y colaboradores, es importante determinar la calidad de atención y las capacidades del personal en relación a la satisfacción de los compradores. De igual manera importa conocer la frecuencia y el proceso de formación y capacitación que las empresas de este sector disponen en



propiciar el desarrollo y las capacidades de su personal, como un factor de éxito de las mismas.

1.5 Especificación del problema

Toda empresa que pertenece al sector de supermercados busca ofrecer a la clientela productos en variedad de marcas, calidad, cantidad y precio que se acomoden a sus ingresos. Este servicio consiste en satisfacer la demanda de productos de conformidad con los requerimientos de cada cliente. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra-venta del producto, operación, colocación, precio y los servicios que prestan.

Este servicio conlleva a la satisfacción del cliente en todo el proceso, pero en especial de la atención recibida de parte de los colaboradores de estos centros de distribución y no solo de los productos que ofrecen. Por lo que ha de observarse la manera en que se desempeñan los miembros del personal.

Este tipo de negocio busca la satisfacción al cliente, por ello, el factor humano tiene relación directa con este y debe de facilitar un buen servicio, condición que se logra mediante un adecuado proceso de selección, inducción y capacitación al puesto que ocupen, principalmente si son cajeros, empacadores, dependientes, colocadores o impulsadores de productos.

Es importante recordar que los usuarios o clientes buscan siempre la satisfacción de sus necesidades, esto incluye la atención, la información, las instalaciones, la tecnología, la eficiencia, puntualidad y precio, todos estos factores, influyen y en conjunto determinan en la mente del consumidor el grado de calidad que recibió y esta apreciación determinará

si el consumidor volverá a demandar el mismo servicio o buscará a la competencia.

Si el servicio que se presta es de mala calidad; los colaboradores no estarán identificados y comprometidos con su empresa, si no son competentes en desarrollar las actividades con calidad a favor de su empresa y más aún cuando no están capacitados o motivados para ello. Su desempeño laboral será deficiente lo que repercute en que la clientela que concurra a realizar sus compras, disminuya y por ende la empresa disminuya en sus ventas.

El problema principal radica cuando los consumidores reciben un bajo grado de calidad en servicio y en el producto, lo que genera insatisfacción, inconformidad y mala publicidad lo que en el futuro conducirá a que busquen una mejor opción.

En la actualidad los clientes de los supermercados de la ciudad de Salamá B.V., ya no se conforman solo con adquirir productos de calidad y a costos favorables, adicional a ello esperan un valor agregado en el servicio que reciben, es por ello que las empresas deben encontrar la manera para brindarles ese valor.

Hoy el mercado obliga a las empresas a diferenciarse entre sus similares y a buscar ventajas sobre la competencia, para alcanzar y ampliar su clientela y mantener a los actuales. Por ello es que en este sector tan agresivo las empresas compiten por medio de los precios y otros tantos elementos que hacen la diferencia y acentúan la preferencia de quienes asisten a adquirir sus productos.

Uno de estos elementos es la atención brindada, ante ello, la capacitación y desarrollo integral de sus colaboradores se ha vuelto tan



indispensable para la obtención del éxito de la empresa. Es por ello que, se consideró la problemática analizada con anterioridad y ha surgido la siguiente interrogante: ¿De qué manera la capacitación del personal influye en su eficiencia y cómo favorece en la prestación del servicio en los supermercados de la ciudad de Salamá Baja Verapaz?.

1.6 Delimitación del problema

La investigación se realizó en los supermercados de abarrotes y productos varios del área urbana de la ciudad de Salamá, Baja Verapaz, durante el año 2016, se tomó como sujetos de estudio a sus colaboradores, tales como dependientes, impulsadores, cajeros, gerentes, empacadores, guardias de seguridad y personal de servicio.

1.7 Alcances

Con la presente investigación se determinó la influencia e importancia de la capacitación del personal como un factor decisivo en la eficiencia del sector *retail* que tienen presencia en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, siendo estos: Super Tienda Gloria, Super Tienda Jandhy, Super Tienda La Cobanerita, Super Tienda La Despensa Familiar, Super Tienda La Plazuela, Super Tienda Yolher y Supermercado La Hacienda.

En dicha investigación se han utilizado instrumentos tales como la observación, la cual ha permitido de manera directa apreciar los distintos comportamientos que se dan entre los compradores y el personal que atiende en los supermercados.

La entrevista, la cual se ha realizado a los gerentes o encargados de dirigir y coordinar todas las actuaciones dentro del supermercados. También se ha hecho uso de la encuesta, misma que se realizó mediante

un cuestionario que se llevó a cabo con el personal operativo de los supermercados; los dependientes, cajeros, personal de limpieza, bodegueros e impulsadoras.

Dichos instrumentos fueron implementados en su lugar de trabajo. El estudio realizado con los instrumentos descritos permitió visualizar, analizar y determinar los aspectos que influyen en la eficiencia del personal del sector.

1.8 Límites

Para el desarrollo de la investigación se presentaron limitantes, entre los que se puede mencionar la disponibilidad de tiempo y voluntad del empresariado del sector, para proporcionar información en relación al ámbito de la capacitación del personal, en especial de parte de los gerentes o encargados para informar con sobre los diferentes aspectos y elementos que se abordaron en las entrevistas y cuestionarios del proceso en mención.

1.9 Aporte

En este sector de la economía de constante innovación y crecimiento, el estudio permitió establecer una línea de acción para que a futuro se pueda desarrollar de manera continua un programa estándar de capacitación con el personal de los supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz; donde se preste un servicio con un adecuado valor agregado, el consumidor perciba que está recibiendo lo mejor y sin diferencia alguna con los grandes supermercados de la ciudad capital de Guatemala.



1.10 Revisión de literatura

1.10.1 Eficiencia

El principal objetivo de las empresas, en especial las de este sector de la economía, es lograr la máxima satisfacción del cliente y en la medida en que se logre ese objetivo, se alcanzan los resultados de venta de la empresa, por ello que se deben de optimizar al máximo los costos y recursos de la empresa. Es acá donde se pone de manifiesto el término de la eficiencia unido al de la eficacia y efectividad.

Cuando se alcanzan los resultados esperados, existe satisfacción, en especial con la labor que a diario realizan sus colaboradores, sin embargo, cuando se lleva a cabo un análisis o evaluación de los insumos o recursos utilizados surgen algunas dudas en especial en relación a su utilización, es acá cuando se evalúan sus usos y costos para considerar si han sido acordes a los resultados esperados u obtenidos y si se han atendido los requerimientos de los clientes.

Por ello es válido hablar de los conceptos antes mencionados y aunque diferentes en su significado e implicaciones; dichos términos encajan entre sí y proporcionan un acercamiento a la comprensión del empresario para poder afirmar si se ha realizado una labor con óptima calidad en cuanto al servicio que facilita el colaborar. Es acá cuando los términos eficacia más eficiencia da como resultado efectividad, lo cual a su vez conduce al éxito o logro de los objetivos empresariales y por ende la competitividad.

Estos términos (eficiencia y eficacia) en una empresa que elabora un bien conducen a la productividad. En tanto que en una empresa que facilita un servicio conduce a la competitividad.

“La productividad debe ser entendida como la relación existente entre los resultados (productos u otros) y los insumos (trabajo, materiales, capital) dentro de un periodo dado, considerando la calidad del mismo. Es decir resultados / insumos (periodo de tiempo dado y calidad)”¹

La productividad implica la obtención de productos de calidad, en especial en el buen desempeño individual y empresarial.

“En tanto que la eficiencia es lograr que la productividad sea favorable, es decir; es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos. Considerando que estos se utilizan de forma amplia y no sólo se hace alusión a los que se necesitan económicamente para llevar a cabo el proceso productivo o el servicio que se brinde, sino a todos los que entran a jugar un papel fundamental como los energéticos, los esfuerzos humanos, el factor tiempo entre otros.”²

La eficiencia es factible de medición ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de *marketing* en una empresa que facilita un servicio.

Por ello la eficacia debe considerarse como “el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y

¹ Wayne Mondy y Robert M. *Administración de recursos humanos*. (Méjico: Pearson Educación, 2005), 35.

² Porter, Michael. *La competitividad*. (Buenos Aires, Argentina: Editorial Cooppel, 2000), 83.

potenciales o expectativas de los clientes, consumidores o destinatarios.”³

“En tanto que la efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita y su grado de satisfacción”⁴.

En otras palabras, la efectividad es el logro de los resultados propuestos en forma oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados. Es la conjunción de eficacia y eficiencia. Se le define como la óptima relación existente entre los productos, servicios o resultados alcanzados y el uso que se hace de los recursos.

En la combinación y equilibrio de estos tres conceptos, radica en buena parte el éxito de las personas en el desarrollo de sus cargos, éxito que se mide en el logro de los resultados con eficiencia y efectividad, es decir con calidad en el objetivo, con un manejo ordenado y sin desperdicios de los recursos, con atención a los requerimientos de los usuarios y alcanzar un buen balance costo beneficio para bien de los colaboradores, de la empresa y del sector.

³ Pelayo, Carmen María. *Horizonte de la competitividad*. (Bogotá, Colombia: Editorial Lexu, 2006), 61.

⁴ Pérez, V. *Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. (España: Editorial Ideas propias, 2007), 142.

Es necesario dejar bien claro que la eficiencia enfatiza en la óptima utilización de los recursos, en especial el recurso humano y todas sus potencialidades o competencia para alcanzar los resultados deseados, es entonces la capacidad de seleccionar y usar los medios o recursos más efectivos con el máximo aprovechamiento y menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito.

El término infiere la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado En un sentido más amplio, la eficiencia es la consecución de los mejores resultados incurriendo en los mínimos sacrificios.

La eficiencia conlleva el proceso actitudinal que consigue la economicidad en la actividad o actividades que realiza con el mayor aprovechamiento de los insumos o recursos.

Sin embargo, en empresas proveedoras de servicios como lo son los supermercados, este comportamiento tiene limitaciones relativas, en primer lugar, como todas las empresas, por razones de entorno y en segundo lugar, por la particularidad de ser empresas de participación, que añade una restricción más a la consecución de este principio empresarial, es decir no es tan tangible, no se visualiza a primera vista, dado que son prestadoras de servicios pero que se puede medir por la preferencia que tienen los consumidores por las mismas.

1.10.2 La capacidad gerencial

Es el recurso máspreciado y escaso para toda empresa, ésta impulsa el éxito de la empresa, es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, cualidades y

capacidades que le permiten a una persona que dirige, el influir sobre los equipos de trabajo para lograr los objetivos de manera efectiva dentro de una empresa.

a. El capital humano como ventaja competitiva

Ya se ha indicado que las ventajas competitivas permiten a una empresa desarrollar un diferencial bien sea en productos o servicios en relación a sus competidores, en la actualidad ese diferencial lo proporciona el recurso humano.

En las empresas modernas el factor humano, gracias a la calidad de su personal, a la capacitación y al desarrollo de competencias, se ha constituido como una estrategia, que permite diferenciarse de sus competidores, es por ello que el capital humano es considerado como una fortaleza y oportunidad de la empresa, el recurso humano gestionado de manera adecuada crea condiciones que fortalecen la empresa, para ello, la unidad de recursos humanos o la gerencia es la encargada de formular el perfil idóneo del personal para obtener esta característica y con ello mantener fuerte este tipo de ventaja que se convierte en una fortaleza empresarial.

Al ser considerada como una fuente de ventaja competitiva, el recurso humano ya no es considerado un gasto sino una inversión que hay que cuidar por medio de planes de formación, de capacitación, de desarrollo, de motivación y de incentivos; para lograr la armonía y el apropiamiento de este con la empresa. Es por ello que hoy en día éstas han descubierto que una adecuada política de

gestión del talento humano hace la diferencia en la empresa, al ser éstos quienes movilizan las metas, los objetivos y ser quienes impulsan el éxito de la misma.

En la medida que se desarrollen procesos efectivos de gestión del talento humano dentro de la empresa, permite la generación de valor agregado, esto es logrado al momento que se permita la integración de las políticas adecuadas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa y se logren desarrollar patrones de conducta empresarial por medio de la formación de equipos de trabajo o de manera individual, los cuales deben de ser consistentes y congruentes con las metas y objetivos empresariales.

El gerente o la unidad de recursos humanos de la empresa se han de enfocar en lograr esa estrategia y en procurar el desarrollo de prácticas positivas, es por ello, el máximo responsable de descubrir esos mecanismos que permitan la generación de valor humano a través de los equipos de trabajo. Quién luego de propiciar este cambio conductual en el personal, tendrá la tarea de retenerlo y consérvalo. Por ello son los encargados de enfrentar el reto de generar esa ventaja competitiva a través de mantener talentos únicos, procesos claros y diferenciados.

"Los principales objetivos a procurar para el logro de la ventaja competitiva a través del Recurso humano son:

- a. Definir la dirección de las personas dentro de la empresa.
- b. Caracterizar los principales retos en la dirección de los equipos de trabajo dentro del contexto de la empresa enfocados al mercado.



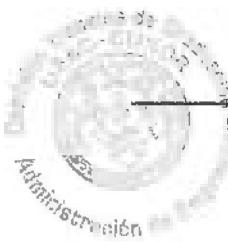
- c. Propiciar la evolución conductual de los equipos de trabajo hacia la generación del valor agregado de la empresa.
- d. Vislumbrar la dirección del personal con un enfoque estratégico del mercado en donde realiza sus operaciones.⁵

Cabe destacar los constantes cambios en la economía que han llevado a que el sector de los supermercados evolucione en la forma de prestar el servicio. Estos cambios han sido agresivos. La gestión de un recurso humano competente se ha convertido en una de las principales preocupaciones de este tipo de empresa. Y desarrollar las competencias de este es uno de los desafíos de la misma. Las fuerzas que dirigen esos cambios han llevado al reconocimiento del capital intelectual del recurso humano como fuente de innovación y de ventaja competitiva. Así que la fuente de la productividad y del crecimiento empresarial descansa hoy por hoy en las capacidades del Recurso Humano.

b. Estrategias de desarrollo gerencial

Como se ha indicado con anterioridad, los nuevos desafíos del mercado y sus exigentes requerimientos han llevado a que el recurso humano de las empresas tengan mejores y mayores competencias que 10 años atrás, ante esto el desarrollo a nivel gerencial también tiene estos requerimientos por lo que las empresas solicitan a sus ejecutivos que tengan excepcionales competencias con formación de calidad académica y con determinada experiencia en el campo.

⁵ Muller, E . "Dirección Estratégica del Recurso Humano" . (México: UNAM, 2001), 47.



El objetivo de disponer de personal con capacidad gerencial es generar estrategias de crecimiento empresarial, capaces de manejar e incorporar herramientas claves en el área de finanzas y de recursos humanos, así como en operaciones y estrategias comerciales, así también que sean capaces de contribuir al desarrollo de competencias en la gestión de negocios y con capacidad de facilitar aprendizajes metodológicos a sus líderes y a sus equipos de trabajo y obtener de ellos alto nivel de liderazgo.

Las estrategias de desarrollo gerencial de la actualidad conlleva la implementación de programas de capacitación y desarrollo gerencial que tienen el propósito de otorgar a sus empleados la visión de *management* y su rol en los negocios con un cúmulo de fortalezas multidisciplinarias y con posibilidad de implementar múltiples funciones dentro de la empresa, en especial en las áreas de gestión de operaciones, finanzas y de formación del capital humano, entre otros.

c. El modelo de las empresas competitivas del siglo XXI

Ya bastante se ha dicho de lo agresivo que en la actualidad es el mercado ante los cambios económicos que se suscitan en la sociedad, condición que a diario somete a las empresas a modificar su forma de actuar y sus estrategias de producción o de negocios. Ante esto es necesario reflexionar sobre los acontecimientos que se imponen en el mercado y sus consecuencias, tales como la globalización, la transnacionalización de mercados, los



cambios tecnológicos y las nuevas formas de hacer negocios, como por ejemplo las franquicias.

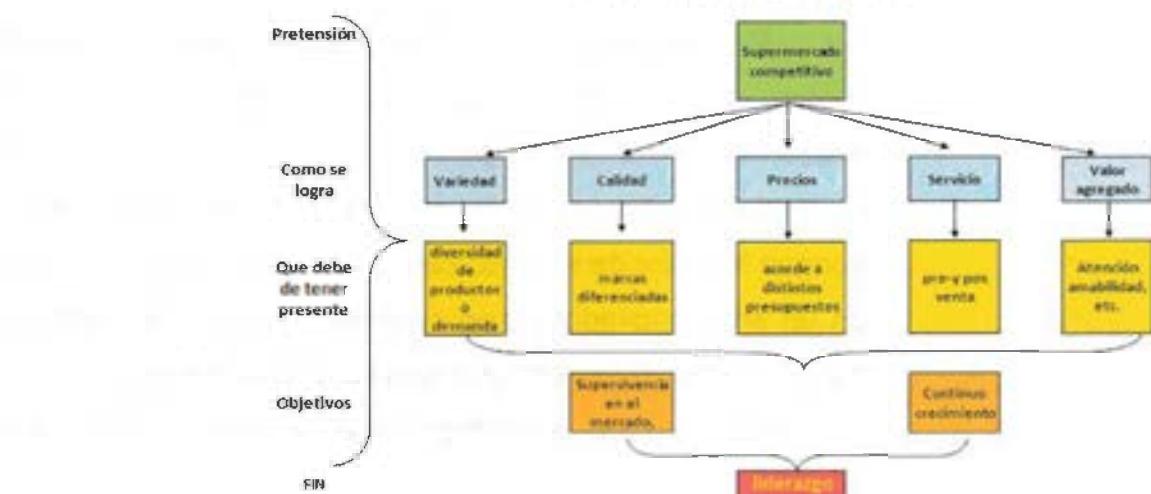
Es oportuno reflexionar sobre estos cambios ocurridos en la economía, las actuaciones del gobierno y el reaccionar tanto de la sociedad como de las empresas locales y las grandes corporaciones nacionales e internacionales ante estos eventos. Al ser analizados se obtienen conocimientos que permiten determinar la evolución de las teorías de pensamiento sobre organización y dirección de las empresas para conocer porqué han ocurrido estos cambios, cuáles son sus causas y las consecuencias, así como del por qué de las decisiones de política y de acciones empresariales que afectan la economía del mundo entero.

Esa condición de agresividad que se menciona se da en todos los sectores y no escapa de ello los supermercados. En la actualidad la competencia entre ellos es fuerte y variada; mientras unos centran su interés en el empaque, otros lo hacen en sus pasillos con la presentación del producto, en los *stand*, hacen uso de edecanes para presentar o promocionar los productos, etc. Todo este conjunto de estrategias es lo que los supermercados ponen de manifiesto para atraer a los consumidores y buscar su preferencia.



IMAGEN 1

FOCALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS EN SUPERMERCADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Como se puede observar en la imagen anterior, las políticas de *marketing* tienen como finalidad provocar en la clientela lo que se conoce como consumismo y sus estrategias son tan variadas como innovadoras, a menudo son desconocidas por los clientes. Lo importante es estar consciente de su utilización y de que los precios más altos en un supermercado no siempre son sinónimo de calidad o exclusividad.

La imagen muestra los elementos que se conjugan para que un supermercado sea exitoso, entre ellos, la existencia de variedad de productos los cuales deben de ser de calidades distintas a precios accesibles al consumidor, estos deben de estar al alcance de quienes asisten al supermercado, en donde deben ser atendidos por personal eficiente que facilite un servicio adecuado, en donde la

amabilidad, la cordialidad y otras características han de estar presentes.

Por lo descrito con anterioridad y al considerar que el sector de los supermercados es agresivo, de allí la necesidad de contar con personal calificado, eficiente y con capacidades idóneas para este tipo de actividad, donde pongan lo mejor de sí en su campo de trabajo, convirtiéndolo en un ente innovador y con cualidades de utilizar todas las herramientas de *marketing* a su disposición, atraer al cliente, con capacidad de satisfacer todas y cada una de sus necesidades.

Estos conocimientos permiten de alguna forma que las empresas redireccionen sus estrategias y puedan prepararse de mejor manera para la toma de decisiones que en definitiva afectarán su futuro y que permitirán posicionarse en el mercado afrontando los desafíos de la competencia.

Al tomar como referencia lo siguiente: "Los acontecimientos por venir siempre proyectan su sombra por anticipado"⁶. Puede interpretarse como una manifestación en donde los fenómenos por ocurrir siempre se pueden avizorar o predecir.

En definitiva, los cambios que en la actualidad ocurren, influyen en la actuación empresarial, es por ello que la nueva gerencia ha tomado actitudes que previenen

⁶ Joham W Goethe Revista No. 23. Anuario del Simposio de la Cámara del Empresariado (NY. USA: 2005.) 3.

afecciones negativas para sus negocios y ha conllevado hacia el re-análisis del pensamiento estratégico empresarial. Es por ello que una estrategia formulada e implantada con anterioridad, en unas circunstancias diferentes a las actuales, puede no ser adecuada o incluso perjudicial, así mismo las estrategias que se formulen hoy, pueden no ser válidas para el futuro por los cambios del entorno empresarial.

Por ello es necesario adaptarse o incluso adelantarse a los cambios, por lo que hay que considerar que la aceleración del cambio aumenta con el transcurso del tiempo y tener presente que las decisiones han de ser válidas para el futuro, así como los métodos tradicionales no son del todo válidos debido a los constantes cambios, en especial los tecnológicos y considerar el predecir el futuro es difícil, pero se puede afirmar con seguridad que será diferente al actual.

Las empresas del presente basan acciones estratégicas en la competitividad con la finalidad de minimizar los riesgos que implica el quedar al rezago de las nuevas formas de hacer negocios. Es por ello que la gerencia considera los puntos tales como el que se debe de readecuar las actitudes de negociación empresarial ante los cambios o variación del entorno empresarial ya que la empresa es un sistema abierto en interrelación con su entorno, así también ha de considerar que la evolución de las teorías sobre gestión empresarial son un resultado de la readecuación y la maduración de los conocimientos y aportaciones de diferentes ramas del conocimiento humano.



Ha de considerar que la conducta de producción o servicios de la empresa debe orientarse y constantemente reorientarse al mercado y a la satisfacción de las necesidades del cliente, por medio de la capacitación; en lugar de orientación a la producción. El cliente es una pieza fundamental de la estrategia de la empresa.

En el siguiente gráfico se puede apreciar de mejor manera este tipo de comportamiento en el qué hacer empresarial.

IMAGEN 2
MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEL
SIGLO XXI
ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA AL MERCADO
Y A LA SATISFACCIÓN TOTAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Como se puede observar en la imagen anterior, la prestación del servicio debe de estar orientada a la satisfacción del cliente y a la calidad total.

En el siglo pasado el problema fundamental de la empresa, era la productividad, con los cambios económicos tales como la fusión comercial y la transnacionalización de capitales y el fenómeno de la globalización la adecuación de la conducta empresarial ya no es al producto sino a satisfacer las necesidades del cliente, a la calidad y al cumplimiento de los requerimientos de estos; el objetivo de hoy día es el aumentar la eficiencia en la productividad y en la colocación del producto mediante la satisfacción total.

Las empresas hoy han de basar sus acciones hacia la orientación al cliente y a determinar sus necesidades, así como ofrecer un diferencial, una ventaja competitiva que permita mantener e incrementar la clientela, ese es el punto básico del mercado de la actualidad.

"La importancia de la calidad del servicio es que se basa en la satisfacción del cliente para el funcionamiento de las empresas modernas"⁷. La empresa del siglo XXI debe de ser capaz de proporcionar un valor agregado que se pueda mantener como diferencial en el mayor tiempo posible, satisfacer y retener a los clientes, procurar la satisfacción y la fidelización de éste es lo imprescindible.

⁷ Solórzano Barrera , Grisell *La Importancia de la atención al cliente.* (Sonora, México: Revista El buzón de Pasioli del Instituto Tecnológico de Sonara. No. 67. 2000.), 46.

Como se puede observar en la actualidad la pieza fundamental de la formulación de estrategias empresariales del siglo XXI es el cliente, por ello cuando la empresa orienta su estrategia en un producto estandarizado distribuido por canales masivos, este problema, de conocimiento de las necesidades específicas del cliente, se agrava, esto conlleva a que la empresa y sus nuevas tendencias se orientan a desarrollar proposiciones de valor al cliente que le mantengan como clientes totalmente satisfechos.

1.10.3 La calidad del personal

El término calidad del personal hace referencia a la perfección en la realización de una acción, cualquiera que sea su naturaleza, esto lleva a indicar que está bien hecha, que es satisfactoria y que cumple con los requerimientos que se han propuesto al inicio de su realización.

La calidad no es una condición espontánea, es una acción humana que tiene como objetivo el producir o realizar un proceso de manera correcta, perfecta o exacta.

Cuando se persigue la calidad, el ser humano realiza acciones donde interactúan la inteligencia, la creatividad, el entusiasmo y el corazón, a manera de optimizar todos ellos para producir algo especial o bien a la espera de los mejores resultados.

Al tener presente este concepto se puede indicar que la calidad del personal surge dentro del proceso administrativo, dentro de la organización y hace referencia a la adaptación del factor humano a los cambios y de cómo éste se prepara y anticipa a éstos para afrontarlos de forma adecuada.

La calidad personal surge como un marco de referencia para la administración dentro de las organizaciones como un proceso de adaptarse y anticipación a los cambios del entorno, es una condición que da la pauta de crecimiento y de desarrollo del ser humano dentro del que hacer empresarial.

"El concepto de calidad personal está relacionado con el de las competencias laborales, e indica que una persona es competente cuando cuenta con conocimientos oportunos o necesarios, habilidades y actitudes que detonan en el productividad y rentabilidad para una empresa u organización."⁸

Al tomar como referencia lo anterior se puede interpretar que cuando se habla de calidad del personal, se hace referencia al conjunto de características que el trabajador pone de manifiesto a favor de la empresa y de la realización de sus actividades tales como la responsabilidad, el autodominio, el sentido de compromiso, la fortaleza de producir o realizar una labor dentro de la empresa, unida a sus valores, principios y actitudes, es decir, donde pone de manifiesto sus acciones físicas, intelectuales y actitudinales de manera armoniosa para provocar un acto replicador positivo en la empresa.

Esta condición se logra en la medida en que el personal que disponga la empresa cuente con las aptitudes, actitudes y cualidades necesarias, que esté capacitado para la actividad que desempeña a favor de la empresa. También es importante indicar que la calidad del personal tiene varias dimensiones tal como, la corporal, la espiritual, la moral, la intelectual y la social o afectiva

⁸ Gary Dessler & Ricardo Varela. *Recursos Humanos, un enfoque latinoamericano*. (México: Edit Pearson, 1993), 92.



por lo que, para considerarse como personal de calidad, estas dimensiones deben de estar en equilibrio.

La importancia de disponer de personal capacitado y apto para la realización de las actividades en una empresa radica en el cumplimiento de las metas y objetivos; el incremento del factor humano es una de las actividades que mayor planificación requiere, donde el encargado de seleccionar y contratar se toma el tiempo para encontrar las habilidades, aptitudes y actitudes de los candidatos y poder identificar las potencialidades de éste e integrarlo en su momento a la empresa, de tal manera, que su inserción se convierta en un beneficio para la misma.

La calidad del personal en primer orden es responsabilidad de la unidad de recursos humanos de cada empresa, quienes evalúan los requerimientos del puesto y en base a esto, a los aspirantes. Si un candidato no cuenta con las habilidades y cualidades que se necesitan para un puesto específico se desestima. Es por ello que se debe encontrar al personal apto y que éste se potencialice en beneficios, que repercuta en el logro de los objetivos de la empresa y que a su vez aporte condiciones benéficas, es por ello que la calidad del personal debe estar en todos los niveles desde el escalón de menor jerarquía hasta el nivel gerencial.

a. Objetivos

Los objetivos asociados a un sistema de gestión de la calidad del personal deben reflejar el buen desempeño de la empresa, beneficios que han de ser medibles y coherentes con la política de calidad y con la planeación estratégica de la empresa. Una vez definidos los objetivos en el proceso de

dotación del personal para la empresa, el gerente ha de realizar un análisis de los mismos con la finalidad de verificar que sean útiles, prácticos y en consecuencia que permitan el desarrollo del personal.

Para que los objetivos contribuyan con el desarrollo de estrategias o planes de la empresa y su consecución, es conveniente realizar un análisis de los mismos, el cual debe considerar aspectos como se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa, en coherencia con la política de la calidad y coordinados entre sí, también se orientan hacia resultados específicos de la empresa; son desafiantes, realistas y alcanzables, claros, comprensibles y comunicados en toda la empresa; Son susceptibles de ser medidos y controlados, adaptados a las características específicas de cada área de la empresa.

Así mismo están vinculados con un calendario de actividades en cada área de la empresa y en especial con el de capacitación, de igual manera los empleados participan de forma regular en el establecimiento de los objetivos específicos de sus respectivas áreas operativas.

Otros aspectos a considerar es que se pueden establecer de forma clara las responsabilidades individuales que se vinculan directamente con el logro de los objetivos de cada integrante de la empresa o por área, de igual manera se evalúa y recompensa al personal en función del logro de los objetivos, ligado con la política de motivación o incentivos del personal.



También es importante el considerar que la gerencia ha de preocuparse por involucrar a la mayor cantidad de colaboradores de la empresa en el logro de los objetivos, tanto a nivel general como por área de trabajo, también el de dotar al personal de la empresa con los recursos que se necesitan para lograr los objetivos que se les fijan, los cuales se establecen en base a las necesidades actuales y futuras de la organización y de los mercados en los que se actúa. Así como el que se establecen al considerar los niveles de satisfacción de las partes interesadas, en este caso, personal de la empresa, clientes o consumidores y los proveedores.

b. Programas de capacitación

Un programa de capacitación dentro de una empresa es un conjunto de acciones concretas encaminadas a mejorar los conocimientos, las capacidades, las habilidades, destrezas o actitudes del personal, los cuales están en sintonía con los objetivos, metas y políticas de la misma.

"La capacitación dentro de una empresa, es un factor que persigue obtener un adecuado desarrollo del personal, ya que permite tener personal actualizado, que desarrolle nuevas habilidades, que mejore las habilidades y conocimientos ya existentes, entre otras cosas."⁹

Uno de los objetivos que se persiguen, es que el personal disponga de las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de la mejor manera y generar los resultados favorables para la empresa y para el empleado.

⁹ Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo del personal*. (México: Edit. Limusa, 2000.)

La importancia de la satisfacción al cliente en cualquier empresa tiene cuatro objetivos claves, primero; ha de conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores, segundo, conservar los clientes en el largo plazo, tercero ha de ganar posicionamiento en el mercado y por último lograr la satisfacción total de sus clientes.

Para alcanzar estos objetivos toda empresa y en especial la del sector de supermercados debe trasladar a la clientela lo que ya se le ha denominado valor agregado, es decir todo aquello que involucra, buenos precios, accesibilidad, amabilidad, buen producto, variabilidad entre otros, todo ese conjunto de beneficios que superen a la competencia y que influyen en la percepción del consumidor.

c. Los programas de capacitación en el personal de los supermercados del siglo XXI

En la actualidad uno de los objetivos de capacitar al personal de los supermercados o de cualquier empresa, es el de proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas, aumentar su desempeño y mejorar sus condiciones laborales o personales, así como facilitar las aptitudes necesarias para un comportamiento adecuado y positivo frente a los diferentes desafíos que se le presentan dentro o fuera de la empresa.

La capacitación cumple con mejorar las competencias y el desempeño e incrementa el talento de la persona, lo que repercute en efectos positivos para la empresa y una mayor competitividad en el sector.



Las tendencias de capacitación han cambiado rápidamente. Los encargados, gerentes o empresarios buscan que los resultados de lo aprendido se traduzcan de modo visible en mejoras en el desempeño de sus equipos de trabajo.

Los problemas que enfrentan las empresas en general son varios, entre los que se han de mencionar, por ejemplo: El deterioro en la lealtad y el compromiso del personal, la dificultad para lograr o mantener no solo el liderazgo de mercado sino incluso a los clientes habituales, la exigencia de reducir costos y precios, la necesidad de enfrentar la competencia de forma profesional y también la urgencia en aprovechar las oportunidades de negocios que genera el cambio tecnológico.

La actividad económica en el medio en el que se desenvuelven las empresas de hoy es muy competitiva, es por ello que las tendencias actuales de capacitación son variadas. A continuación, se describen las condiciones que se han observado:

Las empresas exitosas no se basan en personas brillantes, se basan en equipos de trabajo muy adiestrados, compenetrados, disciplinados y competentes.

Las empresas exitosas no buscan aumentar la cultura general de sus gerentes. Buscan que estos mejoren la forma de hacer su trabajo cotidiano. Para esto se requiere que las personas aprendan lo necesario, en el momento adecuado, en lo posible dentro de la empresa mediante un proceso de guía adecuado y no mediante órdenes.



Se fijan prioridades estrictas de capacitación, en entrenamiento y se considera qué y a quién se le proporciona y por qué, y que esta acción repercute en toda el área en donde tiene influencia de manera positiva.

La capacitación es un elemento importante en el presupuesto de la empresa el cual debe de incluirse e incrementarse a requerimiento de las necesidades de ésta.

Disminuir el uso del modelo tradicional de capacitador o instructor de clases magistrales. Por un facilitador de participantes que transmite sus conocimientos de manera directa en el lugar de trabajo y no en el aula. Este es un medio de aprendizaje que mejora el desempeño en el trabajo.

1.10.4 La capacitación como factor de eficiencia empresarial

La capacitación es tan antigua, surge con la administración, se conoce que en Babilonia y Egipto era implementada para mantener de manera adecuada cantidades de artesanos a disposición de los reyes y faraones; en el "Código de Hammurabi" se hace referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a las generaciones de jóvenes"¹⁰, para que este conocimiento, habilidades y destrezas no se pierda con el tiempo y siempre este disponible para la realeza.

En la antigua Roma, los artesanos, que en su mayoría eran esclavos; el emperador por mandato los enviaba al *Collegio* con el propósito de mantener activos las normas de sus artes y oficios.

¹⁰ USAC. *Material mimeografiado del curso de administración I y II* (Guatemala: CCEF, 2006).

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, en Francia, España e Inglaterra, eran supervisados por el Estado para asegurar la destreza y cuando estos presentaban deficiencia eran enviados a talleres especializados donde el *Maestre* los capacitaba para asegurar la calidad, así como en el uso de las herramientas y métodos de trabajo nuevos. También eran reguladas por el Estado las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos según sus oficios en cada una de las ciudades. Estos gremios eran presididos y controlados por un artesano *maestre* quien por mandato del Estado era obligado de pasar sus conocimientos a sus aprendices, quienes trabajaban en los talleres de cinco a siete años.

Es importante indicar que, para mantener la calidad, al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiese capacitar con calidad y en forma efectiva, posterior al cumplimiento de los años de aprendiz, los artesanos eran examinados por el colegio de artesanos.

Con la revolución industrial en Europa a finales del siglo XVIII, se desarrollaron grandes cambios en la sociedad, en la economía y en especial en el ámbito comercial, es importante indicar que se alteró el método tradicional de capacitación existente para ese entonces. El personal con poca experiencia podía operar máquinas, lo cual requería de poco tiempo para ser adiestrado en éstas; en consecuencia, los gremios de artesanos decayeron.

De manera posterior con el proceso fabril, los conocimientos y el proceso doméstico fue pasando a un segundo plano, todo ello provocó un nuevo tipo de enseñanza en los conocimientos productivos, en donde surge un nuevo tipo de aprendiz y en donde



el dueño de la maquinaria de las fábricas o factorías era quien adiestraba a los nuevos empleados, y con un periodo corto de capacitación, el nuevo aprendiz pasaba a trabajar de lleno en la fábrica.

En el siglo XVIII, en Estados Unidos de América, tuvieron injerencia en los procesos productivos los inmigrantes, quienes llegaban al país con los conocimientos del lugar de su procedencia, siendo en su mayoría trabajadores expertos, por lo que la capacitación no fue muy relevante.

En Guatemala este proceso también fue similar; durante el gobierno de los generales Miguel García Granados y Justo Rufino Barrios hasta los tiempos de Jorge Ubico, se tiene conocimiento que migraron a este país un sinnúmero de personas provenientes de países diversos, trayendo consigo sus conocimientos, su forma de producir y también sus formas de comercializar, los cuales fueron transmitidos a las personas del país que trabajaron con estos.

Es importante indicar que a partir de 1944, las grandes empresas dieron importancia a la capacitación de su personal, diseñando sus propios sistemas de capacitación y debido a que en su mayoría requería de maquinaria fabricada en el extranjero, en especial Estados Unidos y Alemania; eran los fabricantes quienes enviaban a su personal a capacitar al personal de Guatemala por un periodo de tiempo para poder operar y darle mantenimiento a la maquinaria de las fábricas guatemaltecas.

Esta condición se vivió en el municipio de Salamá, Baja Verapaz. En las primeras décadas de 1900 donde varias familias



tenían sus talleres de manufactura, entre los que se pueden mencionar, alfareros, productores de telas, de velas o candelas de cera o parafina como la familia García. Los productores de pirotecnia como la familia Soto. Los curtidores de pieles y talabarteros como familia Vásquez. Los propietarios de talleres de hojalatería y hierro forjado como familia Valdez entre otras. Quienes aceptaban aprendices de estos oficios y que transmitían sus conocimientos.

También se pueden mencionar dentro de estos, un comercio que sobresalía por disponer de todo tipo de mercadería, conocido como Almacén La Esperanza, y debido a su tamaño y demanda tenían personal contratado para la atención de los clientes siendo sus propietarios quienes enseñaban a sus aprendices y dependientes.

a. Definición de capacitación

La capacitación puede ser considerada como: "El conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal en todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".¹¹

Existen varios puntos de vista sobre la importancia de la capacitación, una de ellas es la que la considera como "los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo"¹², por lo tanto se puede considerar que es la adquisición de conocimientos sobre una actividad

¹¹ Rodríguez, Joaquín. *Administración moderna del personal*. (México: Editorial Thompson, 1996.) 2

¹² Dessler, Gary. *Administración de personal*. (México: Edit. Pearson, 2001.) 249

específica en especial de carácter técnico, científico, administrativo o cualquier otra área del conocimiento humano en donde se necesita determinada especificidad.

La capacitación en términos generales tiene como objetivo el desarrollar el conjunto de habilidades personales e intelectuales con las que cuenta cada persona para ponerlas a disposición de una empresa o institución, y con ello poder desarrollar las actividades requeridas para un puesto en especial. Es por ello que la capacitación es propia de la administración y no escapa de cualquier otra área del quehacer humano, porque es en base a ésta que se puede cumplir con los objetivos personales, institucionales o empresariales y así conseguir el desarrollo y el crecimiento. También beneficia al generar potencialidades en las personas que las califica de mejor manera y que pueden ser considerados aptos para desarrollar determinadas funciones.

También se puede considerarla como "una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador."¹³

b. Importancia de la capacitación

La capacitación de personal está ligada al mejoramiento y al crecimiento de las aptitudes de las personas y de los grupos que conforman una empresa, es por ello que se hace necesaria y que toda empresa de éxito no la subestime, el dejar de lado

¹³ Siliceo, Alfonso , Mencionado por Calanche Yepes, Estefania . *Talento humano ¿cómo influye la capacitación y desarrollo del personal en el éxito de la organización?* (Santa Marta B.A. Argentina: 2011.) 203.



esta actuación dentro de las empresas conlleva a que sufran consecuencias de rezago frente a sus competidores a mediano y largo plazo.

La capacitación en una empresa persigue obtener mejoras continuas en el personal y un adecuado desarrollo del mismo, permite tener al personal actualizado y en desarrollo de nuevas y mejores habilidades y conocimientos. Su objetivo es que el personal cuente con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de la mejor manera; genera resultados favorables para la empresa y para el empleado.

Toda empresa que se considere progresista y con visión de futuro invierte en su Recurso Humano, por medio de la capacitación busca su perfeccionamiento, el de sus aptitudes y desarrollo constante de sus capacidades.

La importancia de la capacitación en una empresa radica en: A nivel organizacional, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta las actitudes hacia el logro de los objetivos empresariales. En lo individual influye a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso. También fortalece las relaciones humanas en el grupo de trabajo en tanto que fomenta la cohesión en los equipos de trabajo mediante la mejora de la comunicación entre las personas y los grupos.

Lo anterior indica que la capacitación es importante en una empresa y que debe de ser considerada como una inversión que a largo plazo genera dividendos al empresario y a



la sociedad en general. Ello permite desarrollar al colaborador y lo consolida dentro de la empresa.

Un adecuado programa de capacitación permitirá generar capacidades en el personal. Lo que conlleva a la realización de las funciones y actividades de mejor manera, la capacitación es una necesidad empresarial para preparar al recurso humano en todos los aspectos de la actividad laboral tanto presente como futura, permite que el personal crezca a la par de su empresa, convirtiéndolo en más competitivo frente al resto del sector. En especial con los avances de la tecnología, que ha conllevado a un cambio vertiginoso de los procedimientos productivos y de venta.

c. Determinación de las necesidades de capacitación

La capacitación es todo un proceso, que da inicio con detectar las necesidades, información y formación del personal. El primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar la necesidad de ésta, disponer de información de parte de los colaboradores o contar con información de un área laboral en relación a la mejora en las habilidades de un grupo de trabajadores de la empresa, esto con la finalidad de determinar de forma exacta en donde y quiénes son los que requieren del incremento, mejora o perfeccionamiento de los conocimientos para brindar un mejor servicio en la empresa. “Para poder determinar las necesidades de capacitación en una empresa debe de tenerse presente tres tipos de análisis; el organizacional, el funcional y de personal”.¹⁴

¹⁴ McGeehee &Thayer. *La capacitación y el éxito en la producción industrial.* (Nueva York. USA: Edit. Majkyensen. 2002.), 146.

El análisis organizacional está centrado en la determinación de los objetivos organizacionales, así como en los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de estos y su relación con los objetivos.

El análisis funcional se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta como se desempeña el empleado al realizarlo. Este indica cómo se debe comportar el colaborador para realizar una tarea de forma eficaz, por lo que se centra en la tarea y no en la persona que lo desempeña.

El análisis personal, examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir o qué tipo de modificaciones debe hacer a su comportamiento.

Desarrollar un programa de capacitación requiere realizar un diagnóstico en la empresa con la colaboración de sus empleados, para así conocer los pormenores del requerimiento o necesidad, de tal manera que se logre el objetivo de incrementar las capacidades del personal en servicio o productividad, esto influirá en la reducción de tiempos, costos y mejorará la calidad en el desempeño laboral, así como el aumento de productivo o mejora sustancial en el desarrollo del talento del recurso humano.

Al tomar como referencia lo indicado con anterioridad se puede determinar la necesidad de capacitación dentro de una empresa de dos formas, la primera al planear de manera formal las necesidades del recurso humano en un periodo de tiempo y



con ello determinar si existe dentro de la empresa personal de reciente ingreso que necesite mejorar sus capacidades y conocimientos sobre el que hacer de la empresa y su labor en específico. Para ello se ha de establecer la cantidad de personal que requiere tal conocimiento y determinar los aspectos reales de la capacitación.

La segunda al obtener información que pueda servir como indicador de necesidades, esto se puede reunir mediante solicitudes, encuestas o entrevistas al personal; actividad que lo realiza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa. También por medio de observaciones directas, pruebas de conocimientos sobre aspectos específicos; reuniones de grupo o mediante consulta al registro de personal.

Cualquiera que sea la manera en que se determinen las necesidades, permitirá obtener información con determinado grado de confiabilidad, por ello dichas medidas deben realizarse con cierta periodicidad.

Como se puede observar, el primer paso consiste en recabar información. Después, en clasificar la información se necesitará elaborar un diagnóstico en relación a las necesidades o prioridades de capacitación en el personal, el cual debe de ser elaborado en conjunto con el personal y luego debe ser consensuado a nivel gerencial. En seguida debe elaborarse el plan que debe contener los objetivos, las metas, los indicadores de evaluación, el presupuesto, los tiempos, la temática a desarrollar, así como el presupuesto pertinente. Después se han de tomar las decisiones y finalmente el



programa de implementación del programa de capacitación y de desarrollo del personal.

d. La capacitación como inversión y su importancia

En la actualidad para la mayoría de empresarios de la mediana y pequeña empresa la capacitación es considerada como un gasto más no una inversión. Estos empresarios poco visionarios aun no son parte de la cultura necesaria para poder modificar este paradigma; este tipo de empresas no visualizan el retorno sobre esta inversión, ni la importancia de facilitar a sus colaboradores una mayor preparación en el trabajo, para con ello generar procesos de trabajo más eficientes con personal calificado en incrementar la productividad y competitividad dentro del sector del *retail*.

Las empresas deben de considerar este rubro como una inversión y visualizar sus beneficios, el no destinarlo de forma adecuada y pertinente afectara el logro de los objetivos empresariales, también pueden ser afectados por aplicar una inadecuada detección de necesidades, preparar programas de capacitación que no cubran la necesidad real de la empresa, fijar objetivos inalcanzables, o que el objetivo no sea congruente con los contenidos del curso, una selección inadecuada de los participantes o del instructor que impartirá el curso, entre muchos factores que conlleven el no tomar una decisión adecuada al capacitar al personal.

Cuando se tiene la conciencia y el conocimiento de la importancia de la capacitación en el sector de los supermercados; se asigna los recursos adecuados, y con ello

facilita mejorar las capacidades del personal y el servicio a quienes asisten a adquirir sus productos.

Muchos expertos, consideran conveniente el disponer de al menos un 10% de las utilidades percibidas para desarrollar programas de capacitación y de desarrollo de personal y con ello mejorar el talento humano considerándola como una inversión a mediano y largo plazo.

Es importante indicar que se debe generar una cultura en donde la capacitación sea considerada como una inversión, en donde se le asigne un presupuesto anual, donde ésta sea parte del programa de desarrollo y factor de motivación, donde se tenga la conciencia de que se considere como una actividad que contribuye a tener personal actualizado, motivado, desarrollado, más comprometido y consciente de la importancia de su actividad. Es por medio de ésta que se transmite al personal la importancia de su trabajo y los impactos que puede generar un mal desempeño de sus labores.

Ante ello es necesario concientizar que la función de la capacitación es contribuir a formar una cultura de identidad empresarial, fomentar y desarrollar los valores organizacionales y favorecer el incremento de la calidad de las tareas que desempeña cada colaborador.

"Existen dos puntos básicos en el concepto de capacitación. El primero indica que las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. Y el segundo que no existe un mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de

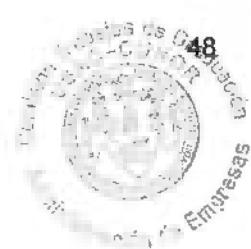
motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización".¹⁵

De igual modo, el autor citado con anterioridad menciona que existen ocho propósitos fundamentales que debe cumplir la capacitación dentro de una empresa para que sea una inversión rentable, siendo estos:

- a. "Actualizar conocimientos y habilidades.
- b. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- c. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- d. Elevar la calidad del desempeño.
- e. Habilitar para una promoción al personal idóneo.
- f. Inducir y orientar al nuevo personal de la empresa.
- g. Preparar de forma integral al personal que está por retirarse en calidad de jubilación.
- h. Resolver problemas y facilitar la conciliación".¹⁶

¹⁵ Silíceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo del personal*. (México: Edit. Limusa, 2000)

¹⁶ Ibíd., 65.



CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

El sector económico comercial en donde los supermercados han demostrado en los últimos años un crecimiento y expansión debido a su espíritu innovador en el uso de las estrategias de *marketing* y en donde el personal que labora las utiliza mediante una serie de acciones que procura el que los clientes queden satisfechos. Es una razón valedera para desarrollar la presente investigación en donde se pueda observar la importancia de este recurso y el que se disponga con las capacidades adecuadas para la realización de sus actividades laborales en beneficio del sector.

Este personal debe de disponer de las cualidades que permita una adecuada atención a la clientela que visita los supermercados y con ello garantizar la mejor calidad no solo de los productos que adquiere sino de la atención al momento de realizar la compra.

Por ello es necesario observar lo relacionado a la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente, que genere los resultados deseados a fin de preparar, desarrollar e integrarlo de manera adecuada y competente a su lugar de trabajo y obtener un desempeño con excelencia, que se traduzca en una adecuada eficiencia dentro del sector. Razón por la cual tras la investigación y análisis de resultados se presenta una propuesta que conlleva a la implementación de un programa integral que se traduzca en la obtención de mejoras en las competencias del personal que se verá reflejado en la excelencia y eficiencia en la prestación del servicio de los colaboradores a favor de las empresas de supermercados.

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Analizar la influencia que proporcionan los programas de capacitación al personal, como herramienta para la eficiencia en la prestación de servicios, en los supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz.

2.1.2 Específicos

Establecer el conocimiento de la filosofía y objetivos empresariales que tienen los colaboradores de los supermercados.

Identificar el ambiente laboral en el cual desarrollan las actividades los colaboradores de los supermercados.

Establecer los programas de capacitación aplicados a los colaboradores de los supermercados.

Describir las acciones de formación y capacitación relativas a la generación de un servicio de calidad en los supermercados.

2.2 Metodología

Para desarrollar la investigación, se utilizó el método científico; en especial en sus etapas de observación, obtención de información primaria y secundaria, en relación al tema sujeto a estudio; lo que ha permitido tener una visión sistemática en el abordaje de la información recabada y culminación del mismo, el cual permitió obtener una visión sistemática del contexto en el que se llevan a cabo las relaciones de compra-venta de artículos de consumo diario y de interrelación entre comprador y vendedor o colaboradores de los supermercados del área urbana del Salamá Baja Verapaz.



La metodología permitió orientar cada uno de los procedimientos relacionados al tema; los pasos a seguir en la obtención de información ha sido el análisis, y posterior determinación de condiciones de trabajo, es por ello que ésta, es conducente para dar respuestas a las interrogantes que se han desarrollado en determinación del estudio.

La investigación es de tipo descriptivo ya que se aborda una realidad concreta y se trabaja sobre ella para describirla, analizándola e interpretarla de la forma concreta.

Es inductiva-deductiva, en el proceso de inferencia inductiva exhibe la manera cómo los hechos particulares están conectados a un todo. La inferencia deductiva muestra cómo un principio general descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo; el estudio se desarrolla partiendo de cada elemento por separado, pero debido a que se interconectan entre ellos se parte del análisis como un todo. Para observar como cada factor influye para generar el resultado que constituye el tema de estudio en este caso.

Para recabar la información se ha utilizado la técnica de la observación por medio de la cual se ha obtenido la apreciación del entorno en donde se desarrolló la investigación, orientando cada uno de los procedimientos relacionados al tema de estudio; además de influir en la forma de cómo se determinarán los procesos a seguir.

Así mismo se utilizaron tres instrumentos, primero la entrevista, realizadas a gerentes o encargados de los supermercados, con quienes se conversó y se aplicó como referencia una guía de entrevista para conocer las apreciaciones en relación al tema de la capacitación del personal y la influencia que esto ejerce en la eficiencia en el sector y permitió tener un acercamiento directo con los gerentes de los

supermercados, por lo que se obtubo el conocimiento y apreciación que los mismos tienen con respecto al tema

El segundo instrumento consistió en un cuestionario que fue utilizado con el personal de estos centros de comercio, mismo que se implementó a 48 colaboradores, el instrumento ha incluido un total 26 preguntas en cinco apartados: El primero con un total de cinco relacionados con la filosofía y objetivos empresariales; el segundo apartado con un total de cinco preguntas relacionadas al ambiente laboral; el tercer apartado contiene un total de ocho interrogantes en relación al tema modular que es el de capacitación, el cuarto apartado relacionado con el tema de servicio y calidad con un total de cinco interrogantes y finalmente un apartado de tres preguntas abiertas relacionadas con el tema específico necesidades de capacitación.

El tercer instrumento, consiste en una guía de observación que se implemento al momento de visitar los distintos locales de los supermercados, en los cuales se observó la conducta tanto del personal como de las personas que concurren a realizar sus compras.

2.3 Sujetos

La investigación se desarrolló al considerar como población objetivo los colaboradores (gerentes, impulsadores, dependientes, cajeros y otros) que laboran en los distintos supermercados del área urbana de Salamá Baja Verapaz; esto se puede observar en la tabla siguiente.

TABLA 1
NÓMINA DE COLABORADORES DE SUPERMERCADOS

Establecimiento	Gerentes	Dependientes	Cajeros	Impulsadores	Otros	Total
Super Tienda Gloria	1	4	6	6	4	21
Super Tienda Jandhy	1	1	2	2	1	7
Super Tienda La Cobanerita	1	2	4	2	2	11
Super Tienda La Plazuela	1	1	2	2	1	7
Super Tienda Yolher	1	1	3	1	1	7
Supermercado La Hacienda	1	4	6	8	5	24
Supermercado La Torre	1	3	6	7	3	20
Super Tienda La Despensa Familiar	1	2	4	2	2	11

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

2.3.1 Muestreo

La muestra considerada para el estudio, dado el tamaño de la población universo, objetivo de estudio se ha estimado de manera estratificada y aleatoria un 50% del personal que labora en estos centros de comercio, siendo estos los siguientes.

TABLA 2
MUESTRA DE COLABORADORES DE SUPERMERCADOS

Establecimiento	Gerentes	Dependientes	Cajeros	Impulsadores	Otros	Total
Super Tienda Gloria	1	2	2	3	2	10
Super Tienda Jandhy	1	1	1	1	1	5
Super Tienda La Cobanerita	1	1	2	1	1	6
Super Tienda La Plazuela	1	1	1	1	1	5
Super Tienda Yolher	1	1	1	1	1	5
Supermercado La Hacienda	1	2	2	4	2	11
Supermercado La Torre	1	1	2	3	1	8
Super Tienda La Despensa Familiar	1	1	2	1	1	6

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

2.4 Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación se consideró disponer y analizar diversas publicaciones bibliográficas técnicas y especializadas sobre el tema, de igual manera se procedió a obtener información de campo, esta última, implementada en entrevistas a gerentes y personal de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz.

Dicha actividad consideró como objetivo determinar la existencia de procesos de capacitación o carencia de estos en el personal y establecer si contribuye a la eficiencia en la prestación del servicio del sector.

Con la utilización de las fuentes de información se logró recabar todos aquellos datos e información que contribuyó a complementar la información y análisis del presente trabajo de investigación.

En la realización de la investigación se utilizó las siguientes fuentes de información.

2.4.1 Fuente de datos

La presente investigación fue posible por medio de recolección de datos, esto permitió comparar la información tanto teórica como de campo y con ello obtener una apreciación adecuada en relación al tema; estas fuentes fueron: Fuentes vivas o primarias, las cuales se realizaron por medio de entrevistas y encuesta al personal de los supermercados objetivo de estudio; fuentes secundarias, entre estas se pueden mencionar libros y, textos especializados, entre otros; obteniendo información de soporte en la fundamentación teórica de la investigación.



2.4.2 Técnicas de recolección

Para la realización de la investigación se aplicaron las técnicas de investigación documental mediante la obtención de datos, apreciaciones y expresiones de los gerentes de supermercados, encuestas mediante un cuestionario al personal operativo de los supermercados, análisis de información recabada en el campo, validación de información y finalmente la preparación de resultados mediante gráficas y descripción de las mismas.

2.5 Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en recabar información mediante proceso de observación, entrevistas y encuestas dirigidas al personal de los supermercados objeto de estudio del área urbana de Salamá Baja Verapaz.

2.6 Procesamiento de la información

La información documental fue recabada, seleccionada, analizada e interpretada y en base a ella se ha descrito la afectividad que los procesos de capacitación y de desarrollo de personal tienen sobre la eficiencia del personal de los distintos establecimientos en este sector de *retail*.

En el caso de la información de campo, se recolectó mediante instrumentos que permitieron desarrollar los cuadros, gráficas estadísticas y análisis situacional del tema investigado.

La información teórica en comparación con la obtenida en el campo permitió tener una clara apreciación sobre el tema investigado y describir con mejor certeza que la capacitación adecuada en el personal de los supermercados permite elevar las competencias de estos y con ello

mejorar el desempeño laboral, lo que a su vez influyen en una mejor atención a los consumidores e incremento de la eficiencia de los mismos.



CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación de resultados

Se presentan los resultados del trabajo de campo desarrollado con el apoyo de instrumentos tales como la observación, entrevistas y encuestas dirigidas al personal de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá Baja Verapaz.

La observación se llevó a cabo en los supermercados en donde se apreció la manera en que el personal tiene relación directa con los clientes que concurren a realizar sus compras.

Se realizaron entrevistas con los ocho gerentes o encargados de los supermercados, con quienes se conversó teniendo como referencia una guía de entrevista para conocer las apreciaciones en relación al tema de la capacitación del personal y la influencia que esto ejercer en la eficiencia en el sector.

La encuesta fue aplicada a 48 miembros del personal de los supermercados por medio de un cuestionario, dispone de un total 31 ítems en seis apartados, dicho cuestionario fue diseñado para obtener información pertinente al tema objeto, de estudio.



3.1.1 Resultados de la encuesta dirigida al personal de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz

De la totalidad de empleados encuestados de los supermercados, se obtuvo la siguiente información.

**TABLA 3
TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMPRESA**

Tiempo de Laborar	Años	%
< de 1 año	1	2
1 año	18	38
2 años	3	6
3 años	4	8
4 años	3	6
5 años	5	10
> de 5 años	14	30

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Es importante indicar que de los encuestados el 29% son de sexo masculino y el 71% de sexo femenino. De igual manera es de indicar que el área y el cargo al que pertenece el personal encuestado es el siguiente.

**TABLA 4
ÁREA LABORAL A LA QUE PERTENECEN**

Área	Cantidad	%
Contabilidad	10	21
Caja	13	27
Mantenimiento	5	11
Seguridad	2	4
Ventas	18	37

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.



TABLA 5
CARGO QUE OCUPAN

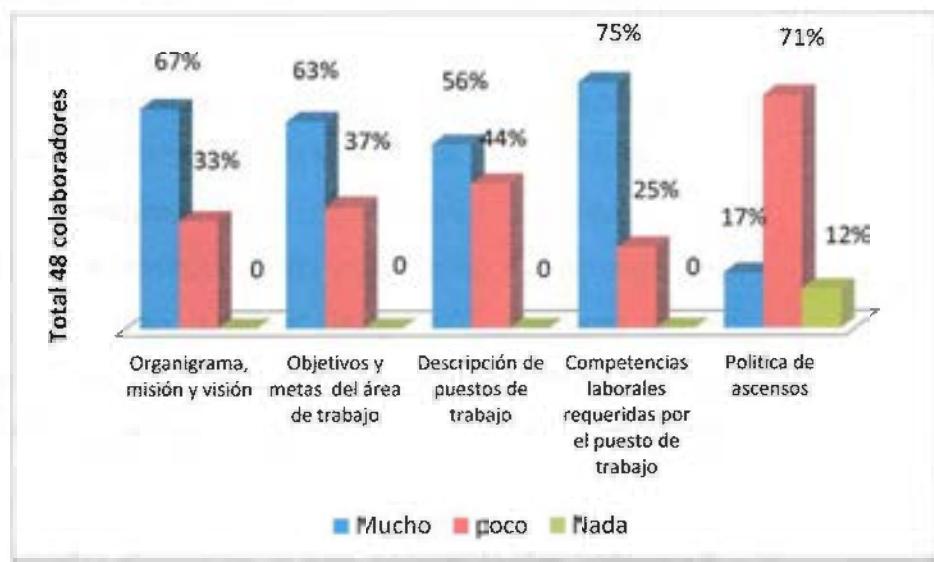
Cargo	Cantidad	%
Cajero	13	27
Compras	10	21
Dependiente-impulsadora de ventas	18	37
Guardián	2	4
Mantenimiento	5	11

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

a. Aspectos de filosofía y objetivos empresariales

En relación a las interrogantes del primer apartado de la encuesta, relacionadas con la filosofía y objetivos empresariales, se obtuvieron los resultados siguientes:

GRÁFICA 1
CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LA FILOSOFÍA Y OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Como se puede observar en la gráfica anterior el conocimiento de los colaboradores de los supermercados en relación a los aspectos filosóficos y objetivos empresariales, demuestra que ellos conocen la empresa para la que trabajan. Si se observa el gráfico, el 67% de ellos conoce la misión y su organigrama; esto denota el grado de conocimiento de la posición que ocupan dentro de la empresa, el 63% conocen los objetivos y metas empresariales y la de su área de trabajo, así mismo el 56% conoce los aspectos relacionados a los puestos de trabajo y el 75% considera tener bien definidas las competencias laborales que requiere su puesto de trabajo, esto se ha logrado gracias a que en su momento en las capacitaciones facilitadas por parte del empresario a sus colaboradores lo ha hecho notar, mencionar o trasladar para su empoderamiento.

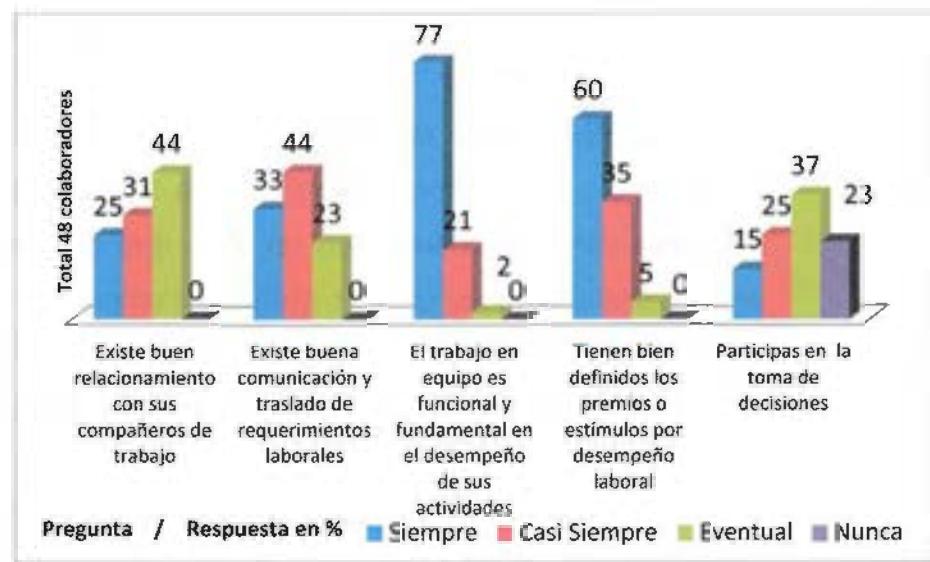
Es importante indicar que las empresas deben de reforzar lo relacionado con las políticas de ascensos, en especial si están enfocados por las competencias laborales, ya que el 71% de los colaboradores indican que poco conocen de ello. Lo que demuestra una debilidad en las empresas; condición que, si se hace un recordatorio, es importante para mantener las expectativas laborales de los colaboradores en relación a hacer carrera dentro de la empresa. De igual manera este elemento permite el empoderamiento empresarial y el que los colaboradores se esfuerzen de mejor manera para el logro de los cometidos.

b. Aspectos relacionados con el ambiente laboral

Las interrogantes vertidas en el segundo apartado tienen relación con obtener las apreciaciones de parte de los colaboradores de los supermercados en relación a su ambiente laboral, por lo que los resultados son los siguientes:



GRÁFICA 2 CONSIDERACIONES SOBRE EL AMBIENTE LABORAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2016

Como se puede observar en el gráfico, en los datos recabados, el ambiente laboral en los supermercados se puede considerar confortable, en relación a esto, el personal considera en un 25% que siempre se mantiene un buen relacionamiento con sus compañeros de trabajo, un 31% casi siempre, en tanto que un 44% de manera eventual y ninguno consideró que no exista buen relacionamiento, lo que indica un ambiente favorable.

La comunicación con los cargos superiores es importante ya que esta permite a los colaboradores el tratar con sus compañeros y con los jefes inmediatos asuntos relacionados con el buen desempeño laboral, tal como la solicitud de requerimientos de materiales, insumos, equipos u otros, por lo que al preguntarles a los colaboradores sí existe buena comunicación y traslado de requerimientos laborales con la gerencia o jefe inmediato, estos han indicado en un 33% que siempre, un 44% casi siempre y un

23% de forma eventual.

Dentro de una organización, comunidad, empresa o institución, el trabajo en equipo es imprescindible. La suma de esfuerzos, habilidades, destrezas y competencias de quienes participan, facilita que las actividades o el trabajo sea más fácil de realizar y con menor tiempo. Los colaboradores de los supermercados consideran en un 77% que siempre realizan sus actividades en equipo, un 21% que casi siempre y tan solo el 2% de manera eventual, por lo que se puede considerar que las labores en un supermercado se desarrollan de manera grupal.

El estímulo en el personal y la dotación de premios por metas alcanzadas es una de las formas de mantenerlo motivado, esto crea dentro de la empresa un ambiente de sana competitividad, y se traduce en mayores esfuerzos por parte los trabajadores en la actividad laboral. Al ser consultados sobre dichos aspectos, los colaboradores de los supermercados han indicado en un 60% que la empresa tiene bien definidos los premios o estímulos por desempeño laboral, un 35% ha indicado que casi siempre y un 5% indica que de manera eventual. Esto representa que los supermercados estimulan a los empleados a realizar de mejor manera su mejor desempeño laboral.

La planeación estratégica de una empresa es la suma total de actividades y acciones requeridas para llevar a cabo una o varias actuaciones que persiguen el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera exitosa. Estas políticas, programas, presupuestos o procedimientos son clave de la administración estratégica. El desarrollo de estos planes son de vital importancia para el éxito de una empresa, como se ha indicado en el marco



teórico de esta investigación, el planeamiento estratégico permite establecer a partir de un diagnóstico empresarial, los obstáculos presentes y futuros que imposibilitan el posicionamiento o éxito de la empresa, en la manera en que se establezcan éstos, la empresa podrá readecuar sus objetivos y metas empresariales y su cambio de conducta. Es por ello que los mismos se constituyen en una actuación imprescindible para la empresa, y su éxito dependerá de la participación de todos sus colaboradores.

En el caso del personal de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá Baja Verapaz, el 15% de ellos indican que siempre participa en la planeación estratégica de su empresa, en tanto que el 25% casi siempre, un 38% de manera eventual y un 23% de ellos indica nunca haber participado en una actividad de circunstancia tan importante.

Como se puede apreciar, la realización de actividades de capacitación no solo permite el traslado de conocimientos para mejorar el desarrollo de la persona, mejorar sus competencias para realizar de mejor manera sus actividades dentro de su área de trabajo, sino también permite el compartir, convivir, intercambiar experiencias y por ende el que mejore la comunicación y ambiente de trabajo, tanto entre compañeros como con los mandos inmediatos superiores.

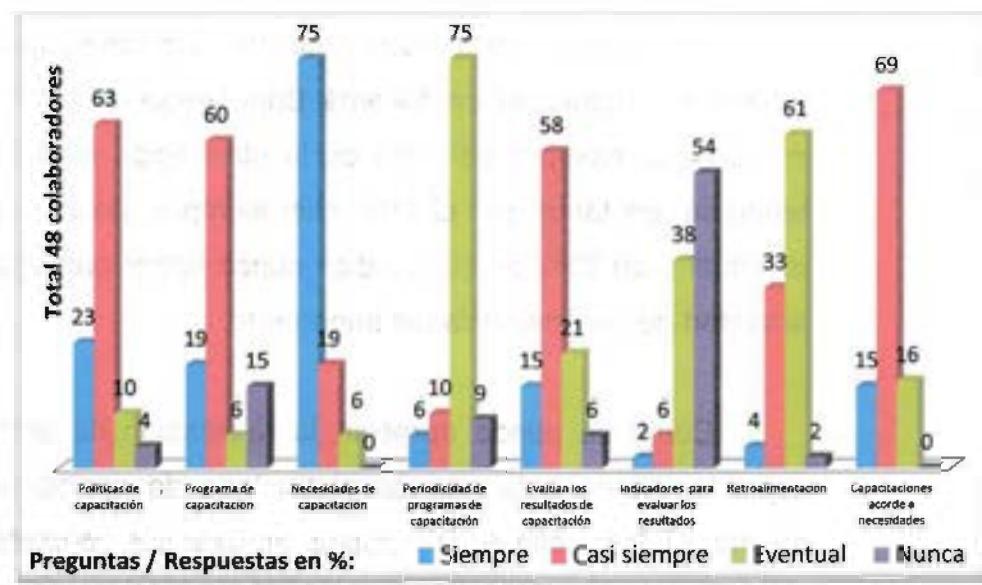
c. Aspectos relacionados con la capacitación del personal

Como se ha mencionado en la fundamentación teórica, la capacitación del personal está ligada al mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de las personas y de los grupos que conforman una empresa u organización por lo que se constituye en un factor que persigue obtener mejoras continuas y un adecuado desarrollo del

mismo, ello permite tener al personal actualizado y desarrollando nuevas y mejores habilidades, destrezas y conocimientos.

Con relación a esta temática se ha podido obtener las siguientes apreciaciones.

**GRÁFICA 3
APRECIACIONES SOBRE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, a consideración de los colaboradores, éste es un tema que presenta debilidades dentro de las empresas de supermercado en la ciudad de Salamá, al ser indagados respecto al mismo; éstos han indicado lo siguiente: con relación a si conocen las políticas de capacitación que implementa la empresa, un 23% de ellos indica que siempre tienen conocimiento, en tanto que un 63% casi siempre y un 10% de manera eventual en tanto que el 4% restante indica no tener conocimiento del mismo.

De igual manera los colaboradores indican en un 19% que su empresa siempre dispone de un programa de capacitación, en tanto que un 60% de ellos indica que casi siempre, un 6% de forma eventual y el restante 15% que nunca dispone de esto las empresas para las que laboran.

Estos datos afirman la información con respecto a la necesidad de capacitación dentro de la empresa, en donde el 75% de los colaboradores indican que siempre existen necesidades de esto, el 19% casi siempre y el restante 6% consideran que es importante de llevarlas a cabo de forma eventual.

Cuando se preguntó con relación a la periodicidad de las capacitaciones, recibidas, el 6% de ellos indican que siempre reciben, un 10% casi siempre y es importante tener presente que el 75% de los colaboradores indica que de manera eventual y el restante 9% nunca ha recibido. Esto representa una clara debilidad de la empresa en la formación de su personal.

Esto conlleva a analizar los siguientes resultados en relación a la consideración de los colaboradores en cuanto a si evalúan los resultados de las capacitaciones recibidas, a lo que el 15% de los colaboradores indican que siempre, en tanto que un 58% de ellos indican casi siempre y un 21% de forma eventual, en tanto que el 6% de ellos considera que nunca, esto, aunque no es muy significativo también representa una debilidad empresarial.

Otro aspecto importante informado por los colaboradores es el que únicamente el 2% de ellos indica que siempre conocen los indicadores que implementa su empresa para evaluar los resultados de una capacitación y el 6% de ellos casi siempre, un el



38% indica que lo informan de manera eventual y el 54% que nunca los conoce. Es importante tener presente que los indicadores permiten orientar las actuaciones de las capacitaciones recibidas y reorientar los planes de las futuras capacitaciones. Lo que conlleva a retroalimentar aquellos aspectos que no quedaron del todo clarificados.

Ante lo indicado con anterioridad se les indagó si se retroalimenta las capacitaciones para favorecer las competencias laborales a lo que el 4% de ellos indican que siempre un 33% que casi siempre, el 61% de ellos de forma eventual y solo el 2% indicó que nunca se realiza. Esto demuestra que el proceso de retroalimentación debe fortalecerse para lograr los resultados deseados.

De todos es conocido que la capacitación fortalece los conocimientos y las capacidades del personal, es por ello que es importante saber si las capacitaciones impartidas contemplan las competencias laborales que se requieren en los diversos puestos de los supermercados, al ser indagados el 15 % de los colaboradores indica que siempre, el 69% casi siempre y el restante 16% que de forma eventual. Esto significa que, de las capacitaciones recibidas, estas sí contemplan el incremento de conocimientos para el que hacer laboral de cada uno de sus puestos de trabajo en los supermercados.

Un aspecto muy importante de conocer dentro de las actividades de un supermercado y las apreciaciones del personal con respecto a esto es lo relacionado con la higiene y seguridad laboral. Por lo que se les ha preguntado si conocen de un programa de normas y medidas de seguridad e higiene laboral; a lo que los

colaboradores han indicado en un 4% que siempre, un 75% que casi siempre, un 17% de forma eventual y el restante 4% que nunca lo han conocido.

Para la empresa es vital transmitir conocimientos sobre esta temática ya que esto permite dar una buena imagen, el minimizar riesgos y enfermedades laborales lo que representa estabilidad en las actividades de trabajo.

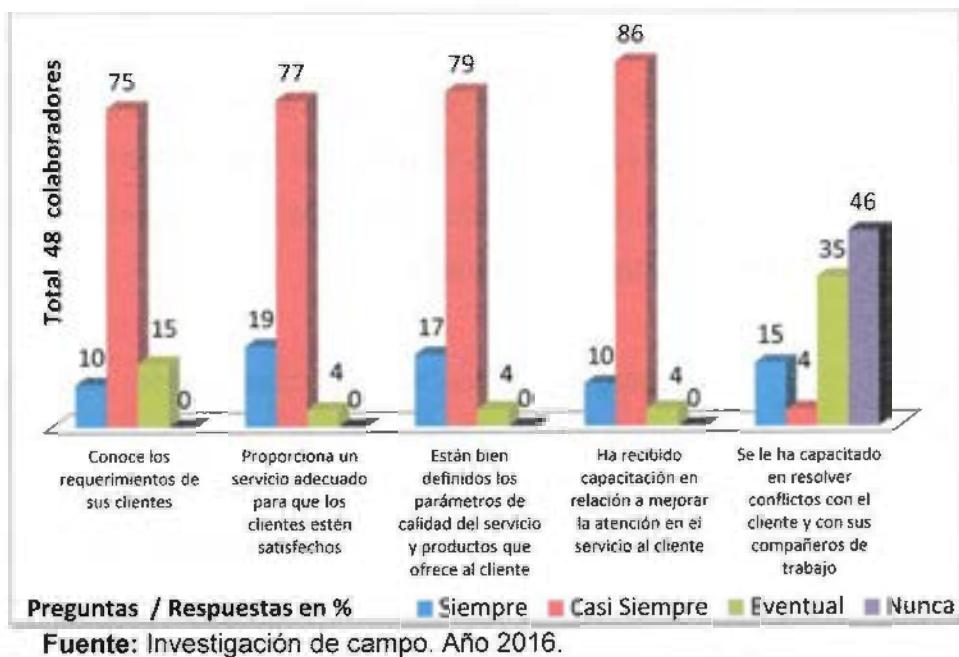
Como se observo, la capacitación del personal y su desarrollo integral al momento de trasladarle conocimiento para la mejora de sus competencias laborales contribuye a favorecer un sinnúmero de situaciones y condiciones tanto internas como externas a la empresa, cabe indicar que a consideración del personal colaborador de los supermercados esta actuación no está del todo clarificado, esto debido a que a consideración de ellos, no se evidencia un programa bien definido y calendarizado, de igual manera la evaluación de los resultados; la existencia de indicadores y los procesos de retroalimentación, así mismo el que solo se circunscriben a temas relacionados con la atención al cliente y no a todas las competencias laborales del personal de un supermercado.

d. Aspectos relacionados con el servicio y la calidad empresarial

El servicio al cliente, los precios, la variedad, así como la calidad de los productos se considera como un valor adicional de los supermercados y por supuesto, es la esencia en este tipo de empresas. Por tal razón, en la presente investigación es importante el conocer las apreciaciones del personal en este tema; al ser interrogados se logró obtener de parte de los colaboradores de los supermercados la siguiente información.



GRÁFICA 4
APRECIACIONES EN CUANTO AL SERVICIO Y CALIDAD EMPRESARIAL



Los supermercados se deben de caracterizar por el alto nivel en la calidad de los servicios y del producto que entrega a los clientes. La calidad del servicio depende de las actitudes de todos los colaboradores de la empresa.

El servicio aporta una satisfacción al cliente, lo que permite mantener su preferencia por un periodo de tiempo. El personal de los supermercados en todas las áreas o niveles deben de tener presente que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de éstos y el grado de satisfacción que obtengan.

Por ello se consideró importante disponer de las apreciaciones en relación a este tema obteniendo los resultados

siguientes: Al ser indagados si conoce los requerimientos de sus clientes, el 10% de ellos ha indicado que siempre, el 75% casi siempre y un 15% de forma eventual.

Así mismo el 19% indica que proporciona un servicio adecuado para que el cliente esté satisfecho. Un 77% casi siempre y un 4% de manera eventual. Otra condición importante de conocer es si están bien definidos los parámetros de calidad del servicio y productos que ofrece su empresa al cliente; a lo que el 17% ha indicado que siempre, un 79% que casi siempre y un 4% de manera eventual. Finalmente, se interrogó si han recibido capacitaciones en relación a mejorar la atención en el servicio al cliente, a lo que el 10% indicó que siempre se les capacita en dicho tema, un 85% que casi siempre y un 4% de forma eventual.

Las apreciaciones anteriores indican de manera clara que el tema de la atención en el servicio al cliente y la calidad de los productos como un valor agregado y todos aquellos aspectos que pueden favorecer que un cliente tenga preferencia por un supermercado, en relación a otro, son claves para los supermercados y que proporcionan competitividad en el sector; condición que tanto para los empresarios como para el personal es de sumo interés.

f) Necesidades de capacitación

En el último apartado de la encuesta al personal colaborador de los supermercados se le han realizado tres interrogantes; la primera ¿Qué cursos de capacitación ha recibido por parte de la empresa? obteniendo las respuestas siguientes.



GRÁFICA 5
CURSOS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS POR LAS EMPRESAS A SU PERSONAL

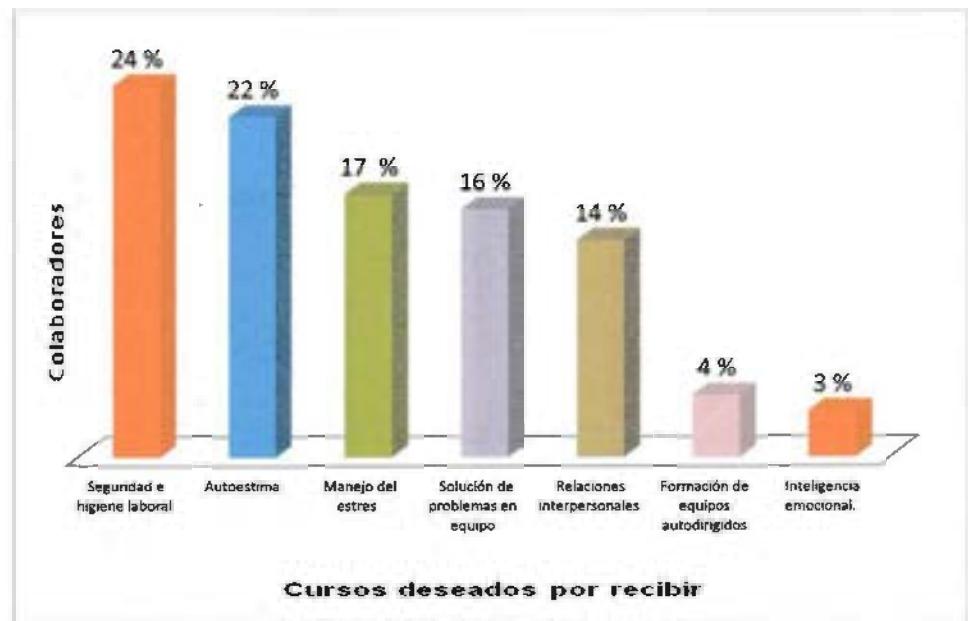


Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Lo anterior indica que en el mayor porcentaje de los colaboradores han recibido capacitación sobre atención al cliente, liderazgo y normas de cortesía, lo que suma un 71% con temas relacionados a la actividad directa con los compradores que asisten a los supermercados.

En la segunda interrogante. ¿Qué cursos de capacitación le gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral? El personal proporcionó las respuestas siguientes.

GRÁFICA 6
**CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE AL PERSONAL LE
 GUSTARÍA RECIBIR PARA MEJORAR SU
 DESEMPEÑO LABORAL**

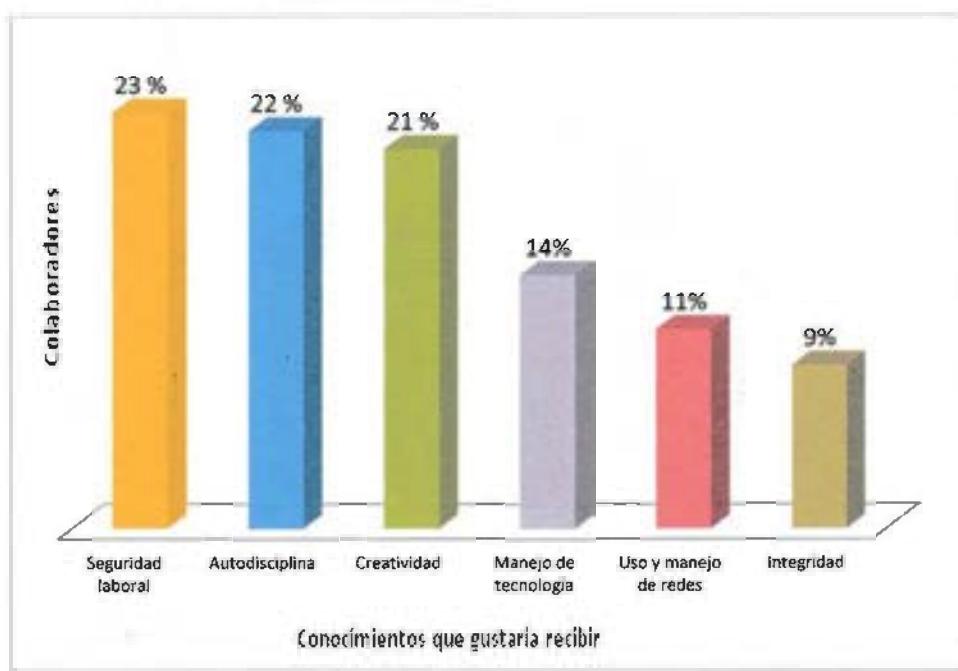


Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Como se puede apreciar, el personal de los supermercados considera que existe la necesidad de recibir conocimientos en relación a temas relacionados con seguridad e higiene laboral, autoestima, manejo del estrés, soluciones de problemas en equipo, relaciones interpersonales. Lo que suma un total de 93% del personal que consideran importantes estos temas por lo que se puede indicar que si existe la necesidad de capacitación en temas diversos y de desarrollo de la persona y con ello mejorar las competencias en beneficio del buen desempeño de sus actividades laborales.

La tercera interrogante fue la siguiente: ¿En qué le gustaría que lo prepararan para mejorar su desempeño laboral? A lo que el personal indicó:

GRÁFICA 7
CONOCIMIENTOS QUE LES GUSTARÍA RECIBIR
PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Esto indica que el personal considera de importancia el recibir diversos temas para poder reforzar sus conocimientos y con ello mejorar su nivel de capacidades centrando su interés en temas relacionados con la autodisciplina, creatividad, integridad, manejo de la tecnología en el área laboral, uso y manejo de redes, seguridad e higiene laboral. Todo ello en beneficio de la actividad que prestan sus empresas.

3.1.2 Resultados de la entrevista realizada a gerentes de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz

Como parte del proceso de investigación se entrevistó a los ocho gerentes de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá Baja Verapaz, de quienes se obtuvo la siguiente información:

La mayoría de los gerentes tienen más de 10 años de laborar para la empresa lo que indica amplio conocimiento en dicha actividad, aunado de ser considerados personal de confianza.

El conocimiento en la actividad está relacionada con los años que han laborado para la empresa, condición que unida a la edad de los mismos, en donde el 11% tiene 26 a 30 años, de igual forma el 11% entre 31 y 35 años; un 33% de ellos oscila entre 36 y 40 años y el restante 45%; más de 40 años de edad. Lo que está relacionado como se ha indicado a la experiencia de desempeñar el cargo de gerente o encargados de los supermercados. Así mismo es importante indicar que en relación al sexo de los gerentes el 75% es masculino y el 25 % femenino.

De los ocho gerentes entrevistados el 100% de ellos indica conocer la filosofía, los planes operacionales y la estructura de la empresa, así mismo, indicaron que la empresa está estructurada en su mayoría por los puestos laborales, tales como: auxiliar de bodega, cajeros, encargado de contabilidad, encargados de mantenimiento, encargados de seguridad, impulsadoras, promotoras o personal de atención al cliente y finalmente, gerente o encargado de tienda. En cuanto a la asignación de instrucciones el 100% de ellos indican que lo realizan de manera verbal. Las técnicas utilizadas para incentivar a que su personal se capacite y mejore su desempeño laboral son charlas motivacionales y seminarios. Así mismo indicado que la manera en que valoran el desempeño de su personal es por medio de incentivos y salarios justos.

Al ser indagados con respecto a la actitud de su personal al momento de darles instrucciones, el 100% de estos indicaron que sus colaboradores reciben las instrucciones sin objeción alguna.



Un aspecto importante que los gerentes de los ocho supermercados informaron es que ninguno de ellos posee un Programa de Detección de Necesidades de Capacitación y que estas se realizan de forma eventual, así mismo, se llevan a cabo tanto dentro y fuera de la empresa, actividad proporcionada por personal interno, como contratado para dicha actividad, por lo que de manera regular solicitan los servicios del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para facilitar temas específicos de capacitación a sus colaboradores.

La forma que miden el rendimiento de su personal, en su mayoría, es por cantidad de venta de la empresa, la cual sirve de parámetro para retribuir al personal y es en base a ello que trasladan un porcentaje de las ganancias sobre ventas, en fechas establecidas, tales como navidad, año nuevo y algunas fechas en donde se incrementan las ventas.

Los gerentes indicaron que la forma en que el personal asciende de puesto es por medio de la evaluación de su desempeño, la cual está a discreción de los mismos gerentes, pero con lineamientos establecidos por la empresa.

La totalidad de los ocho gerentes entrevistados indican que es importante el establecimiento de un programa de capacitación, lo cual permitirá mejorar las capacidades de su personal. También, informaron que sus empresas disponen de un presupuesto que no sobrepasa los Q. 5,000.00 anuales para su realización.

A consideración de los gerentes, entre las ventajas al implementar un programa de capacitación se logra mejorar las capacidades de su personal, la atención al cliente, el trabajo en



equipo y otros beneficios sustanciales; también indicaron que las limitantes para implementarlas son los horarios, la duración de los eventos y el tener que realizarlo fuera de las instalaciones de su empresa.

Como gerentes o encargados del personal de su empresa, indican que los cursos que facilitarón a su personal mejoraron su desempeño y están relacionados con la atención al cliente o bien con los procesos de negociación o ventas, mismos que de manera normal se realizan en el periodo de inducción para el personal de nuevo ingreso.

También indicaron que los cursos necesarios para mejorar el desempeño laboral e incrementar la eficiencia en el servicio o competitividad en el sector están relacionados con la administración del tiempo en el trabajo, la atención al cliente y con la higiene y seguridad laboral.

Para la gerencia de los supermercados, la atención al cliente es su principal prioridad, aunado a la calidad y variedad de los productos, motivo por el cual de manera constante indican que ellos monitorean dicha condición; en el caso del Supermercado la Torre, Supertienda Gloria y Supermercado La Hacienda, han utilizado la técnica del cliente secreto, que consiste en contratar a una persona en determinados días para que se haga pasar por cliente y aborde al personal con determinadas condiciones de compra de productos y poder establecer la conducta y el conocimiento de los productos.

También indican que han facilitado charlas a su personal para poder abordar algún conflicto que se presente con la clientela, bien sea por insatisfacción de un producto o en la prestación del servicio.



3.1.3 Comparación de resultados obtenidos de colaboradores vrs. las apreciaciones de gerentes o encargados de supermercados.

Al comparar los resultados tanto de los colaboradores como de los gerentes de los supermercados se observa lo siguiente: Ambos tienen pleno conocimiento de los aspectos filosóficos y objetivos de la empresa, también tienen bien definidos cuales son las responsabilidades inherentes al puesto de desempeñan, así como cuáles son las competencias a desarrollar dentro del mismo. Estos son aspectos en los que si concuerda el personal.

En la observancia relacionada con la política de ascensos y si está enfocada por las competencias que cada puesto laboral requiere, existe una pequeña discrepancia, en donde los gerentes indican que este aspecto está bien definido, en tanto que los colaboradores indican en un 71% que esta poco definido.

De igual forma al observar los aspectos relacionados con el ambiente laboral, cabe mencionar que las opiniones vertidas por los colaboradores indican que siempre mantienen buen relacionamiento entre compañeros, que el trabajo en equipo es funcional y que existe buena comunicación entre los diferentes niveles de mando, así como, también indican que en relación a los premios por desempeño está bien definido en las empresas de supermercado. Lo cual concuerda con los aspectos indicados por los gerentes; mas no así en relación al nivel de participación en la realización de la planeación estratégica, en donde los colaboradores en contraposición con gerentes indican que muy poco participan es este importante aspecto empresarial, en donde solo un 15% indicó participar. Es este aspecto solo colaboradores del Supermercado La Torre indicaron participar en ello y de manera muy selectiva.



Al observar las dos apreciaciones en relación a los aspectos de capacitación; el personal de los supermercados coinciden en que las empresas a excepción de Supermercado La Torre, no tienen establecido una política en este aspecto y no disponen de un programa de capacitación a lo largo del año y ello solo responde de forma esporádica a eventos tales como navidad y año nuevo, día del cariño, semana santa, día de la madre, fiestas patronales, día de la independencia, y otros de singular magnitud, lo que conlleva a que las empresas faciliten capacitación en especial en temas de atención al cliente. Por lo que desconocen los indicadores en que evalúan los resultados de las capacitaciones recibidas y que muy eventual es cuando se retroalimentan las mismas.

Dichas apreciaciones coinciden con las de los gerentes, quienes indican que ninguna de sus empresas, dispone de acciones de detección de necesidades de capacitación y que se hace necesario su implementación, así como el establecer indicadores visibles de calificación de resultados de las mismas que sirvan para la toma de decisiones en relación a la política de ascensos.

Dentro de las necesidades de capacitación que los colaboradores han requerido y que son similares con lo indicado por los gerentes, se puede mencionar lo relacionado a temas tales como; autoestima, formación de equipos de trabajo, inteligencia emocional, manejo del estrés, relaciones interpersonales, seguridad e higiene y solución de conflictos laborales. Así mismo indican que para mejorar su desempeño laboral y favorecer su desarrollo integral los temas deben estar relacionados con la integridad emocional, el manejo de la tecnología, el uso de redes, la creatividad, la autodisciplina y la seguridad laboral. Tales temas, expresan los gerentes que son importantes y que incentivan al personal, lo que conlleva a la



eficiencia en el servicio que prestan a la empresa.

3.1.4 Resultados de la guía de observación realizada a los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz

El instrumento utilizado al momento de concurrir a los ocho supermercados del área urbana del municipio de Salamá fue la guía de observación la cual facilitó recabar las siguientes apreciaciones: Por la época en que se realizó la visita a los comercios, se pudo observar que la afluencia de clientes era concurrida debido a la época previo a la navidad y año nuevo, tiempo en que la población visita estos establecimientos comerciales para realizar sus compras de temporada. Así mismo, se pudo observar que dada la fecha la cantidad de empleados cumplía la atención de la demanda.

Una condición observada fue el compañerismo y trabajo en equipo el cual es notorio en la totalidad de los supermercados. De igual manera la adecuada comunicación entre el gerente o encargado del supermercado y su personal, quien gira instrucciones de forma verbal, en especial lo relacionado con colocación del producto y la atención al cliente.

El trato del personal hacia la clientela fue amable y de manera constante, evidenciándose como el personal de ventas o promotores se acercan a la clientela para poder orientarles en la compra de sus productos condición que lo realizan con un trato amable y cortés, con una vestimenta adecuada, así mismo demuestran pleno conocimiento sobre el área de trabajo y los productos a su cargo, o bien cuando la clientela les requiere de alguna información al respecto, éstos se lo proporcionan sin demora.



Algo que fue notorio es que el personal de atención al cliente se ha mantenido atento a las inquietudes de la clientela y las necesidades y requerimientos de los mismos. De igual manera han prestado ayuda y apoyo a los clientes que lo requieren.

Es importante mencionar que el personal tiene poco conocimiento en relación a normas de seguridad laboral, más si en relación a higiene, condición que incurre en riesgos para la integridad de su persona, esta condición se pudo observar al momento de mover mercadería con peso considerable sin el uso de un cinturón abdominal y la postura adecuada para levantar peso, entre otros.

Los horarios de atención oscilan entre las ocho de la mañana y las ocho de la noche, considerado por la clientela como apropiado para la realización de sus compras. De igual manera en relación al tiempo de espera para pagar en el área de caja es el normal, excepto en épocas de festividades, en el cual la aglomeración de clientela es mayor y el volumen de compra tiende a incrementarse.

Las instalaciones de los ocho supermercados son consideradas convenientes por parte de los clientes, sin embargo, solo tres de ellos disponen de servicios sanitarios para la clientela y cinco de ellos no.

La totalidad de los supermercados tienen cámara de seguridad y personal que presta el servicio de guardias.

Un factor importante para el cliente es el parqueo, condición que solo lo cumple con amplitud tres supermercados en tanto que los restantes no disponen de los mismos.



3.2 Planteamiento de propuesta para incrementar la eficiencia dentro de los supermercados del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz

En este mundo globalizado, en donde las relaciones económicas son tan diferenciadas tanto a nivel de sectores como dentro de las mismas áreas productivas, la eficiencia y la competitividad empresarial es uno de los elementos de supervivencia; define el futuro de las empresas que participan dentro de la misma, contribuye a que unas se fortalezcan y otras desaparezcan del mercado.

Es por ello que como se ha indicado en la presente investigación la implementación de un programa capacitación al personal de los supermercados constituye un factor que permite a la empresa condiciones tales como: Alcanzar los objetivos, metas empresariales y personales, constituirse en un medio motivacional, empoderar las diferentes áreas, define y asegura un lugar en el mercado, a través de un personal calificado, así mismo el establecer sistemas de evaluación del desempeño laboral, fortalecer el conocimiento de los colaboradores, permitir la plena identificación del personal con la empresa y potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores.

La calidad del recurso humano con que deben contar los supermercados es un tema importante, de este depende los resultados obtenidos por la empresa, por ello el ente encargado del recurso humano debe contar con un plan de capacitación que ayude a desarrollar, reforzar y actualizar habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para realizar el trabajo de acuerdo a estándares establecidos, lo que dará como resultado el avance de la empresa ante los nuevos desafíos, aumentando las posibilidades de crecimiento.



La implementación de un programa de capacitación de personal debe relacionarse con el puesto de trabajo, la misión y visión y los objetivos de la empresa, para que pueda constituirse como una herramienta básica y así lograr la eficiencia del personal y los beneficios tanto para el colaborador como para la empresa.

Esta propuesta al momento de formularse e implementarse debe de contener como mínimo los elementos siguientes:

3.2.1 Lineamientos para la elaboración del plan de capacitación del personal de un supermercado

Es complicado poder determinar con exactitud cuál es el factor o elemento que condiciona la efectividad de una empresa de supermercados, debido a que depende de varios, mismos que se sitúan a distintos niveles pero que interactúan entre sí y que en conjunto propician el éxito de la misma.

La capacitación es en la actualidad una de las estrategias empresariales que conduce a su éxito, la rotación de personal y la falta de capacitación y preparación son algunos elementos de importancia en el éxito y la longevidad de las empresas. El contar con el personal idóneo genera condiciones que propician la eficiencia en el servicio y la competitividad en el sector.

La capacitación debe ser considerada como uno de esos elementos que conllevan al éxito y que debe de ser incluida en el plan estratégico de los supermercados, lo cual permitirá lograr mejores beneficios y posicionamiento, es por ello que se considera de vital importancia el disponer de un programa de capacitación que permita proporcionar al personal herramientas que lo hagan eficientes y por ende a la empresa para la cual trabajan.



La capacitación permite cumplir con los objetivos de la empresa y se suma a los elementos de las estrategias empresariales, ésta debe de estar en sintonía con las necesidades reales de la misma y lograr el máximo aprovechamiento de su personal.

La capacitación es uno de los medios primordiales de las empresas de éxito, cuyo propósito es el logro de la eficiencia y mejora del rendimiento de los colaboradores, mediante el incremento de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades específicas bien sea en la inducción o en la adecuación o mediante el cambio de actitudes y aptitudes en las actividades laborales. La capacitación incrementa el potencial del accionar humano en una labor, siempre y cuando no se base solo en una simple instrucción, es decir aplicación de actividades procedimentales simples o realización de ejercicios cognitivos.

Por ello el diseño de un programa formativo de capacitación debe de entender las necesidades de la empresa, donde posibilite los conocimientos y se transmitan de manera común todo aquello que beneficie a la persona y a la empresa.

a. Objetivos del Plan de Capacitación

1) General

Incrementar las competencias de los colaboradores a requerimientos de las necesidades que impone el mercado para enfrentar los desafíos del entorno.



2) Específicos

Orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a los colaboradores de los supermercados.

Definir el enfoque del desarrollo de las competencias acorde al puesto de trabajo del colaborador de los supermercados.

Establecer la metodología de aprendizaje requerida para el desarrollo de las competencias.

Definir el nivel de especificidad en el traslado de conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores.

b. Definición

Consiste en la implementación y desarrollo de un proceso de transferencia de conocimientos, práctica de habilidades y destrezas para mejorar las actividades laborales dentro de las áreas del supermercado con base a las competencias de cada puesto de trabajo, según su naturaleza o especialización.

c. Población meta

Colaboradores de todos los niveles de supermercados de nuevo ingreso o con determinado tiempo dentro de la empresa, o que estén sujetos a cambio, promoción o bien para aquellos que requieren de una reinducción, según el criterio de su respectiva jefatura o gerencia.



d. Enfoque del programa de capacitación

Para poder desarrollar de manera adecuada el programa se propone que éste tome como base las competencias a desarrollar y considere tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes. Asimismo integrar los valores empresariales a partir de la construcción de competencias por área y por especialidad, bien sea este en diferentes niveles: Inicial, intermedio y avanzado.

El inicial, conlleva el cambio de comportamientos, por lo que es una primera etapa que permite mejorar las habilidades, reconocer y comprender los procesos de la empresa. El intermedio, mejora el comportamiento en habilidades específicas de atención, acorde a los lineamientos empresariales y el avanzado, desarrolla las habilidades en relación a los objetivos tanto empresariales y personales, mediante la interrelación de los procesos, conllevando al dominio máximo de las competencias.

Con base a lo anterior, el aprendizaje se enfoca en perseguir que cada colaborador de los supermercados se ubique en el nivel requerido por la empresa, para ello diseña los planes de capacitación por área laboral, con el fin de disminuir la posible brecha existente entre lo que la empresa necesita versus la realidad y necesidad que cada uno de ellos presenta.

El enfoque ha de ser continuo de acuerdo con el grado de conocimiento en que se encuentre el colaborador, por lo que ha de determinar el enfoque en relación al aprendizaje a utilizar, al respecto se pueden considerar los



siguientes escenarios: Colaboradores nuevos, son aquellos que por primera vez ingresan a la empresa a un determinado puesto por lo que ha de dársele instrucciones, normativos y conocimientos relativos al puesto y a la empresa.

Colaboradores intermedios, son aquellos que ya han adquirido un mayor conocimiento y experiencia en el puesto y se hace necesario mantenerse actualizado para continuar desarrollándose y perfeccionando el desempeño y directivos, es el personal de confianza de la empresa y que tienen a cargo personal. Sus conocimientos deben ser relativos a sus funciones y ser capaces participar de un aprendizaje especializado que les permita orientar los procesos vitales para la estrategia de la empresa.

Como estrategia a los escenarios mencionados, se determinan tres etapas para el modelo de aprendizaje detallados a continuación: Inducción, corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los colaboradores de recién ingreso, aquellos que han cambiado de puesto recientemente y para algunos que requieren de una reinducción al puesto, según el criterio de su respectivo jefe inmediato.

Actualización, corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los colaboradores, que por la importancia y transcendencia de las labores que realizan, requieren actualizarse o bien recibir nuevos conocimientos o desarrollar habilidades, destrezas en nuevo equipo a utilizar.



Especialización, corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizan al personal de reconocida experiencia y con competencias muy específicas o que les permitirán especializarse en campos particulares que requiere la empresa para alcanzar objetivos, metas o estrategias definidas.

e. Detección de necesidades de capacitación (DCN) de la empresa

La detección de necesidades de capacitación de una empresa se puede obtener por medios tales como: el perfil de trabajo o per medio de la evaluación del desempeño siendo estos por departamento y puestos de trabajo.

Su análisis se puede desarrollar por medio de las cédulas de detección de necesidades de capacitación por departamento y con ello implementar un adecuado programa de atención en la temática.

f. Áreas temáticas

Los colaboradores han de mejorar sus conocimientos en los temas que correspondan a la competencia de visión estratégica de la empresa de acuerdo al cargo que ocupen y a los temas previstos producto del resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación.

g. Modelo del plan de capacitación del personal

El modelo de la implementación del plan de capacitación al personal implica una serie de actuaciones o acciones a desarrollar, estas serán acordes a la temática a



tratar y a los objetivos que persiga la empresa por lo que debe iniciarse con una breve descripción de la empresa y su respectiva justificación.

También debe contener los alcances del plan, los fines principales, sus objetivos y los temas de capacitación, los cuales se dispondrán de acuerdo a las necesidades del personal y de las áreas de trabajo, producto de la detección de necesidades de capacitación.

Así mismo disponer de los recursos, los que serán dispuestos por cada supermercado en base a sus políticas de personal, el presupuesto: será dispuesto por la unidad financiera de cada uno de ellos.

De igual forma a de contener de un cronograma que prevea la implementación de un taller cada tres meses y al finalizar estos la realización de un proceso de evaluación, el cual se desarrollará de manera individual para medir el grado de aprendizaje de cada uno de los colaboradores de los supermercados.

h. Seguimiento del plan de capacitación

Para el logro de los objetivos y la medición de estos, se debe de prever la evaluación del desempeño, el cual estará a cargo de los jefes de cada unidad de trabajo quienes a su vez debe de contemplar la retroalimentación, el cual se implementará en base a los resultados de la evaluación o a requerimiento de las unidades de trabajo.



3.2.2 Ejemplo del modelo del plan de capacitación

a. Presentación

Las empresas de la actualidad desarrollan planes estratégicos basados en uno sus más importantes recursos como lo es el humano, debido a que el fortalecimiento y motivación que pueda tener dicho capital genera un mayor impacto en los resultados de productividad o de servicio.

Entre los planes más importantes están los de capacitación, para ello, se emplean diversas formas para detectar las necesidades existentes, tanto presente como futuras que puedan darse en la empresa y con ello mejorar las competencias de los colaboradores, también se utilizan para analizar los puestos de trabajo, evaluar el desempeño de los empleados y optimizar los recursos al máximo.

Al considerar lo anterior, se ha preparado el presente plan de capacitación. El cual responde a las necesidades más requeridas de conocimientos que los propios colaboradores han indicado necesitan para mejorar sus potencialidades como empleados del supermercado y con ello mejorar sus conocimientos, estrategias y actitudes ante el servicio que prestan a la población que concurre a realizar sus compras en la empresa.

b. Descripción de la empresa

La empresa es una organización que pone a disposición de los compradores una serie de productos diversos, en especial de alimentos de consumo diario, así como de enseres para el hogar, con una variedad de



presentaciones, tamaño, precio, calidad, entre otros factores que la diferencian.

Todo colaborador del supermercado debe de tener presente que el cliente quiere calidad, lo que significa respetar una serie de procedimientos que se inicián con la apariencia de la tienda, la limpieza de las instalaciones tanto a nivel interno como externo, limpieza de pasillos, de las áreas de recepción de mercaderías, del estacionamiento, la adecuada disposición de los desechos que genera la empresa, la presentación y aseo del colaborador, etc. Por lo que todo esto debe de ser impecable.

El cliente observa las dependencias, el piso, el estado de los productos, las góndolas, los equipos, la iluminación, los ruidos o sonidos, el olor proveniente de las secciones, el uniforme de los colaboradores y su presentación personal, el modo en que los demás clientes son abordados y tratados por el personal que labora en la empresa, entre otros factores.

La atención al cliente y la imagen de la tienda influye mucho en el concepto y en su fidelidad, por eso los cuidados deben ser constantes y después de las compras realizadas por parte del consumidor, seguramente éste recordará los momentos o situaciones que vivió en el supermercado al momento de realizar sus compras, bien sea que haya sido atendido directamente por un colaborador de la empresa o no. Si fue atendido entonces, las imágenes vendrán a su mente en relación a cómo fue atendido, la variedad de productos, precios, el ambiente que vivió en el



supermercado, entre otros factores, por lo que todo esto influirá en que retorne.

Es importante recordar, si el cliente tuvo problemas con algún producto y presento alguna queja o sugerencia, entonces necesitará de una atención esmerada y cuidadosa. Por lo tanto, si le gustó la atención, seguramente volverá; si no le gustó la atención recibida entonces no retornará y además divulgará la mala calidad del servicio o productos que el supermercado ofrece.

Es importante tener presente que el cliente cambia de supermercado cuando uno de los factores mencionados no lo satisface, o bien de lo que ocurra antes, durante o después de sus compras. Por lo que el consumidor recordará el supermercado que brinda el servicio, los productos y precios, así como el resto de factores que satisfagan sus necesidades y expectativas.

c. Objetivos

1) Objetivo General

Incrementar y desarrollar las competencias de los colaboradores a requerimientos de las necesidades que impone el mercado para enfrentar los desafíos del entorno, y modificar sus actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, e incrementar la motivación de éstos, hacerlos más receptivos a la supervisión y acciones de gestión.



2) Objetivos Específicos

Actualizar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad, tales como servicio al cliente y trabajo en equipo.

Contribuir a que el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo dentro de la empresa se incremente o se mantenga.

Definir el enfoque del desarrollo de las competencias acorde al puesto de trabajo del colaborador de los supermercados.

Orientar la labor del colaborador para desarrollar sus competencias y con ello actualizar y especializarlos en sus actividades, a manera de brindar un servicio de calidad a los clientes del supermercado.

Establecer la metodología de aprendizaje requerida para el desarrollo de las competencias.

d. Justificación

Debido a la importancia de la excelencia en la prestación del servicio y los productos que ofrecen el supermercado a sus clientes es imprescindible contar con colaboradores capacitados para lograr un mejor desempeño en la ejecución de sus funciones.

La capacitación en diversas habilidades, destrezas o competencias ayuda a éstos a mantener sus conocimientos



y actitudes al máximo nivel. El éxito de la empresa en la prestación del servicio y productos depende de la aplicación de habilidades a través de talleres donde desarrollos los conocimientos y mejoren sus actitudes.

Los colaboradores que completan un programa de capacitación en técnicas y métodos de desarrollo de actitudes muestran aumentos en la calidad de la prestación de su servicio.

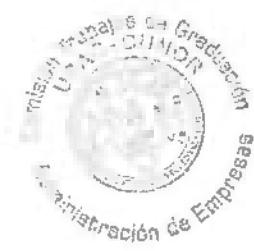
Una buena actitud dentro de la empresa por parte del colaborador que se visualice en el rendimiento y cumplimiento de funciones influye en el logro de los objetivos empresariales. Por esta razón, se hace evidente la necesidad de capacitar a los colaboradores de los supermercados según su área y competencias de trabajo.

e. Roles, responsabilidades y rutinas

Los roles son los que detallan con claridad la labor a desempeñar por cada uno de los colaboradores según su área de trabajo.

Las responsabilidades delimitan tanto el área de trabajo como las actividades a desempeñar en su jornada de trabajo. Por lo que conlleva a que cada colaborador esté totalmente comprometido con la empresa, mediante su labor diaria y la toma de decisiones oportunas.

Las rutinas implican la secuencia de actividades por lo que conlleva a ser disciplinado en su trabajo, y a visualizarse como parte de un equipo que requiere de su aporte individual para el logro del grupal.



f. Alcances

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal del supermercado y con ello cubrir las necesidades del personal y lograr la satisfacción de los clientes que visitan la tienda y obtener un mayor impacto en la presentación y desempeño de la calidad del servicio.

g. Fines

El propósito general del plan es, el impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a: mantener al personal sobre una misma línea de trabajo y mejorar las relaciones laborales dentro de la empresa; mejorar la interacción entre clientes y colaboradores, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el producto o el servicio y a elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores e incrementar la calidad en el servicio y rendimiento de los colaboradores.

h. Estrategias

Las estrategias a emplear son: desarrollo de trabajos prácticos que se desarrollan de manera rutinaria dentro de la empresa, observando con detenimiento la forma del qué hacer y contrastarlo con el cómo debe de ser; llevar a cabo una serie de socio-dramas con casos hipotéticos de distintos comportamiento de abordaje de clientes en relación a factores diversos del producto o del servicio, la realización de talleres sobre vivencias en la atención al cliente, el intercambio de conocimientos entre colaboradores de la empresa u de empresas de similar condición, llevar a cabo una serie de dinámicas de grupo, y el desarrollo de prácticas



en el área de trabajo, así como el traslado de conocimientos teórico -prácticos.

i. Tipos, modalidades y niveles de capacitación

Las modalidades y niveles de capacitación a implementar con el presente plan son los siguientes:

**CUADRO 1
TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE
CAPACITACIÓN**

Tipos	Modalidades	Niveles
Capacitación preventiva <ul style="list-style-type: none"> i. Adquirir conocimientos y actitudes ii. Interacción y trabajo en equipo, aplicando socio dramas enfocados en actividades diarias 	Formación <ul style="list-style-type: none"> i. Dominar nuevas estrategias de atención al cliente. ii. Mejorar en el manejo de trabajo en equipo. iii. Desarrollar actitudes de servicio 	Básico Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y actitudes esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación de cada uno de los colaboradores
Capacitación Correctiva <ul style="list-style-type: none"> i. Evaluación de actividades diarias a través de aplicación del programa. ii. Con este programa se evalúan roles, rutinas y responsabilidades. 	Actualización <ul style="list-style-type: none"> i. Manejo de las de Tecnologías, Información y Comunicación TIC's Especialización <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en sus atribuciones. • Balance de sus rutinas de trabajo 	Intermedio En este nivel se capacita en el programa de capacitación. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar actitudes con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación Avanzado En este nivel se prevé fortalecer a los colaboradores que están próximos a ser promovidos de cargo jerárquico dentro de la empresa o por el nivel de responsabilidad dentro de la misma

Fuente: Investigación de campo, Año 2016.

j. Recursos

Para la implementación del plan de capacitación se hace necesario el disponer de los siguientes recursos: humano que serían los facilitadores o expositores; los materiales que corresponden a sala de capacitación, carpetas con información, mesas para trabajo, pizarra, bolígrafos, rotafolios, equipo de cómputo, equipos de



ventilación, documentos técnico-educativos sobre temas a desarrollar (material impreso) y hojas de evaluación.

k. Financiamiento

El financiamiento será proporcionado por la empresa de supermercado con un monto que varía según el número de colaboradores.

**TABLA 6
PRESUPUESTO ESTIMADO PARA UN EVENTO
DE CAPACITACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DE
DIEZ COLABORADORES**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo final
Carpetas con información	10	Q 50.00	Q 500.00
Bolígrafos azul y rojo	20	Q 1.50	Q 30.00
Rotafolios	1	Q 350.00	Q 350.00
Papel manila	25	Q 1.00	Q 25.00
Marcadores azul, rojo, verde y negro	12	Q 2.00	Q 24.00
Alquiler de equipo de cómputo (laptop)	1	Q 100.00	Q 100.00
Alquiler de cañonera	1	Q 100.00	Q 100.00
Certificados de participación	10	Q 10.00	Q 100.00
Refrigerios	10	Q 25.00	Q 250.00
Honorarios del expositor	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Costo de un evento de capacitación			Q 2,479.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

Como se puede observar el presupuesto estimado es para un evento de capacitación, debe considerarse que el abordaje de la totalidad de temas importantes para el personal de los supermercados estima un aproximado de seis eventos de capacitación lo que equivale a un presupuesto estimado anual de Q 14,874.00. Este puede



variar de acuerdo a la cantidad de personal a capacitar, la duración por evento y la frecuencia con que se lleve a cabo.

I. Control

Para el control del proceso de capacitación; quien tenga la responsabilidad del recurso humano del supermercado, debe de registrar cada uno de los eventos mediante un formato de programación y monitoreo de esta actividad. En él se anotarán todos los acontecimientos que guían el proceso. Y dejar por escrito el nombre del supermercado, el tema, las actividades a desarrollar, la metodología empleada, la estrategia implementada, los tiempos, los responsables y el número de participantes. Así como todos y cada uno de aquellos elementos que propicien el éxito del evento. A continuación, se presenta un ejemplo del formato requerido.

**TABLA 7
FORMATO PARA LA PROGRAMACIÓN Y
MONITOREO DE CAPACITACIÓN**

Nombre del supermercado: _____						
Tema a desarrollar: _____						
Actividad o tema a desarrollar	Metodología	Estrategia	Recursos	Tiempo	Responsable	No. de participantes
Servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Los ocho puntos clave que debe conocer nuestros empleados. • Las 9 reglas de oro para un cliente satisfecho. • Nuestras normas de cortesía. • Nuestras normas internas. • Horarios de trabajo • Nuestra imagen • (ejemplo) 	Exposición, interacción reflexión,	Video de motivación Reseña Baúl de ideas Socio drama	Equipo de computación cañonera. Rotafolio, papel manila, marcadores, material de estudio, bolígrafos, salón de eventos, etc.	4 horas	Capacitador y encargado de Recursos Humanos	10

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.



Cada evento de capacitación del personal debe de disponer un formato del plan de desarrollo, en el cual debe registrar de manera escrita varios aspectos, tales como la información general del evento, el facilitador responsable, el lugar y fecha de la actividad, el tiempo necesario para el desarrollo del mismo, la cantidad de participantes, la unidad, modulo y tema a desarrollar entre otros aspectos.

De igual manera debe de tener bien estructurados los objetivos tanto generales como específicos que se persiguen por actividad desarrollada. También es recomendable el dejar escrito una pequeña introducción que contenga los principales aspectos relacionados del tema. Es de recordar que este tipo de actividad se lleva a cabo en dos tiempos, uno que se vincula con el traslado de conocimientos teóricos y el segundo en donde se pone de manifiesto dichos conocimientos con actividades prácticas.

En el plan teórico debe escriturarse el nombre del tema, subtemas, quien es el facilitador, los participantes y los recursos didácticos a considerar, también debe de indicarse a manera de recapitulación un resumen del tema que facilite a los estudiantes una síntesis del tema. Dentro de los recursos debe dejarse indicado que tipo y cuáles son los propósitos de su uso. También debe de indicarse qué tipo de evaluación ha de contener, las herramientas e instrumentos a utilizar, el formato de la prueba y los indicadores de logro, así como el informe final del resultado de la evaluación.



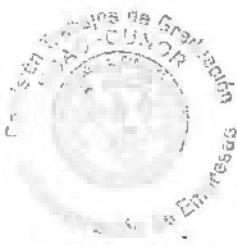
En el plan de desarrollo práctico a de indicarse el tipo de actividad a implementar, si este es individual, guiado, grupal u de otra índole; el número de participantes, la forma o tipo de demostración a implementar, los instrumentos, herramientas o elementos requeridos para su desarrollo, la estrategia de aplicación, los resultados esperados, el cuadro de ponderación a implementar para la evaluación, un apartado de recapitulación de puntos clave de seguridad y aprendizaje, la aplicabilidad de un listado de cotejo y finalmente el informe final de los resultados de la práctica con la ponderación obtenida por el participante. (ver anexo 3)

m. Cronograma de actividades

El programa de capacitación tendrá una durabilidad de un año, en el cual se considera el abordar los temas requeridos de mayor interés por parte de los colaboradores.

Estos tendrán modalidad presencial con un tiempo estimado de 4 horas por evento, en el cual se pueden desarrollar dos o más temas relacionados, seccionados de manera pertinente para la comprensión de los participantes.

Es apropiado el facilitar material bibliográfico de apoyo, el cual se debe de proporcionar a cada participante con ocho días de anticipación, el material ha de estar dispuesto en carpetas conteniendo bibliografía o resúmenes apropiados y necesarios para que los colaboradores puedan manejar la temática al momento de desarrollar el taller y sea más productivo el uso del tiempo, también se considera el monitorear su aplicabilidad en el lugar de trabajo, y se



considera importante que el lugar para el desarrollo del evento sea en un lugar cercano al área de trabajo.

TABLA 8
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No.	Actividad	Calendarización / Mes					
		Enero	Marzo	Mayo	Julio	Sep.	Nov.
1	Normas de cortesía y atención al cliente e higiene y seguridad laboral						
2	inteligencia e integridad emocional, autodisciplina						
3	Formación de equipos de trabajo, liderazgo y creatividad laboral						
4	Manejo del estrés, motivación y relaciones interpersonales						
5	Manejo de tecnología y uso de redes						
6	Búsqueda de la excelencia y solución de problemas laborales						

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

n. Evaluación y seguimiento

Para el proceso de monitoreo, evaluación y seguimiento el plan considera importante disponer de la siguiente información por evento.



TABLA 9
CUADRO CONTROL DE EVALUACIÓN Y
SEGUIMIENTO

Actividades	%	Mínimo Requerido	Observaciones
Participación de colaboradores			
Evaluación escrita			
Evaluación práctica.			
Tiempo de práctica			

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

De acuerdo al tema y a sus características particulares, se puede considerar otros aspectos relacionados con el proceso de evaluación.

ñ. Distribución de carga académica por tema o evento

TABLA 10
INTRODUCCIÓN
CONOCIENDO MI EMPRESA

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Introducción	Conociendo mi empresa	Bienvenida Historia de nuestra empresa Nuestra política de calidad – Misión – Visión	½ hora.	15 minutos

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.



TABLA 11
TEMA 1
NORMAS DE CORTESÍA Y ATENCIÓN AL
CLIENTE E HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Tema 1	Normas de cortesía y atención al cliente	Los ocho puntos clave que debe conocer nuestros empleados. Las 9 reglas de oro para un cliente satisfecho. Nuestras normas de cortesía. Nuestras normas internas. - Horarios de trabajo - Nuestra imagen	2 horas	1 hora
	Higiene y seguridad laboral	Higiene en el trabajo Seguridad laboral - Factores que influyen en los incidentes laborales - El Exceso de confianza en el trabajo - Accidentes en el trabajo - Tipos de accidentes laborales - Prevención en el trabajo - Equipos de protección laboral - Las señales de resguardo	2 horas	1 hora

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

TABLA 12
TEMAS 2
INTELIGENCIA E INTEGRIDAD EMOCIONAL Y
AUTODISCIPLINA

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Tema 2	Inteligencia e integridad emocional y autodisciplina	- inteligencia intrapersonal - Inteligencia interpersonal - Las emociones - Como afectan las emociones en el trabajo - La propia motivación - La expresividad - La armonía. - La disciplina - La autodisciplina	4 horas	1 hora

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.



TABLA 13
TEMA 3
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, LIDERAZGO
Y CREATIVIDAD LABORAL

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Tema 3	Formación de equipos de trabajo, liderazgo y creatividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo colectivo - Bases para el trabajo en equipo - Las 5 S - Ventajas del Trabajo en equipo - Aprendizajes personales del trabajo en equipo. - Problemas en equipo - Etapas del trabajo en equipo - Reunión efectiva - La toma de decisiones - Liderazgo - Ser creativo y proactivo. 	4 horas	1 hora

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

TABLA 14
TEMA 4
MANEJO DEL ESTRÉS, MOTIVACIÓN Y RELACIONES
INTERPERSONALES

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Tema 4	Manejo del estrés, motivación y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del estrés - Origen del estrés - Control y descontrol del estrés - La curva de la función humana - Escalas del estrés - Como se genera el estrés laboral - Afrontamiento del estrés laboral - Técnicas para el manejo del estrés laboral - El enfoque multimodal - Afecciones al equipo de trabajo - Me afecta, nos afecta 	4 horas	1 hora

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.



TABLA 15
TEMA 5
MANEJO DE TECNOLOGÍA Y USO DE REDES

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Tema 5	Manejo de tecnología y uso de redes	<ul style="list-style-type: none"> - Que son las TIC's - Beneficios de las redes sociales - Aprovechamiento de la tecnología y el uso de redes - Marketing interactivo - Ventas en línea 	4 horas	1 hora

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.

TABLA 16
TEMA 6
BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS LABORALES

Unidad	Tema	subtema	Carga / horario	Horas de práctica
Tema 6	Búsqueda de la excelencia y solución de problemas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> - Los conflictos - Áreas del conflicto - Efectos del conflicto - Que se hace con un conflicto - Como afecta el conflicto laboral - Afecciones - Te afecta, me afecta. - El mediador - Orientación y actitud ante los problemas - Toma de decisiones - Solución - La armonía - La excelencia 	4 horas	1 hora

Fuente: Investigación de campo. Año 2016.





CONCLUSIONES

Con base a los resultados de la encuesta aplicada al personal de los supermercados, se determinó que existen cursos de capacitación que facilitan el espacio y los medios necesarios para el logro de la eficiencia en la prestación del servicio. Sin embargo, se constató que dichas actividades de capacitación no se implementan periódicamente ni a través de una metodología que promueva el desarrollo de competencias diversas.

La filosofía de las empresas de supermercado es del conocimiento de los colaboradores de acuerdo a los datos siguientes: el 67% conocen el organigrama, la misión y visión empresarial; el 63% conocen los objetivos del área de trabajo; el 56%, conoce su descripción de puestos, el 75% tiene definidas sus competencias laborales; y el 71% conoce la política de ascensos de la empresa. Según los gerentes de los supermercados, estos elementos han sido transmitidos oportunamente, sin embargo como puede apreciarse, el conocimiento de las atribuciones y de las metas, no representan un nivel de aceptabilidad, en la identificación plena del personal que represente la excelencia en la prestación del servicio.

El ambiente laboral dentro de los supermercados del área urbana de Salamá presenta dificultades. Al ser analizados los resultados obtenidos se indica que tanto las relaciones interpersonales entre compañeros, como la comunicación entre colaboradores y gerencia son débiles y presenta 44% en ambos casos, aunado a la falta de participación en la toma de decisiones que indica un 37% de participación. En tanto que el 77% señala que el trabajo en equipo es funcional fundamentalmente para el desempeño de sus actividades y el 60% tienen definidos los estímulos o premios por desempeño laboral. Como



se puede apreciar, la existencia de un bajo nivel de relaciones interpersonales y de participación en la toma de decisiones debilita la armonía organizacional.

En la actualidad el personal de los supermercados recibe eventos de capacitación sin un programa estructurado y responde a acciones donde la demanda de productos es mayor. Estos momentos son aprovechados por la gerencia de los supermercados para brindar a su personal temas afines; en tal sentido el personal indicó que ha recibido un 27% el tema de atención al cliente, un 22% liderazgo y normas de cortesía, un 16% trabajo en equipo, un 7% búsqueda de la excelencia y un 6% en temas motivacionales. Lo anterior demuestra que existe debilidad de un programa integral donde se fortalezca la búsqueda de la excelencia y eficiencia en la prestación del servicio de los colaboradores de los supermercados.

Para toda empresa el brindar un servicio de calidad es uno de sus objetivos primordiales, es por ello que la gerencia de los supermercados, han puesto mayor énfasis en brindar a sus colaboradores temas de capacitación en temas relacionados con la atención al cliente, como se evidencia en los siguientes resultados: el 75% de los colaboradores conocen los requerimientos de sus clientes, el 77% considera proporcionar un servicio adecuado, el 79% tienen definidos los parámetros de calidad en el servicio, el 86% ha recibido capacitación en el tema exclusivo de atención al cliente, pero debe de ser fortalecido el tema de resolución de conflictos, para brindar un servicio de mayor calidad. El cual solo se ha brindado a un 19 % de los colaboradores.

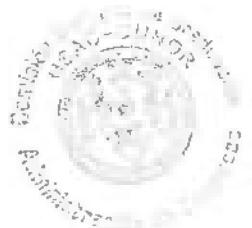
RECOMENDACIONES

Planificar e implementar un programa de capacitación con la participación de todo el personal, en donde se aborden temas pertinentes para el incremento de las competencias laborales. Se sugiere realizar eventos cada tres meses, donde se trasladen conocimientos a través de talleres de interacción y el desarrollo práctico, que permita al personal compartir sus experiencias y socializar sus conocimientos.

Fortalecer las debilidades en cuanto al conocimiento de la filosofía y al cumplimiento de los objetivos empresariales por medio de programas de inducción al personal de nuevo ingreso, mediante sesiones informativas de los aspectos del sistema de trabajo que faciliten su integración.

Incluir dentro de sus programas de capacitación, temas en donde se fortalezca el ambiente laboral, por lo que se considera importante desarrollar temas como: trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, participación activa, entre otros que favorezcan un clima laboral positivo.

La eficiencia de los programas de capacitación dirigidos al desarrollo de las competencias laborales, debe considerar la detección de necesidades de los colaboradores e incluir acciones preventivas y correctivas con lo cual permita la búsqueda de la excelencia y eficiencia en la prestación del servicio. Por ello debe incorporar cursos tales como seguridad laboral, autodisciplina, creatividad, manejo de tecnología e integridad; temas que fueron valorados por los colaboradores para mejorar su desempeño laboral.



Que el desarrollo de las acciones de capacitación se lleven a cabo por medio de una metodología participativa e incluya adicional a la temática ya definida, temas formativos tales como inteligencia e integridad emocional, liderazgo y creatividad, manejo de estrés, motivación, solución de problemas y búsqueda de la excelencia; y con ello favorecer el crecimiento organizacional.



BIBLIOGRAFÍA

- Acevedes López, Nereida. *La importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de empresas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lamur, 2004.
- Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J. *Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)*. Bogotá, Colombia: Editorial Lexus, 2006.
- Álvarez, A. *Introducción a la calidad: aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Editorial Ideas Propias, 2006.
- Armstrong, Michael. *Gerencia de recursos humanos*. México: Legis Editores, 2008.
- Asamblea Nacional Constituyente – ANC-. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Serviprensa, 2001.
- Böhrt M. Raúl. *Capacitación y desarrollo del recurso humano, Reflexiones integradoras*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Pasco, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill, 2004.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. México: Prentice Hall, 2001.
- Emerson Brito Challa. *La gestión de recursos humanos y el éxito empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ilux, 2006.
- French, Wendell. *Administración de personal y desarrollo de recursos humanos*. México: Editorial Limusa, 1993.
- Gordillo Castillo, Enrique. *Guía general de estilo para la presentación de trabajos académicos*. Guatemala: Centro de Estudios Urbanos y Regionales, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002.
- Herrriegel Don. Jackson, Susan. Jr, Slocum. *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: International Thomson Editores, 2005.



- Mc Gehee & Thayer. *La capacitación y el éxito en la producción industrial.* Nueva York, United Stats of América: Editorial Majkyensen, 2002.
- Mercado, Salvador. *Administración aplicada.* México: Editorial Limusa, 2001.
- Muller, E . *Dirección estratégica del recurso humano.* México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2001.
- Ordoñez Pinto. Araceli. *El empresariado y las nuevas tendencias del marketing internacional: estudio económico.* México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2006.
- Pelayo, Carmen María. *Horizonte de la competitividad.* Bogotá, Colombia: Editorial Lexu, 2006.
- Peralta Azurdia, Enrique. *Código de trabajo (Decreto 1441).* Guatemala: Serviprensa, 2006.
- Pérez, V. *Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio.* España: Editorial Ideas propias, 2007.
- Porter, Michael. *La competitividad.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Cooppel, 2000.
- *La competitividad empresarial del siglo XXI.* México: Editorial Limusa, 2002.
- Programa Nacional de Competitividad.- PRONACOM: *El potencial competitivo de Guatemala. El caso de las empresas de éxito.* Guatemala: PRONACOM., 2006.
- Puchol, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos.* España: Ediciones Díaz de Santos, 2007.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional.* México: Pearson Educación, 2009.
- Rodríguez Serrano, Juan Carlos. *El modelo de gestión de recursos humanos.* España: Editorial UOC, 2004.
- Russel, J E. *Las intervenciones para el desarrollo empresarial y organizacional.* Colombia: Editorial Amuoss, 2002.
- Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo del personal.* México: Editorial Limusa, 2000.
- Wayne Mondy y Robert M. *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación, 2005.



Werther, William. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 2005.

Vº.Bº.



Margarita Pérez Cruz
Bibliotecaria General
CUNOR





ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Boleta de encuesta dirigida a colaboradores de los supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz.

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema: "Capacitación como herramienta de eficiencia en los supermercados del área urbana de Salamá Baja Verapaz" Por lo que con el respeto que se merece se le solicita responder los cuestionamientos de manera adecuada.

Instrucciones: Cada pregunta tiene respuestas equivalentes a:

- S= Si o siempre.
CS= Casi siempre.
EV= Eventualmente,
N = No o nunca.

Por favor marque con una "X" la que corresponde..

Nombre de la Empresa	_____
Tiempo de laborar para la empresa	_____
Área a la que pertenece	_____
Cargo	_____
Sexo	_____
Edad	_____

No.	REQUERIMIENTO	mucho	poco	nada
1	FILOSOFÍA Y OBJETIVOS EMPRESARIALES			
2	Conoce el organigrama, la misión y la visión de la empresa?			
3	Conoce los objetivos y metas de la empresa y de área de trabajo?			
4	Conoce la descripción de los puestos de trabajo de su empresa?			
5	Tienen bien definida las competencias laborales que requiere su puesto de trabajo?			
5	En su empresa se da la política de ascensos enfocada por las competencias que se requieren para cada puesto laboral?			

AMBIENTE LABORAL		S	CS	EV	N
6	Mantiene buen relacionamiento con sus compañeros de trabajo?				
7	Existe buena comunicación y traslado de requerimientos laborales con la gerencia o jefe inmediato?				
8	El trabajo en equipo es funcional y fundamental para el desempeño de sus actividades?				
9	En su empresa tienen bien definidos los premios, o estímulos por el desempeño laboral?				
10	Participas en la toma de decisiones de tu empresa?				
CAPACITACIÓN		S	CS	EV	N
11	Conoce las políticas de capacitación que implementa su empresa?				
12	Su empresa dispone de un programa de capacitación?				
13	En su empresa existen necesidades de capacitación?				
14	Con qué periodicidad reciben capacitación?				
15	Evalúan los resultados de capacitación recibidos?				
16	Conoce los indicadores que implementa su empresa para evaluar los resultados de una capacitación?				
17	Se retroalimenta la capacitación para favorecer las competencias laborales?				
18	La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos?				
SERVICIO Y CALIDAD		S	CS	EV	N
19	Conoce los requerimientos de sus clientes?				
20	Proporcionas un servicio adecuado para que los clientes estén satisfechos?				
21	Están bien definidos los parámetros de calidad del servicio y productos que ofrece su empresa al cliente?				
22	Ha recibido capacitación en relación a mejorar la atención en el servicio al cliente?				
23	Se le ha capacitado en resolver conflictos con el cliente y con sus compañeros de trabajo?				

Que cursos de capacitación ha recibido por parte de la empresa?

Que cursos de capacitación le gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral?

En que fortalezas le gustaría que lo prepararan para mejorar su desempeño laboral?

Gracias



ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guía de entrevista a Gerentes o encargados de personal de supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz.

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema: "Capacitación como herramienta de eficiencia en los supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz" Se le solicita responder los cuestionamientos relacionados con las actividades y desarrollo de su empresa.

Nombre de la Empresa	_____
Tiempo de laborar para la empresa	_____
Area a la que pertenece	_____
Cargo	_____
Sexo	_____
Edad	_____

FILOSOFIA Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

1. Cuál es el conocimiento de su empresa?

- Filosofía.
- Planes operacionales.
- Estructura.

SI

No

2. De cuántos puestos dispone su empresa? _____

Cuales son:

AMBIENTE LABORAL

3. De qué manera asigna las instrucciones a su personal?

- a. Verbal
- b. Escrita

- 4 Cuáles son las técnicas que utiliza para incentivar a que su personal se capacite y mejore en su desempeño laboral?

- 5 De qué manera valora el desempeño de su personal?

CAPACITACION Y DESARROLLO

- 6 Su empresa dispone de un Programa de Detección de Necesidades de Capacitación -DCN- ?

Si

No

--	--

En qué consiste?

Con que frecuencia lo realizan?

- 7 En quien recae la responsabilidad de la capacitación de su empresa?

- a. Interna
b. Externa

--	--

- 8 Su empresa dispone de un departamento de capacitación del personal?

- 9 Qué herramientas, recursos e instrumentos dispone su empresa para realizar los programas de capacitación?

- 10 Cuál es el procedimiento o instrumentos con que mide el rendimiento de su personal?

- 11 Dispone de una política de ascensos de personal dentro de su empresa?

SI
No

Cuál es el procedimiento o requerimiento para ascender?

- 12 Cuál es su opinión en relación al establecimiento de un programa de capacitación como factor de éxito y eficiencia en el sector?

- 13 Cual es el presupuesto disponible de su empresa para el establecimiento de un programa de capacitación que propicie el mejoramiento continuo y la eficiencia ?

- a. Menos de Q.1000.00 anuales
- b. Q. 1000,00 a Q. 5,000.00 anuales
- c. Q, 5,000.00 a Q 10,000.00 anuales
- d. Más de Q.10,000.00 anuales

- 14 Qué ventajas y desventajas representa para su empresa la implantación de un programa de capacitación?

15 Como gerente, que cursos de capacitación le ha facilitado su empresa para el desempeño de sus actividades?

16 Que cursos de capacitación considera importantes recibir para mejorar su desempeño laboral?

17 Que cursos ha facilitado su empresa al personal del que dispone?

18 Que cursos considera necesarios el facilitar a su personal para mejorar su desempeño laboral e incrementar su eficiencia en el sector?.

SERVICIO Y CALIDAD

19 Se evalúa el servicio que prestan sus colaboradores a favor de la clientela?

Si
No

Quién es el responsable: y cómo se realiza?

20 De presentarse algún conflicto entre su personal, cuál es el procedimiento que utiliza para resolverlo?

21 Su personal está capacitado para resolver conflictos con la clientela?

22 Considera que la clientela está satisfecha con el servicio que presta su personal?

Gracias



ANEXO 3
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guía de observación
Supermercados del área urbana de Salamá, Baja Verapaz.

A continuación se le presenta la guía de observación para realizar una visita y poder observar el desarrollo de las actividades ordinarias en un supermercado del área urbana de Salamá Baja Verapaz. El cual está relacionado con el tema: "Capacitación como herramienta de eficiencia en los supermercados del área urbana de Salamá Baja Verapaz".

Nombre de la empresa	_____
Ubicación	_____
Cantidad de empleados	_____

1 Concurrencia de los clientes al supermercado?

Mucha
Regular
Poca

2 La cantidad de empleados es adecuada para la cantidad de afluencia?

Totalmente suficiente
Suficiente
Insuficiente

3 Se observa compañerismo y trabajo en equipo en el personal?

Siempre
Casi siempre
Eventualmente
Nunca

- 4 Se observa comunicación entre el gerente o encargado del centro comercial y su personal ?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Eventualmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

- 5 Cómo es el trato y la cortesía de los empleados del establecimiento?

Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deja mucho que desear	<input type="checkbox"/>

- 6 Es adecuada la presentación de los colaboradores?

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>
Totalmente inadecuada	<input type="checkbox"/>

- 7 Cuánto conocimiento demuestra el personal sobre el área de trabajo y los productos que maneja?

Total conocimiento	<input type="checkbox"/>
Con conocimiento	<input type="checkbox"/>
Muestra desconocimiento	<input type="checkbox"/>

- 8 El personal proporciona información precisa sobre los productos, precios, presentaciones, promociones, descuentos, etc. Sobre los productos que ofrece el establecimiento comercial?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Eventualmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9 El personal se mantiene atento a las inquietudes, dudas o necesidades que presentan los clientes a la hora de visitar el establecimiento comercial?

Siempre
Casi siempre
Eventualmente
Nunca

10 El personal presta ayuda o apoyo a los clientes, en especial a niños, mujeres embarazadas, personas con discapacidad o de la tercera edad?

Siempre
Casi siempre
Eventualmente
Nunca

11 El personal porta equipo de seguridad e higiene personal?

Siempre
Casi siempre
Eventualmente
Nunca

12 El Supermercado tiene horario apropiado para ingreso de productos o mercancías que pudiesen poner en riesgo la seguridad de los clientes?

Siempre
Casi siempre
Eventualmente
Nunca

13 Es adecuado el tiempo de espera para pagar en caja?

Siempre
Casi siempre
Eventualmente
Nunca

14 Son cómodas y seguras las instalaciones del establecimiento?

Si
Normal
No

15 El establecimiento tiene cámaras y personal de seguridad que proporcione confianza en sus clientes?

Si
No

16 El establecimiento tiene área de sanitarios para los clientes?

Adecuados
Inadecuados
No dispone

17 El Supermercado dispone de área de parqueo?

Amplio paqueo
Parque adecuado
Inadecuado parqueo
No dispone

ANEXO 4

FORMATO DEL PLAN DE TALLERES DE CAPACITACIÓN

Información general del evento						
Tiempo	Evento					
	Modulo					
	Nombre de la práctica					
	No. de la práctica					
	Duración de la práctica					
Tiempo	Objetivos					
	General					
	Específicos					
Tiempo	Introducción:					
Tiempo	Desarrollo de la práctica					
		Individual				
		Guiada				
		Grupal				
		Otro				
Tiempo	Demostración del proceso de ejecución de la práctica	Equipo				
Tiempo	Aplicación de la práctica	Estrategia de aplicación	Herramientas	Observaciones		
Tiempo	Recapitulación de puntos clave de seguridad		Materiales			
Tiempo	Evaluación y aplicación de listado de cotejo					
Total	Observaciones					

Fuente: Investigación de campo. Año 2016



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Norte



No. 117-2018

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Al trabajo titulado:

TESIS

LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LOS SUPERMERCADOS, EN EL ÁREA URBANA DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ

Presentado por el (la) estudiante:

JUAN CARLOS GÓMEZ ESCOBAR

Autoriza el

IMPRIMASE

Cobán, Alta Verapaz 08 de Mayo de 2018.

Lic. Erwín Gonzalo Eskenasy Morales
DIRECTOR

