

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL  
SERVICIO AL CLIENTE DE LA TIENDA RIPLEY SAN BORJA PARA EL  
PERIODO 2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

ALAYO TASAYCO, JHON SMITH

**Villa El Salvador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

### **A MIS PADRES**

Quienes hicieron posible que obtenga la mejor herencia que se pueda recibir “La educación”, por todos sus esfuerzos y apoyo incondicional siendo ellos mi fuente de inspiración,

### **A MIS ABUELAS**

Juana y María quienes fueron mi motivo para superarme tanto en lo personal como en lo profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien me acompaña día a día y quien me dio valor para seguir adelante con el presente trabajo.

A mis padres por el enorme esfuerzo que realizaron en brindarme la educación y por creer en mí.

A mi asesor Mg. Fidel Lujan y revisores Dra. Soledad Olivares, Mg. Nataly Cárdenas y al Mg. Marcos Polido por la orientación y paciencia que tuvieron en el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

A mis profesores quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias obtenidas a lo largo de su trayectoria profesional, además formándonos en valores.

A las Tiendas por Departamento Ripley S.A. sucursal San Borja por su apoyo en brindarme la información necesaria para la culminación del trabajo suficiencia.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTADO DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTADO DE TABLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática:.....	10
1.2. Justificación del problema.....	13
1.2.1. Justificación teórica.....	13
1.2.2. Justificación Práctica.....	13
1.2.3. Justificación Metodológica.....	13
1.2.4. Justificación Social.....	13
1.2.5. Justificación Económica.....	13
1.3. Delimitación del proyecto.....	14
1.3.1. Teórica:.....	14
1.3.2. Temporal.....	14
1.3.3. Espacial.....	15
1.4. Formulación del Problema.....	15
1.4.2. Problemas específicos.....	15
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo General.....	15
1.5.2. Objetivos Específicos.....	16
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b> .....	<b>17</b>
2.1. Antecedentes.....	17
2.1.1. Tesis.....	17
2.1.2. Artículos científicos:.....	20
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1. Capacitación.....	23
2.2.2. Tipos de capacitación.....	25
2.2.3. Métodos de capacitación.....	28
2.2.4. Proceso de capacitación.....	29
2.2.5. Estrategias de capacitación.....	32
2.2.6. Impacto de la capacitación.....	34
2.2.7. Beneficios de la capacitación.....	37
2.2.8. Servicio al cliente.....	38

2.2.9	Componentes de servicio al cliente: .....	40
2.2.10.	Beneficios del servicio al cliente .....	42
2.2.11.	Importancia del servicio al cliente .....	43
2.2.12	Características para un adecuado servicio al cliente .....	44
2.2.13.	Consecuencias de un mal servicio al cliente .....	44
2.3.	Definición de términos básicos.....	45
2.4.	Aspectos Metodológicos .....	46
2.4.1.	Enfoque .....	46
2.4.2.	Diseño de la investigación.....	47
2.4.3.	Nivel de Investigación .....	47
2.4.4.	Población .....	47
2.4.5.	Muestra.....	48
2.4.6.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	49
<b>CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ....</b>		<b>50</b>
3.1.	Actividades de la empresa .....	50
3.2.	Detección de Necesidades de Capacitación .....	50
3.3.	Resultados de la encuesta aplicada a los clientes antes de la implementación del programa de capacitación:.....	50
3.4.	Modelo de solución propuesto .....	63
3.4.1.	Presentación .....	63
3.4.2.	Políticas.....	63
3.4.3.	Justificación:.....	64
3.4.4.	Alcance .....	64
3.4.5.	Fines del Programa de capacitación.....	64
3.4.6.	Objetivos .....	65
3.4.7.	Metas: .....	65
3.4.8.	Estrategias .....	65
3.4.9.	Acciones a desarrollar .....	65
3.4.10.	Programa .....	67
3.4.11.	Cronograma .....	68
3.4.12.	Recursos: .....	69
3.4.13	Presupuesto.....	69
3.5.	Resultados esperados post aplicación del Programa de capacitación.....	70
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>76</b>

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1:	La capacitación .....	25
Figura 2	<i>Impacto de la capacitación</i> .....	35
Figura 3:	¿Cómo considera el nivel de servicio que recibió en las tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja? .....	51
Figura 4	¿Cómo considera la amabilidad brindada por el colaborador? .....	52
Figura 5	¿Cómo fue el nivel de empatía demostrado por el colaborador? .....	53
Figura 6	La capacidad de escucha de los colaboradores que lo atendieron ...	54
Figura 7	¿Cómo considera el nivel de asesoría de los colaboradores? .....	55
Figura 8	La información que le brindo el colaborador acerca de los productos ofrecidos y/o servicios. ....	56
Figura 9	¿Cómo considera el tiempo que se demoraron en atenderlo? .....	57
Figura 10	¿Cómo considera el nivel de cortesía del colaborador que lo atendió?.....	58
Figura 11	¿Cómo considera el nivel de disposición por parte del colaborador? .....	59
Figura 12	¿Cómo considera la solución brindada a algún reclamo y/o requerimiento que haya tenido? .....	60
Figura 13	¿Cómo considera la experiencia de compra recibida? .....	61
Figura 14	¿Cómo considera el nivel de preocupación de los colaboradores por sus intereses? .....	62

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de capacitación.....	27
Tabla 2	Preguntas para diseñar un programa de capacitación .....	30
Tabla 3	Compradores por Local .....	48
Tabla 4	¿Cómo considera el nivel de servicio que recibió en las tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja?.....	51
Tabla 5	¿Cómo considera la amabilidad brindada por el colaborador? .....	52
Tabla 6	¿Cómo fue el nivel de empatía demostrado por el colaborador? .....	53
Tabla 7	La capacidad de escucha de los colaboradores que lo atendieron fue: .....	54
Tabla 8	¿Cómo considera el nivel de asesoría de los colaboradores? .....	55
Tabla 9	La información que le brindo el colaborador acerca de los productos ofrecidos y/o servicios fue: .....	56
Tabla 10:	¿Cómo considera el tiempo que se demoraron en atenderlo? .....	57
Tabla 11	¿Cómo considera el nivel de cortesía del colaborador que lo atendió?.....	58
Tabla 12	¿Cómo considera el nivel de disposición por parte del colaborador?.....	59
Tabla 13	¿Cómo considera la solución brindada a algún reclamo y/o requerimiento que haya tenido? .....	60
Tabla 14	¿Cómo considera la experiencia de compra recibida? .....	61
Tabla 15	¿Cómo considera el nivel de preocupación de los colaboradores por sus intereses? .....	62

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones compiten por brindar servicios que sean percibidos por sus clientes como de calidad, ya que ellos son una parte importante para las organizaciones pues los clientes seguirán comprando si es que la atención que recibieron fue muy buena es decir los hicieron vivir una buena experiencia de compra.

La capacitación es de vital importancia para las organizaciones ya que se busca que los colaboradores estén debidamente actualizados con nuevos conocimientos y que se adapten rápidamente a los cambios. En las organizaciones la parte fundamental son los colaboradores por lo cual se han convertido en un foco de vital importancia para el alcance de las metas y un elemento se diferencia competitivamente a las organizaciones.

La capacitación podría definir que una organización crezca, no solo porque fomentará un adecuado desarrollo de su trabajo sino también porque preparará a los colaboradores para una mejor toma de decisiones y los podría convertir en personas holísticas es decir que sean más completas con lo cual se desarrollaran más las aptitudes y puntos clave para el trabajo en equipo además de ello se verá reflejado en el crecimiento económico de la organización.

Bajo esta premisa se presenta el trabajo de suficiencia profesional LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA TIENDA RIPLEY SAN BORJA PARA EL PERIODO 2019, cuyo propósito es capacitar a los colaboradores para mejorar el servicio al cliente, ya que prestando un buen servicio da la oportunidad de fidelizarlos y esto provocará ganancias para la organización el presente trabajo está basado en teorías que ayudaran a mejorar el servicio de los colaboradores.

La estructura que se sigue en el presente trabajo de suficiencia consta de 3 capítulos.

En el primer capítulo, se plantea la realidad problemática, la justificación, la delimitación del proyecto, la formulación del problema y los objetivos.

En el segundo capítulo aborda el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas, definición de términos y aspectos metodológicos.

En el tercer capítulo se presenta el desarrollo del trabajo de suficiencia, el modelo de solución propuesto y por último las conclusiones y recomendaciones para los fines del caso.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Los consumidores son quienes deciden que comprar y en qué lugar comprar, para esto cada organización debe estar preparada para recibir a cada tipo de consumidor con disposición de ayuda, porque al trabajar con una afluencia de consumidores puede generar alguna complicación.

Para evitar algún tipo de complicación se ve necesario que el servicio al cliente sea óptimo. Hoy en día muchas de las organizaciones ofrecen el mismo producto, pero un elemento diferenciador será el servicio al cliente que se brinde, pues los clientes son importantes para las organizaciones y claramente sin clientes las organizaciones no podrían existir.

A nivel internacional, es indispensable ofrecer un excelente servicio al cliente que no solo satisfaga las necesidades del cliente por un producto, sino que se refleje más allá, ya que por ese servicio que se brinde la empresa podrá aumentar sus ganancias y en consecuencia sus colaboradores.

Es una necesidad de las organizaciones gestionar y entender el impacto que tienen sobre los clientes. Verificar si los recursos y esfuerzos asignados a proporcionar al cliente un servicio de calidad son los adecuados para elevar el crecimiento económico de la organización y un mayor posicionamiento a la marca.

Considerando lo expuesto, en el Perú el consumidor se vuelve cada día más exigente y es quien puede valorar más el servicio al cliente, en cuanto a la información que brinde el colaborador respecto a un producto o servicio, también la capacidad resolutoria que tengan los colaboradores, la forma rápida que se atiende a los clientes y la amabilidad que los colaboradores dispongan. En el cual el servicio al cliente puede determinar la compra de un producto o de un servicio.

En el 2012 se inaugura la tienda por departamento Ripley San Borja creado con un modelo de negocios enfocado en brindar a los clientes una experiencia de compra extraordinaria es decir un excelente servicio al cliente y esto a través de tiendas con formatos modernos, grandes superficies de venta y una oferta de productos vanguardista que resume “lo mejor de los cinco continentes”.

En Ripley existe una preocupación clara por satisfacer las necesidades de los clientes y esto se logrará con las herramientas de desarrollo que se brinde a los colaboradores ya que el servicio entregado por ellos modificará la percepción del cliente sobre la organización.

Considerando los puntos expuestos actualmente en Ripley San Borja encontramos que efectivamente hay dificultades con respecto al tema del servicio al cliente que se traducen en: Los clientes no recibieron un trato amable, el cual se pudo haber dado ya que algunos de los colaboradores no ayudaron con la búsqueda en el piso de venta el producto deseado por el cliente ya sea en modelo o talla del vestuario que el cliente deseaba, simplemente los colaboradores dan como respuesta que no cuentan con el producto más no dedican un tiempo en buscarlo generando una molestia al cliente.

Los colaboradores no demuestran interés al querer solucionar cualquier problema que presente el cliente en este caso suele darse cuando el cliente desea saber acerca de un vestuario en especial pero al colaborador que le realiza la consulta al no pertenecer a la marca de vestuario que custodia no le brinda ninguna información al respecto y puede que indique al cliente que tenga que esperar hasta llegue el personal que atiende el vestuario en custodia para que le resuelva la duda, generándose un fastidio al cliente ya que al colaborador que le pregunto le pudo realizar algo más como consultar a un supervisor y que este brinde la información solicitada.

La empatía mostrada por alguno de los colaboradores es deficiente ya que no llegan a comprender la posición del cliente o su frustración esto puede

detallarse cuando el cliente le explica al colaborador que uno de sus productos a la semana de haberse comprado se encuentra presentando fallas, y que este colaborador no le preste importancia a lo narrado por el cliente y que simplemente le ofrezca un número de teléfono en el cual le podrían brindar alguna solución a su caso algunas veces hasta dejando de lado al cliente, no cumpliendo los protocolos de atención exigidos por la empresa.

Otro punto más que se puede mencionar es el tiempo de espera para la atención en los terminales de caja el cual puede producirse porque el colaborador al momento de recibir al cliente para que realice su pago no cuenta con las habilidades para un rápido conteo de dinero, verificación de dinero y atiende de una forma lenta generándose las colas e incomodidad en los clientes.

Como consecuencia de lo expuesto se viene generando un promedio semanal de 29 reclamos que viene siendo superior al normal en cuanto a esta sucursal estos reclamos.

Dándose esta situación se ha inferido que los colaboradores no están dando un servicio adecuado por falta de capacitación en servicio al cliente y de aumentar los reclamos, continuara el mal servicio al cliente haciendo que los clientes prefieran concurrir a otra tienda por departamento generándose una pérdida de clientes que en consecuencia se verá reflejada en una pérdida de las ganancias.

## **1.2. Justificación del problema**

### 1.2.1. Justificación teórica

La presente investigación, se justifica teóricamente en base a la aplicación de teorías existentes; las teorías necesarias para las variables capacitación y servicio al cliente, fueron proporcionadas por autores como Chiavenato (2009) y Tschohl (2008) respectivamente.

### 1.2.2. Justificación Práctica

La presente investigación tiene una justificación práctica porque no solo puede ser aplicada en las tiendas por departamento Ripley sino a todas aquellas empresas del sector Retail.

### 1.2.3. Justificación Metodológica

Se justifica metodológicamente ya que es una investigación cuantitativa de tipo descriptiva en la cual se aplicó como técnica una encuesta a los clientes para efectuar un diagnóstico del servicio que brindan los colaboradores ya que son los clientes quienes se relacionan directamente con los colaboradores.

### 1.2.4. Justificación Social

Recibe una justificación social ya que los clientes recibirán un mejor servicio y los colaboradores mejoraran su eficiencia en cuanto al servicio que ellos brinden.

### 1.2.5. Justificación Económica

Permitirá a la empresa aumentar sus ingresos ya que una buena capacitación, otorgará un mejor servicio lo cual se traducirá como una mayor satisfacción de clientes y mayores ganancias.

## **1.3. Delimitación del proyecto**

### 1.3.1. Teórica:

#### Capacitación:

La capacitación es una herramienta que permitirá mejorar las actitudes, habilidades y conocimientos de los colaboradores, las cuales beneficiaran tanto a la organización como al colaborador por una parte la organización cumpliría sus objetivos y por la otra parte el colaborador adquiriría mayores conocimientos y destrezas que facilitara la realización de su trabajo.

#### Habilidades:

Facultad de una persona para el desarrollo de una función correctamente y con facilidad.

#### Actitud:

Determinada como la predisposición que tengan los colaboradores para desarrollar determinadas actividades.

#### Servicio al cliente:

Es el conjunto de actividades que brinda la organización a sus clientes ya sea atendiendo sus consultas, pedidos o reclamos, vendiéndole un producto o entregándole uno en el momento o lugar que el cliente desee.

### 1.3.2. Temporal

Este proyecto se desarrolló de octubre a diciembre del presente año, identificándose una situación actual con respecto a la capacitación del personal y su relación con el servicio al cliente.

### 1.3.3. Espacial

La investigación fue realizada en las Tiendas por Departamento Ripley San Borja

## 1.4. Formulación del Problema

### 1.4.1 Problema General

¿De qué manera la capacitación mejorara el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja para el periodo 2019?

### 1.4.2 Problemas específicos

¿De qué manera las habilidades de los colaboradores mejorarán el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?

¿De qué manera las actitudes de los colaboradores mejorarán el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?

¿De qué manera la empatía de los colaboradores mejorará el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?

¿De qué manera el tiempo de espera mejorará al servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

Formular un programa de capacitación que mejore el servicio al cliente de la Tienda por Departamento Ripley San Borja para el periodo 2019.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

Describir cómo perciben los clientes las habilidades de los colaboradores en el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja para el periodo 2019.

Describir cómo perciben los clientes las actitudes de los colaboradores en el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja para el periodo 2019.

Describir cómo perciben los clientes el nivel de empatía de los colaboradores en el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja.

Describir cómo perciben los clientes el tiempo de espera en cuanto al servicio al cliente brindado en la Tienda Ripley San Borja.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Para apoyar la presente investigación se tomó en cuenta algunas tesis y artículos de investigación como lo veremos a continuación.

#### 2.1.1. Tesis

##### A) Antecedentes Internacionales

García Salazar (2018) en su tesis “Importancia de la capacitación como herramienta para el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones y el logro de una ventaja competitiva “para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Propuso como objetivo general “Determinar la importancia que tiene la capacitación dentro de una empresa y el efecto que genera en la competitividad de la misma para su crecimiento, desarrollo y obtención de una ventaja competitiva. Por otro lado en cuanto a sus conclusiones el autor indica que “La capacitación es una herramienta que ayuda a lograr el desarrollo del personal de diferentes formas: En su actitud, comportamiento, competencia laboral, habilidades, etc.”. En otra conclusión nos menciona que “La capacitación ayuda a estimular el comportamiento del colaborador a que realicen acciones por si solos encaminados al logro de objetivos personales y organizacionales.”

Guzmán Hernández (2018) en su tesis “Propuesta de programa de capacitación en ventas y servicio al cliente como un elemento detonador del éxito del restaurante “El Pescador”, Villahermosa. México para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de México. México. El autor propuso como objetivo general “Demostrar que el deficiente servicio al cliente en el restaurant El pescador se debe a la falta de capacitación de los vendedores” y concluye en su tesis que “El éxito

del restaurante el pescador depende de que sus vendedores estén capacitados y preparados para realizar la venta y atender al cliente de manera correspondiente de tal manera que se vaya satisfecho.” Y también agrega que “Elaborar un programa de capacitación en ventas y servicio al cliente mejorará tanto económicamente a la empresa, como a los colaboradores en cuanto a sus actitudes y habilidades”

#### B) Antecedentes Nacionales

Rengifo Maco (2018) en su tesis “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental”, para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo. El autor señala como objetivo general “Determinar la relación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017”. Y con respecto al objetivo general el autor concluye que “Existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017”. En otra de sus conclusiones manifiesta que “Existe relación positiva y altamente significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad cognitiva del personal administrativo del organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017”.

Cueva, K., y Hernández, I. (2015) en su tesis “Aplicación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del ovalo Mochica, Trujillo 2016”, para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. El autor menciona como objetivo general “Demostrar la eficacia del plan de capacitación en el mejoramiento desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del ovalo Mochica, Trujillo, durante el año 2015.” En la tesis el autor concluye que “Al planificar la capacitación para mejorar el desempeño laboral

de los trabajadores del centro comercial Elektra las habilidades y competencias del equipo de vendedores se han visto mejorando en los ámbitos de comunicación , control, compromiso , resolución de problemas, liderazgo, autoconfianza, trabajo en equipo, adaptabilidad, creatividad y pro actividad, ramas en las que todo vendedor debe sobresalir dentro del equipo de ventas de la empresa, siendo todo ello positivo para las pretensiones del área y objetivos de la empresa Elektra”. Además agrega como conclusión que al ejecutar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Elektra, después de aplicar la propuesta, a través de un cuestionario el resumen de ventas obtenidos desde que se llevó a cabo el plan de capacitación dio como resultados positivos y optimistas que incrementaron las ventas al 15%,20% y 25%.”

Chigne Bazan (2015) en su tesis “Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio en la empresa de transportes EMTRAFESA S.A.C. agencia Trujillo.”, para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. El autor señala como objetivo general de su tesis “Proponer un programa de capacitación dirigido a los trabajadores operativos para mejorar la calidad de servicio de la empresa de transportes Emtrafesa S.A.C.” en su tesis concluye que “Un programa de capacitación no solo impacta en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que tienen impacto en el desarrollo de personal de cada trabajador quienes notaran las diferencias en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes” como también hace énfasis en su conclusión de que “La estrategia que destaca para implementar el programa de capacitación de la empresa de transportes Emtrafesa destaca los talleres de capacitación de calidad de servicio , creación de premios y estímulos para el personal y el procedimiento de sugerencias y quejas”

### 2.1.2. Artículos científicos

Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., y Carvalhais, E (2019) en su artículo “Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano” cuyo objetivo fue mostrar una metodología de capacitación a directivos desde una visión sistémica y participativa que responde a la realidad del sector no estatal, el cual representa el complemento a la empresa estatal como eje central del sistema empresarial cubano actual.

En el artículo se hace mención que el estudio de la capacitación es un componente que contribuye con el funcionamiento de las organizaciones las cuales necesitan de colaboradores capaces de adaptarse con celeridad a las nuevas tecnologías, con una visión acerca de gestión empresarial y con las competencias necesarias para enfrentar situaciones complejas. En el estado cubano la capacitación es tomada como acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones dispuestas a cumplir con las funciones del puesto de trabajo y lograr altos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para asegurar su desempeño exitoso.

Se extrae del artículo que una adecuada gestión de la capacitación: Permite a las organizaciones contar con colaboradores con un alto nivel de conocimientos, habilidades y actitudes. Prepara tanto a los directivos como a los colaboradores en el desempeño de sus puestos y les enseña a enfrentar el futuro.

Vera, N y Collins, N. (2018) en el artículo “El servicio al cliente como filosofía y factor de posicionamiento de las cooperativas de taxis”. El objetivo de este artículo científico es socializar la incidencia del servicio al cliente como filosofía y factor de posicionamiento de las

cooperativas de taxis de la provincia de Santa Elena.

Menciona que el servicio al cliente debe ser parte de la filosofía corporativa, de quienes integren la organización, con lo cual se busca una interacción entre el cliente y el colaborador es decir forme parte de su cultura organizacional. El autor concluye que “Debido a la limitada aplicación de estrategias de satisfacción de clientes por parte de las compañías de transporte se origina la débil lealtad en los usuarios debido a que no emplean de forma idónea acciones estratégicas orientadas a consolidar la marca dentro de la compañía. El no aplicar estrategias de servicio al cliente, causa que no se mejora de forma positiva el grado de satisfacción de cliente, en relación a las percepciones y preferencias de los usuarios, causado por la ausencia de un proceso que de opción a conservar interés a los usuarios.

Cota, J. y Rivera, J. (2017) en su artículo “La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados”, nos menciona que la capacitación facilitará que el personal tenga una nueva visión y beneficios de la empresa.

Asimismo, la capacitación permitirá que la organización plasme su innovación, pueda desarrollar estrategias competitivas, corporativas y funcionales, facilitado por el uso de los tics, basados en la ética y la responsabilidad social. La capacitación es una inversión que atrae beneficios a la empresa y a la persona que asiste a las capacitaciones a través de ellas se espera contribuir con el desarrollo personal y profesional de los individuos. Para desarrollar la capacitación implica también planearla estratégicamente la cual deberá estar alineada a la planeación estratégica, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes organización.

Parra, C. y Rodríguez, F. (2016) en su artículo “La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones” en el cual su objetivo

fue realizar una revisión sobre la capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. Se concluye que la capacitación influye de forma positiva en la calidad desde el desarrollo de conocimientos, habilidades, y destrezas, cooperando al crecimiento de los sistemas de calidad de la empresa.

García, A (2016) en su artículo “Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente” en el cual su objetivo es “analizar cómo la cultura de servicio podría favorecer la optimización del servicio al cliente, fundamentado en componentes intrínsecos que influyan en la forma de generar los servicios que se brindan a los clientes, para así satisfacer sus expectativas”. En este artículo el autor concluye que “la forma más conveniente de lograr la optimización del servicio al cliente es a través de la adecuación de la cultura de servicio”, la cual está determinada por los aspectos propios de la misma como sus valores, filosofía, hábitos, que además influyen en sus acciones y lo traducen al servicio que brindan al cliente. Igualmente, con el fin de lograr esta optimización deseada, dichos cambios deben avanzar de forma progresiva para que sean efectivos.

Se extrae del artículo que para satisfacer las expectativas de los clientes se debe hacer énfasis en el servicio al cliente, la cultura organizacional y la cultura de servicio ya que todos los mencionados se interrelacionan y buscan el beneficio para el cliente enfocado en los objetivos de la organización. El servicio al cliente es para las organizaciones una exigencia demandada por los clientes este conjunto de actividades brindadas debe ser ofrecidas de manera natural por los colaboradores con el objetivo de que el cliente se sienta complacido y conforme con el precio que pago. La cultura organizacional está basada en las creencias, hábitos y costumbres de la organización y comprendida por los valores compartidos por los miembros de la organización y uno de estos debe de estar enfocado en el servicio al cliente. La cultura de servicio se genera cuando se destina los esfuerzos al servicio al cliente y la forma más rápida de

alcanzarlo es en base a los integrantes de la organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Capacitación**

Según Chiavenato (2011) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de forma sistémica y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y competencias en función de los objetivos definidos” (p.321).

Por lo mencionado anteriormente se desprende que la capacitación es vista como una herramienta que beneficiara a los colaboradores y permitirá evolucionar las actitudes, habilidades con las que cuentan abriendo más su mentalidad lo cual ayudara a la empresa con el logro de sus objetivos.

Según Decenzo, Robbins y Coulter (2013) “La capacitación es una experiencia de aprendizaje que produce un cambio permanente en el colaborador y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, conocimientos, actitudes o de comportamiento” (p.174).

En tal sentido se entiende que la capacitación viene a ser lo aprendido de forma empírica que ocasionará una modificación relativamente permanente en el colaborador las cuales se verán reflejadas en sus competencias.

Por otra parte, Bohlander, Snell y Morris (2018) expresan a “La capacitación como la frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Respecto a esto, las organizaciones exitosas brindan un importante apoyo a sus empleados para incrementar sus conocimientos y por ende sus

habilidades y destrezas para un mejor desenvolvimiento en el campo laboral, así como el incremento de nuevas técnicas y actitudes que ayuden a solventar los problemas que se presenten en la organización” (p.261).

Entonces se entiende a la capacitación como toda aquella labor que la empresa fomente con el fin de mejorar las competencias de sus colaboradores las cuales servirán para solucionar los problemas que se presenten en la organización.

Según Dessler y Valera (2011) “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a conocer los trabajadores nuevos o actuales, las habilidades que se necesitan para realizar sus labores” (p.185).

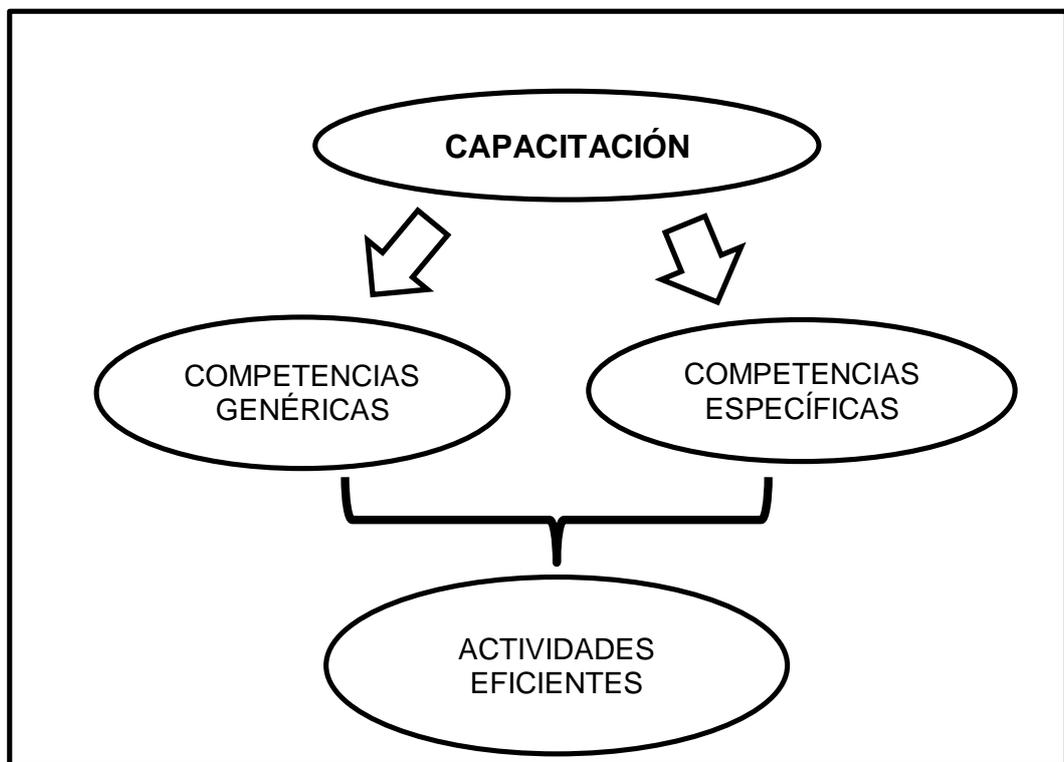
Por lo expuesto se entiende que la capacitación será quien llevará a conocer a los colaboradores las competencias que este necesite para desenvolverse en su ámbito laboral, a través de técnicas, procedimientos hasta cumplir con los objetivos planteados.

Según Werther y Davis (2008)” La capacitación es el desarrollo de las habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal y que esta auxiliara a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de las personas para cumplir futuras responsabilidades” (p.252).

En este caso la capacitación es tomada como el crecimiento de capacidades de todo el personal de la empresa, la cual ayudara al desempeño de sus labores actuales y futuras ya que se enriquecerán de conocimiento y destrezas.

Se puede extraer de las apreciaciones de los autores que la capacitación será la herramienta para que los colaboradores desarrollen sus competencias tanto genéricas como como específicas y que estas harán que las actividades que realice el colaborador sean eficientes.

Lo que se desea es que los colaboradores lleguen a ser competitivos en este mercado cambiante día a día y alcanzar los objetivos que estén planteados por la organización.



*Figura 1: La capacitación*

Fuente elaboración propia

### 2.2.2. Tipos de capacitación

Día a día con el avance de la tecnología se facilita aplicar la capacitación, esta se puede dar tanto en la empresa de manera presencial, vía telefónica o virtualmente.

Según Chiavenato (2009) indica que la capacitación se puede dividir en: “Capacitación en el puesto y técnicas de clase” (p, 382).

a) Capacitación en el puesto

Es un método que brinda un panorama general en cuanto a la comunicación, conocimiento y hábitos en cuanto al puesto. La misma puede contener la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.

- La dirección muestra un juicio en cuanto a la labor que realiza el colaborador.
- La rotación de puestos se podría definir a la acción en la cual un colaborador pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor la organización como un todo.
- La asignación de proyectos especiales es la asignación de una función determinada para que el colaborador aplique su experiencia en una actividad definida.

b) Técnicas de clase

Se utilizan dentro de una sala y con un instructor con el cual se deberán desarrollar experiencias, habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.

Las habilidades pueden variar desde las técnicas como por ejemplo, formatear una pc hasta las impersonales como la comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo, adaptabilidad y liderazgo. Las técnicas de clase generan:

- Habilidades sociales, en las cuales se desarrollan actividades como la dramatización, que en otras palabras es actuar como un personaje en específico el cual tendrá que brindar una solución de problemas hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización.
- Juegos de empresas (business games) aquí se entrega a la persona poder para que pueda tomar y evaluar decisiones

administrativas frente a una situación.

Con respecto a la técnica de clase se desprende que las personas que entren en este tipo de capacitación podrán relacionarse desde otros puestos a la vez generar un clima de discusión de ideas, adquieren nuevos comportamientos, ejerciendo nuevos puestos y esto porque llevan los conocimientos a la práctica.

Por otro lado, según Robbins (2005): “Las organizaciones deben invertir en capacitaciones lo cual debe tomar prioridad y más cuando es en destrezas interpersonales” señala también tipos de capacitación:

- Destrezas Interpersonales, técnica, empresarial, obligatoria, gestión del desempeño, solución de problemas y toma de decisiones, personal, planeación de carreras.

Tabla 1 Tipos de capacitación

DESTREZAS INTERPERSONALES	TÉCNICA	EMPRESARIAL
Liderazgo, servicio al cliente, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos.	Capacitación y conocimiento de productos, procesos de venta, tecnologías de la Información.	Finanzas, marketing, planeación estratégica, calidad, cultura organizacional.
OBLIGATORIA	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	PERSONAL
Seguridad, salud, acoso sexual.	Evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.	Planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público.

Fuente: Robbins y Coulter (2005) *Administración*, 8va ed. México: Pearson

Por lo expuesto siendo la capacitación de los colaboradores una actividad importante de la Gestión del talento Humano ya que las organizaciones son cambiantes y lleno de exigencias en la cual se deben actualizar y replantear.

Siendo las destrezas interpersonales importantes para el desarrollo de la presente investigación ya que los ítems a trabajar como, destrezas de comunicación y resolución de conflictos harán que los colaboradores mejoren el servicio al cliente que se brinde.

### 2.2.3. Métodos de capacitación

Los métodos de capacitación dentro de una organización se pueden dividir en tradicionales, sin embargo, la tecnología va implantándose dentro de las organizaciones y cada vez más se depende de ella debido a la facilidad que tiene en cuanto al acceso y la fortaleza que se tiene de suministrar información en tiempo real hoy en día se puede tener cualquier información vía web con este avance se puede utilizar de manera provechosa ya que se estaría a la vanguardia con otros países.

#### Tradicionales

- Separatas, lecturas
- Instrucción programada
- Formación en clase

#### Basados en la tecnología:

- Videoconferencias, tele chats, video llamadas
- Aprendizaje en línea

#### 2.2.4. Proceso de capacitación

Indican, Cummings y Worley (2007) Las organizaciones que cuenten con recurso humano deberán de capacitarlos desde el momento que ingresan a la misma y así desarrollar conocimientos y habilidades a utilizar dentro como fuera de la organización, mencionan que conforme han pasado el tiempo las formas de enseñanza han cambiado. Hoy día se busca enseñar al colaborador con técnicas que permitan un aprendizaje fácil.

Según Chiavenato (2009) “el proceso de capacitación consta de 4 etapas: Diagnóstico de las necesidades, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación, evaluación del programa de capacitación” (p.375).

##### 2.2.4.1. Diagnóstico de las necesidades

Chiavenato (2009) Esta etapa se lleva a cabo un resumen de las necesidades que tiene la organización en cuanto a capacitación siendo esta una parte principal para el desarrollo de todo el proceso. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base a ciertos exámenes e investigaciones internas capaces de localizar lo que carece la organización.

Las necesidades de capacitación son la falta de preparación profesional de los colaboradores, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer, de aquello que realmente sabe y hace.

Una necesidad de capacitación es una ocasión para mejorar y desarrollar sus habilidades como también de aumentar su eficiencia, eficacia y productividad dentro de la organización.

En cuanto la capacitación se oriente a esas necesidades y las elimine entonces será benéfica tanto para los colaboradores como para la organización y sobre todo para el cliente de lo contrario solo resultara una

perdida lo invertido.

#### 2.2.4.2. *Diseño del programa de capacitación*

Obtenido el diagnostico de las necesidades esta suministrará información con la cual el programa de capacitación deberá diseñarse, con esta información las acciones a desarrollar durante el proceso de la capacitación, la cual debe contener un objetivo específico.

Para ello se debe realizar las siguientes preguntas:

Tabla 2 Preguntas para diseñar un programa de capacitación

¿Quién debe ser capacitado?
¿Cómo capacitar?
¿En qué capacitar?
¿Quién capacitara?
¿Dónde se capacitara?
¿Cuándo capacitar?
¿Para qué capacitar?

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 4th ed. México: McGraw-Hill, p.379

Se debe tener en cuenta que el diseño del programa de capacitación es fundamental ya que trata de enfocarse en las necesidades, los criterios que se lleven a cabo en el programa de capacitación deben elaborarse de una forma en la cual los colaboradores no modifiquen su actitud frente a la capacitación.

#### 2.2.4.3. *Ejecución del programa de capacitación*

En esta etapa se pasará de la teoría a la práctica se pondrá en marcha el programa de capacitación, el facilitador hará uso de una de las metodologías de la capacitación para enseñar los contenidos propuestos en los programas, para ello deberá.

- Organizar de forma ordenada el contenido de la capacitación.
- Motivar e implicar a los colaboradores.
- Establecer una buena interacción con los colaboradores.

Todo esto para llevar la información necesaria de forma oportuna para desarrollar las habilidades y competencias que se requiere.

#### *2.2.4.4. Evaluación del programa de capacitación.*

En esta etapa se llevará a cabo la evaluación de los resultados obtenidos, se realizará la verificación del nivel en el cual se llegó a cumplir con los objetivos del programa de capacitación es decir se verifica que tan efectivo fue el programa de capacitación con respecto a las necesidades que estaba buscando cubrir la organización, los colaboradores y los clientes.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo, cual ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad, que tan bien cumplió con las expectativas.
- Servicio, satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- Rapidez, que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados, cuáles fueron los obtenidos.

Por otra parte, se considera también a la fase:

#### *2.2.4.5. Seguimiento*

Grados (2009) En esta fase se realiza la evaluación de manera integral, el sistema de capacitación implantado y se puede determinar el impacto de la capacitación en el ambiente laboral.

Este es el proceso donde se obtiene el efecto la evaluación de costo beneficio de un curso, en función de que los colaboradores capacitados adaptan los conocimientos obtenidos en la capacitación obtenida.

El seguimiento se debe llevar a cabo de las siguientes formas:

- Tutorías
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes
- Entrevistas individuales o colectivas con clientes

#### 2.2.5. Estrategias de capacitación

Para elegir la estrategia adecuada de capacitación se debe de partir identificando la necesidad de capacitación real con la que cuente la organización en otras palabras contar con información evidente y precisa de lo que está pasando con los colaboradores identificando factores internos y externos de la organización para posterior a ello observar cómo se desarrollan en su ambiente de trabajo y también con reuniones de equipo.

Según Chiavenato (2017) la observación, la solicitud de supervisores y gerentes, los informes periódicos, forman parte de los 11 medios principales para detectar las necesidades de capacitación.

Según Dessler y Varela (2011) otra estrategia a señalar es capacitar al personal ingresante brindándole información básica para el desarrollo de sus labores con el objetivo de aligerar la adaptación de la persona a la empresa y al puesto.

Por otro lado, según Imbernón (2016) mejorar la capacitación interna orientara a la capacitación al logro de los objetivos fomentará la implementación de programas que permitan el aprendizaje de características importantes del puesto.

Cabe mencionar que según Robbins y Judge (2017) el elevar el desempeño del equipo debería estar dirigida por un excelente líder el cual llevara al equipo al logro de los objetivos planteados.

Desde otra perspectiva, para elegir una determinada estrategia se debe tener en cuenta cual es el objetivo, tamaño, cultura de la organización considerando las características que esta posea

Según Davis y Davis (1998) las estrategias de capacitación pueden ser: Estrategia de capacitación del comportamiento, estrategia de capacitación de dinámicas de grupo, estrategias de capacitación de modelos mentales, estrategias de capacitación de realidad virtual.

*a) Estrategia de Capacitación del comportamiento:*

Davis y Davis (1998) Es aquella estrategia utilizada para adiestrar a los colaboradores en habilidades motrices o cognitivas, fomentará que los colaboradores se desplacen a mejores niveles de habilidad, hasta que logren sus metas de desempeño propuestas.

En cuanto a esta estrategia los colaboradores llegarán a mejores niveles en cuanto a sus habilidades. Estas se reflejarán a través de un condicionamiento operante en la cual el colaborador experimentará recompensas positivas por llegar cada vez a su objetivo planteado. El aprendizaje se tendrá que dividir en varias partes, para reconocer el proceso y luego fijar retribuciones por alcanzar las asignaciones establecidas.

*b) Estrategia de capacitación de dinámicas de grupo:*

Davis y Davis (1998) Esta estrategia tiene como propósito mejorar las relaciones humanas y además de ello promoverá un espíritu de trabajo en equipo, esta estrategia ayuda a investigar la base emocional de, como

las opiniones, actitudes y creencias de los colaboradores conlleva a que se puedan ayudar entre ellos.

*c) Estrategia de Capacitación de Modelos mentales*

Davis y Davis (1998) Esta estrategia es elemental si se desea que los colaboradores aprendan a solucionar inconvenientes y a tomar las decisiones acertadas.

Si se llega a fomentar una adecuada deducción de dificultades, los colaboradores pueden originar excelentes soluciones para un cambio positivo. Al utilizar este tipo de estrategia los colaboradores aprenden a trasladarse a través de distintas alternativas para alcanzar una solución y los colaboradores son quienes toman decisiones, a pronosticar posibles resultados efectivos.

*d) Estrategia de capacitación de realidad virtual:*

Davis y Davis (1998) Está enfocado en la toma de roles, estableciendo escenarios, este tipo de estrategia originará una mayor confianza en los colaboradores, es una forma precautoria ya que los colaboradores participarán en situaciones controladas lo cual impulsara a que los colaboradores sepan que hacer frente a una situación ya vivida.

#### 2.2.6. Impacto de la capacitación

La capacitación cumple un papel clave dentro de la organización y aporta en 3 espacios claves.

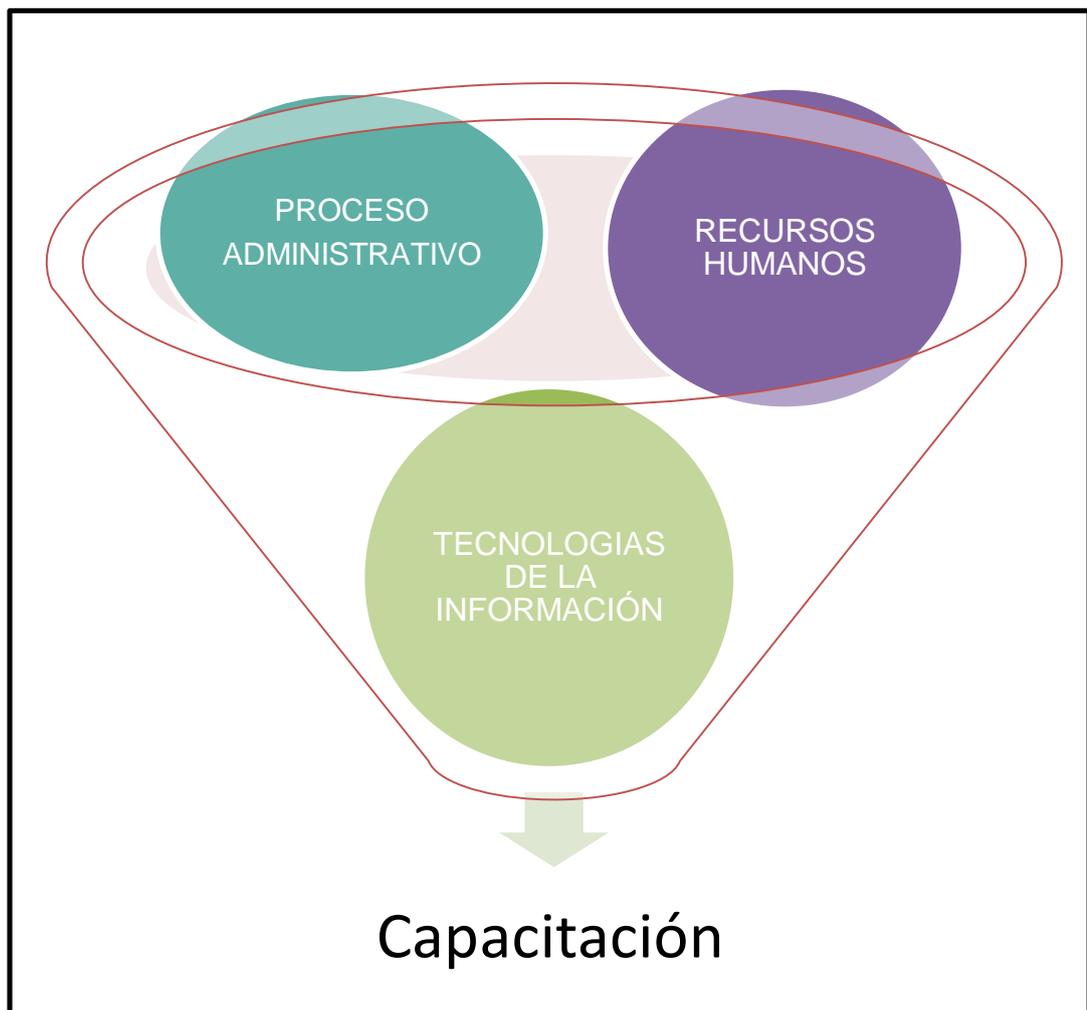


Figura 2 *Impacto de la capacitación*

Elaboración propia

#### EN CUANTO AL PROCESO ADMINISTRATIVO:

##### Planeación:

La capacitación ayudará en el cumplimiento de la visión de la organización, ya que los programas de capacitación permitirán a las organizaciones crear planes a futuro con respecto a las posiciones y departamentos de la organización.

##### Organización:

La capacitación hace posible un orden más definido para la elección de los colaboradores para un proyecto u ocupar un puesto ya que toma en cuenta las habilidades, actitudes y conocimientos.

Dirección:

Realizada la capacitación los supervisores podrán administrar de forma más precisa, ya que se tendrán en cuenta las habilidades de los colaboradores.

Control:

Se obtendrá mayor supervisión de los procesos tomando como base las capacitaciones corporativas.

## EN CUANTO A LOS RECURSOS HUMANOS

Clima laboral:

Este se verá beneficiado ya que los colaboradores se sentirán apreciados por la empresa al sentir que se preocupan por su desarrollo.

Diseño de puestos:

En el diseño de puestos se encuentran determinadas las funciones que se deben llevar a cabo, los procedimientos que llevaran a cumplir con las funciones y la relación con otros puestos de la organización, es aquí donde la capacitación cumple un rol importante ya que intervendrá para el perfeccionamiento del colaborador para acoplarse en el diseño del puesto descrito, así como también relacionarse con otras áreas que a futuro le podrán ayudar a asumir nuevas responsabilidades.

Reclutamiento y selección:

Facilita estos procesos proporcionando ubicar a candidatos que cuenten con las competencias necesarias para el puesto.

## EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS:

Producción:

Permitirá una mayor eficiencia en el trabajo.

Marketing:

Es usado como complemento de los conocimientos técnicos del manejo de clientes.

Tecnologías de la información:

Parte de la capacitación es mantener actualizados a los colaboradores en cuanto a tecnología y tendencias para así mantener a la organización al día.

#### 2.2.7. Beneficios de la capacitación

Se puede brindar una variedad de beneficios que puede tener la capacitación tanto para la persona como para la organización y lo que se quiere obtener con los programas de capacitación es que se logre alcanzar la mayoría de los beneficios que se señalan en adelante.

Según Werther W.y Davis K. (2008), los beneficios de la capacitación pueden ser beneficios individuales, para la organización y de las relaciones humanas. (p.254)

##### BENEFICIOS INDIVIDUALES

- Facilita en la elección de una determinación y solución de problemas.
- Aumenta la seguridad, la posición asertiva y desarrollo de cada colaborador.
- Colabora positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forma líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de las metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

##### BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Mantiene la competitividad de la organización.
- Aumenta la rentabilidad.
- Da a conocer más acerca del puesto y de la organización.
- Promueve la implicación de los colaboradores con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación entre el jefe y el colaborador.

- Ayuda en el entendimiento y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Forma líderes y dirigentes.
- Aumenta la productividad y calidad del trabajo.

#### BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS

- Fomenta la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la inducción de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
- Mejora la calidad del habitar en la empresa.

#### 2.2.8. Servicio al cliente

Hoy en día el servicio al cliente debe ser tomado como una filosofía diferenciadora de empresas, por lo cual debe ser vista como un valor dentro de ellas, y se debe hacer que nuestros colaboradores asuman la cultura organizacional para así brindar un servicio al cliente de calidad.

El servicio al cliente debe ser un plus que emitan las organizaciones que se puede tomar como una ideología que integre a todos los miembros de la organización que están en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente interno y externo.

- En toda organización el servicio al cliente debe ser parte de la cultura organizacional y por lo tanto una prioridad , en otras palabras, tener como principio fundamental de que quienes integran una organización deben tener claro la vocación de servicio al cliente, obteniendo de esta forma un entorno estable, para luego generar un enlace entre el colaborador y el cliente referente a entregar un servicio, por ello si se desea mantener una buena relación con los clientes es necesario que los colaboradores adopten una cultura del servicio que esté ligada a la cultura organizacional.

Para garantizar que cada contacto con el cliente sea óptimo se debe de crear, mantener una cultura y actitud de servicio; medio para diseñar, prestar y mantener la calidad total en el servicio, por último, la manera de lograr entrar en la mente del cliente formando una ventaja diferenciadora.

En la actualidad cada cliente que la empresa tenga será cada vez más exigente, ya no sólo indagará en cuanto al precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

Si un cliente queda insatisfecho por el servicio brindado, es muy probable que cuente entre sus amistades y familiares que recibió un mal servicio lo que generará que posiblemente dichas personas no concurren a la organización. Por el contrario, si el cliente recibe un buen servicio, es muy probable que vuelva a comprar en nuestra organización y que el cliente nos recomiende con otras personas.

Tschohl (2008) manifiesta que “el servicio al cliente es una acción de ventas” (p 1).

Es decir, impulsará a los clientes a volver a comprar en la organización y de una manera seguida.

Muchas veces se relaciona al servicio al cliente como parte del servicio post venta, es decir lo relacionan solo con una venta ya terminada, mas no con las ventas que se realizarán en el futuro.

Tschohl (2008) explica que “En una sociedad orientada al servicio llega a ser el servicio más importante que la calidad del producto.

Las empresas, las empresas que implanten un servicio excelente tendrán una ventaja comparativa frente a las demás” (p 2).

Para lograr un servicio al cliente de excelencia se debe contar con:

- Compromiso por parte de la dirección.
- Inversión adecuada.
- Capacitación en servicio al cliente.
- Alianza entre departamentos internos.
- Implicancia y compromiso de los colaboradores.

El servicio al cliente debe enfocarse en:

- Reducir tiempos de espera.
- Demostrar cortesía de los colaboradores.
- La disposición y entusiasmo para ayudar al cliente.
- Conocimiento del producto

2.2.9. Componentes de servicio al cliente:

- Empatía
- Integridad
- Disposición
- Cortesía
- Confiabilidad
- Conocimiento
- Actitud

Para lograr un servicio al cliente de calidad se debe tomar en cuenta a los componentes, los cuales tendrán un efecto directo con el cliente.

La actitud, tomada como la disposición de ánimo con la que cuenta el colaborador para determinada situación. Estas actitudes se reflejan en el comportamiento de las distintas personas que entran en contacto con el cliente.

La empatía, es lo que comúnmente llamamos “ponernos en los zapatos

de otra persona”, comprender la lógica del cliente, todo ello para saber sus razones del cliente y lograr una relación que beneficie tanto a la empresa como al cliente.

La cortesía es la buena manera de prestar atención al cliente, la forma como brinda y detalla la información.

Capacidad de respuesta, que no es más que estar presto a atender a los clientes de forma veloz y pertinente.

Tiempo de espera, que es la cantidad de tiempo que se demoran en atender a un cliente.

Comunicación, entendido como informar al cliente los requerimientos que este solicite expresando de forma correcta su lenguaje oral y corporal.

Paz (2005) señala que “el servicio al cliente son todas aquellas funciones que vinculen de una manera directa a los colaboradores con los clientes” (p, 36).

Como por ejemplo:

- La interacción que tenga el colaborador frente a un posible reclamo que este por colocar el cliente el cual puede ser por un producto o servicio que no lo dejó conforme.
- Las relaciones que se establecen con la organización y cliente, con lo cual la organización sea quien enfatice en comprender a fondo a sus clientes y mejorar sus relaciones.

Según Domínguez (2006) el servicio al cliente está constituido en dos partes “trabajadores e infraestructura”.

La primera lo relaciona con los colaboradores quienes brindan el servicio a los clientes logrando satisfacer sus necesidades hasta el punto de recomendar los servicios con sus conocidas y familiares; y el segundo con

el ambiente físico de la organización para que los colaboradores ejecuten de forma eficiente sus funciones.

Para que el cliente se sienta satisfecho hasta el punto de volverse un fanático que recomendara a la organización con las personas de su entorno, se tiene que capacitar muy bien a la persona que brinda el servicio al cliente y que el lugar donde desempeñen su trabajo sea el óptimo.

Tschohl (2008) señala que” el servicio al cliente cálido y atento siempre será apreciado, no importa cuán computarizado se encuentre la sociedad. Una persona sonreirá cuando se le llame por su nombre o cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentan con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe la importancia de brindar una buena atención “(p 22)

Da a entender que la ventaja competitiva estará a favor de las organizaciones que brinden un servicio personalizado.

#### 2.2.10. Beneficios del servicio al cliente

Si el servicio al cliente brindado por la organización es bueno se conservará a los clientes que la organización ya cuenta, cautivará a nuevos clientes y establecerá una imagen de organización que preste un buen servicio esto provocará que los clientes no duden en retornar a la organización.

Se podría hablar incluso de un ahorro en cuanto al marketing ya que, al ser buenos en el servicio, el marketing que se aplicará más será el de boca a boca. Si el servicio es bueno lo recomiendo.

También se puede detallar con una diferenciación frente a las demás empresas del mismo rubro.

### 2.2.11. Importancia del servicio al cliente

Debido al continuo desarrollo de la industria que se ha presentado a nivel mundial, el crecimiento de los mercados, el surgimiento de nuevos productos y servicios, el intercambio cultural y otras características de la economía de hoy.

Es vital que las organizaciones aumenten su nivel en cuanto a innovación y tecnología pero del mismo modo tiene que ser fundamental entregar un excelente servicio al cliente destacándolo frente a los demás que brindan los mismos productos ya que este será el elemento diferenciador entre las grandes empresas, el cual tiene que ser atractivo para el cliente es decir que tiene que volver fans a los clientes y buscar satisfacer las necesidades de los clientes con un excelente servicio pre y post venta de esta forma le generará beneficios económicos para la empresa ya que se conserva y cautiva a los clientes.

El servicio al cliente debe ser tomado como un creador de valor para clientes y las organizaciones, por el lado de los clientes para todas las empresas debe ser importante mantener a sus clientes felices, satisfaciendo sus necesidades y dando soluciones inmediatas, ya que la satisfacción de un cliente en pocas palabras es la utilidad basada en los resultados de las unidades de bienes vendidos por el lado de la organización debe superar las expectativas que tenga el mercado.

Mejía (2006) la importancia del servicio al cliente es generar ventajas y beneficios adicionales del servicio que se brinda puesto que toda organización compite por servicios, para contar con más clientes. El brindar un servicio de calidad logra que la empresa retenga a sus clientes a través de una serie de actividades en la cual se satisface cada una de las necesidades logrando retener a los clientes no permitiendo que prefieran a otra empresa.

Pell (2001) manifiesta “un buen servicio al cliente es un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.” (p.48)

El autor resalta hasta el punto de compararlo como una estrategia de marketing para captar o mantener a los clientes.

#### 2.2.12. Características para un adecuado servicio al cliente

- Ser honesto: A las personas les gusta saber exactamente lo que compran, no se trata de exagerar sus características para vender más.
- Cumplir: Se refiere a que lo mínimo que tu producto o servicio debe hacer es cumplir con lo que has prometido.
- Ser transparente: Cuanto más directos y abiertos sean los procesos y el trato al cliente, más satisfecho quedara.
- Honra tu palabra: Si se tiene que hacer una devolución o cambiar un producto porque el primero que vendiste salió defectuoso, se tiene que realizar.

Por otro lado, también se podría considerar a:

- Saber escuchar al cliente
- Brindar abordaje a los clientes
- Atención personalizada
- Contacto visual
- Ser empático con el cliente

#### 2.2.13. Consecuencias de un mal servicio al cliente

Las inversiones que se realicen en publicidad se pueden desmoronar cuando el cliente entra a la organización y no reciba una asesoría, el personal lo ignore, no atienda sus preguntas y demandas.

Los productos ofrecidos y las promociones se pueden arruinar con un trato poco cortés e indiferentes. En cuanto al marketing su propósito termina cuando atrae a los clientes a la puerta de la organización depende de los colaboradores que el cliente recorra toda la tienda y que esta termine en una venta exitosa.

Tschohl (2008) menciona que “Los directivos deberían de invertir un poco de su presupuesto de publicidad en programas de capacitación para los colaboradores, con el propósito de reforzar su plan de medios con una base sólida de conocimientos y habilidades en el área del servicio al cliente” (p 34).

### **2.3. Definición de términos básicos**

a) Capacitación

Es un conjunto de acciones diseñadas encaminadas a incrementar, incorporar nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores o mejorarlos ya que son necesarios para sus empleos y también para su vida personal.

b) Capacidad de respuesta

Disposición y voluntad para atender a los usuarios de una manera rápida y atenta.

c) Cliente

Es la persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de dinero u otro artículo valor, para satisfacer sus necesidades.

d) Colaborador

Trabajador de la organización que brinda sus servicios a cambio de una remuneración, elemento importante que genera valor para la organización.

e) Empatía

Es la capacidad de cada individuo de percibir, en un ambiente común, lo que

otro individuo puede sentir.

f) Habilidad

Es la capacidad de cada individuo para desarrollar cualquier actividad basado en la experiencia anteriormente recibida.

g) Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha complacido un deseo o cubierto una necesidad.

h) Servicio

Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o consumidor.

i) Servicio al cliente

Es toda actividad que se destine para atender al cliente comunicarse directamente con ellos. En caso necesiten resolver sus reclamos, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional o sugerir algo adicional a la organización. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la organización.

## **2.4. Aspectos Metodológicos**

### **2.4.1. Enfoque**

#### **Enfoque cuantitativo**

Se eligió este enfoque ya que en el estudio se realizó una recolección de datos mediante el trabajo de campo a los clientes de las tiendas por departamento Ripley S.A. El análisis realizado fue mediante el programa Excel.

#### 2.4.2. Diseño de la investigación

No experimental

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que “El diseño no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural después de analizarlo.” (pg. 149)

#### 2.4.3. Nivel de Investigación

Correlacional

Se utiliza este nivel ya que se seleccionará variables que interactúen entre ellas, cuando una de las variables sufra algún cambio se espera que exista algún cambio en la otra que se encuentra relacionada directamente.

#### 2.4.4. Población

La población está constituida por 5702 compradores en promedio durante una semana que visitan las tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja.

Tabla 3 Compradores por Local

Datos Ranking de locales				
Nombres	Tráficos	Conversión	Cajas con transacciones	Compradores
CAYMA	4006	17.75%	21,00	711
PORONGOCHÉ	4471	17.76%	18,00	794
TRUJILLO	5089	22.24%	23,00	1132
ATOCONGO	3383	36.03%	26,00	1219
JOCKEY PLAZA	11925	21.21%	67,00	2529
SAN MIGUEL	9093	27.92%	60,00	2539
MIRAFLORES	5679	38.30%	38,00	2175
PRIMAVERA	4702	35.52%	39,00	1670
SAN ISIDRO	6811	21.04%	40,00	1433
PLAZA LIMA NORTE	5007	30.50%	29,00	1527
SAN BORJA	5702	27.53%	23,00	1570
SALAVERRY	5783	23.62%	26,00	1366
CHORRILLOS	4569	32.68%	27,00	1493
LOS OLIVOS	15625	12.99%	34,00	2029
SANTA ANITA	7974	14.48%	25,00	1155
TOTALES	99819	1.03%		23342

Fuente: *Proporcionado por tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja*

#### 2.4.5. Muestra

La muestra a utilizar serán 125 personas las cuales fueron elegidas al finalizar cada transacción en los terminales de cajas.

#### 2.4.5.1. Muestreo no probabilístico o dirigido

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores.

(Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p176)

#### 2.4.6. Técnicas e instrumentos de investigación

##### a) Técnica:

La encuesta para recopilar la información deseada de los clientes de forma rápida y eficaz se desea buscar la apreciación del cliente en cuanto al servicio al cliente haciendo sobresalir los puntos a mejorar y que serán incluidos en el programa de capacitación.

##### b) Instrumento

El instrumento que se empleó para la recolección de los datos fue el cuestionario que cuenta con 12 preguntas dirigidas hacia los clientes, cuyos datos obtenidos fueron analizados tomando en cuenta la escala de medición Likert.

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

#### **3.1. Actividades de la empresa**

Tiendas por Departamento Ripley S.A. es una empresa del sector Retail que se dedica según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme a:

- Principal- CIIU 52190 – VTA. MIN. Otros productos en almacén.
- Secundaria 1- CIIU 52322 – VTA. MIN. Productos textiles, calzado

#### **3.2. Detección de Necesidades de Capacitación**

En esta primera fase nos permitirá identificar las falencias con las que cuentan los miembros de la organización a través de la encuesta planteada, que podrán ser resueltos en medida que se aplique el programa de capacitación propuesto que permitirá brindar un servicio al cliente de calidad permitiendo atraer y fidelizar a los clientes.

El objetivo de la detección de necesidades es conseguir un listado de las necesidades de capacitación los cuales tienen que estar relacionados a los requerimientos de la empresa y las competencias del puesto que en este caso tienen que estar alineados al servicio al cliente.

#### **3.3. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes antes de la implementación del programa de capacitación:**

Para conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio al cliente de la tienda Ripley San Borja se ha realizado la presente encuesta con el fin de detectar las deficiencias con las que cuentan los colaboradores de Ripley sucursal San Borja para lo cual se aplicaron 12 preguntas las cuales están relacionadas con las dimensiones propuestas. La encuesta fue aplicada al finalizar las compras de 125 clientes. Terminada las encuestas los resultados fueron añadidos en tablas y gráficos para una mejor comprensión

de los resultados con ayuda del programa Excel.

A continuación, se dan a conocer los resultados obtenidos:

Tabla 4 ¿Cómo considera el nivel de servicio que recibió en las tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	19	19	15%	15%
Malo	28	47	22%	38%
Neutro	40	87	32%	70%
Bueno	21	108	17%	86%
Muy bueno	17	125	14%	100%
<b>Total</b>	125		100%	

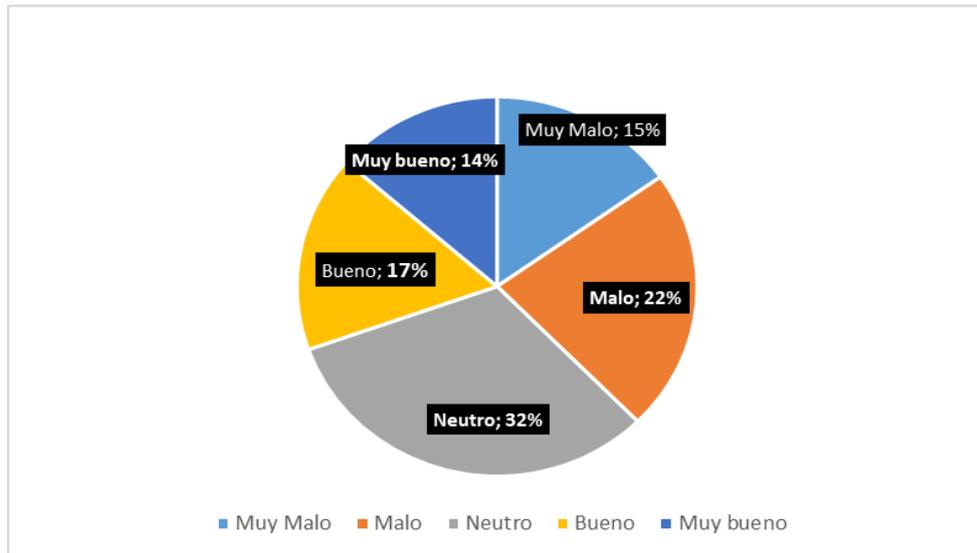


Figura 3: ¿Cómo considera el nivel de servicio que recibió en las tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja?  
Fuente: Encuesta a los clientes

Se aprecia que el 15% de los encuestados opinó que el nivel de servicio al cliente es “muy malo” y un 22% lo considera “malo”, mostrando la deficiencia que cuenta la organización y sobre esta base está enfocado el programa de capacitación. Por otro lado, nos permite detectar que el 32% de los encuestados indican que el servicio recibido fue neutro es decir dentro de lo normal un punto que se debe trabajar para que los clientes puedan considerarlo por encima del regular es aquí donde se encuentran las oportunidades de mejora.

El 17% de los encuestados opinaron que el nivel de atención brindado en Ripley San Borja fue “Bueno” y un 14% de los clientes mencionan que el servicio fue “muy bueno” rescatando que la atención por parte de algunos de los colaboradores fue la esperada por los clientes.

Tabla 5 ¿Cómo considera la amabilidad brindada por el colaborador?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	10	10	8%	8%
Malo	30	40	24%	32%
Neutro	39	79	31%	63%
Bueno	29	108	23%	86%
Muy bueno	17	125	14%	100%
Total	125		100%	

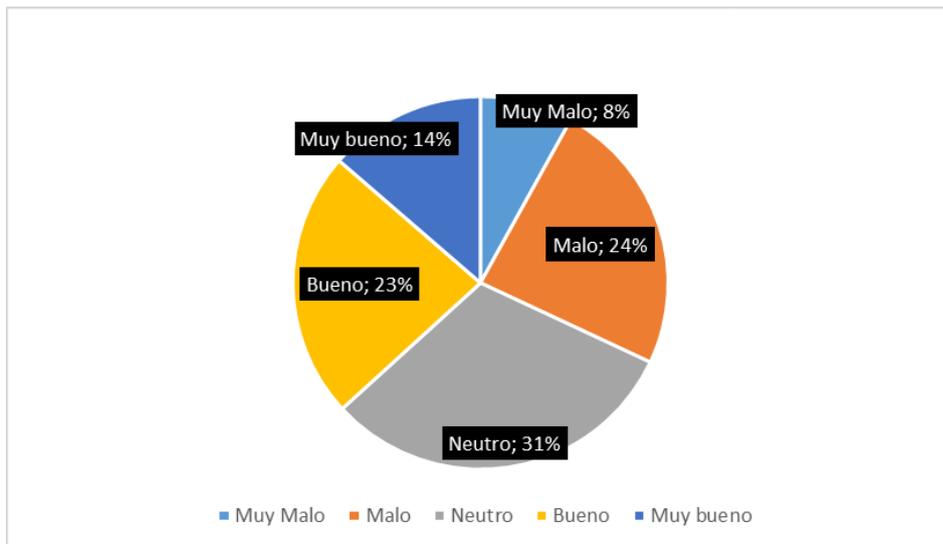


Figura 4 ¿Cómo considera la amabilidad brindada por el colaborador?  
Fuente: Encuesta a los clientes

En cuanto a, la amabilidad de los colaboradores un indicador importante del servicio al cliente, se aprecia que la amabilidad fue considerada en 24% “malo” y “muy malo” un 8% mostrando una deficiencia ya que el porcentaje es alto. Estos porcentajes están basados según la percepción de los clientes, estos resultados se pudieron ocasionar debido a que el personal no ayudo al cliente con la búsqueda de un producto que este deseaba; por otro lado un 23% considera que la amabilidad fue “buena” y un 14% lo considera “muy buena” se aprecia que algunos colaboradores están cumpliendo por lo

requerido por el cliente, a su vez tienda Ripley San Borja cuenta con un 31% de oportunidades para mejorar este indicador y que los clientes lo perciban como “buena” o “muy buena” la amabilidad brindada lo cual se llevará a cabo mediante la aplicación del programa de capacitación propuesto.

Tabla 6 ¿Cómo fue el nivel de empatía demostrado por el colaborador?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	9	9	7%	7%
Malo	49	58	39%	46%
Neutro	15	73	12%	58%
Bueno	40	113	32%	90%
Muy bueno	12	125	10%	100%
<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>100%</b>	

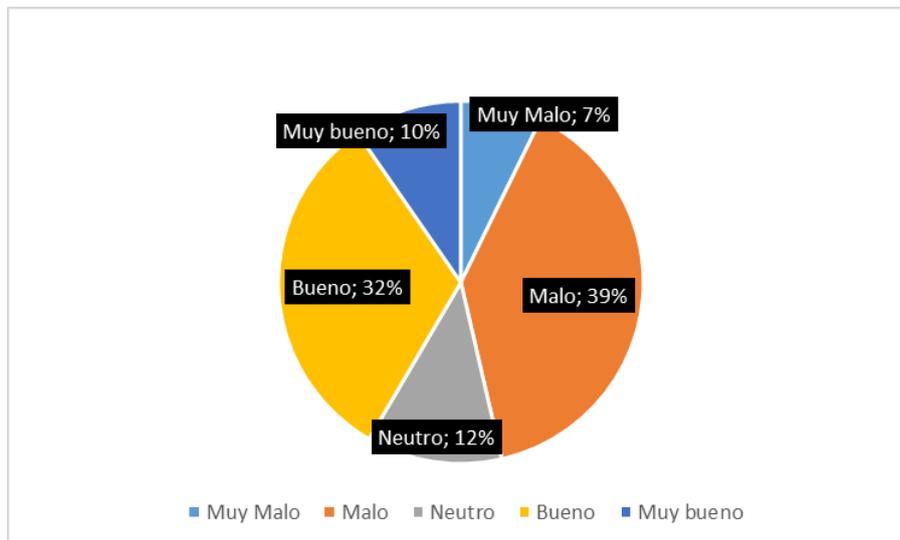


Figura 5 ¿Cómo fue el nivel de empatía demostrado por el colaborador?  
Fuente: Encuesta a los clientes

En cuanto a la empatía que demuestra el colaborador frente a los clientes, se aprecia que existe una clara tendencia de los clientes por desaprobare la empatía de los colaboradores un 46% opina que la empatía es entre “mala” y “muy mala”, superando incluso en casi un 4% a los clientes que la aprueban. Los colaboradores no se ponían en el lugar del cliente y se limitaban a responder desde un punto de vista. Este indicador ira mejorando en medida que los colaboradores apliquen el programa propuesto aprovechando las oportunidades de mejora que representa un 12%.

Tabla 7 La capacidad de escucha de los colaboradores que lo atendieron fue:

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	7	7	6%	6%
Malo	29	36	23%	29%
Neutro	50	86	40%	69%
Bueno	31	117	25%	94%
Muy bueno	8	125	6%	100%
<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>100%</b>	

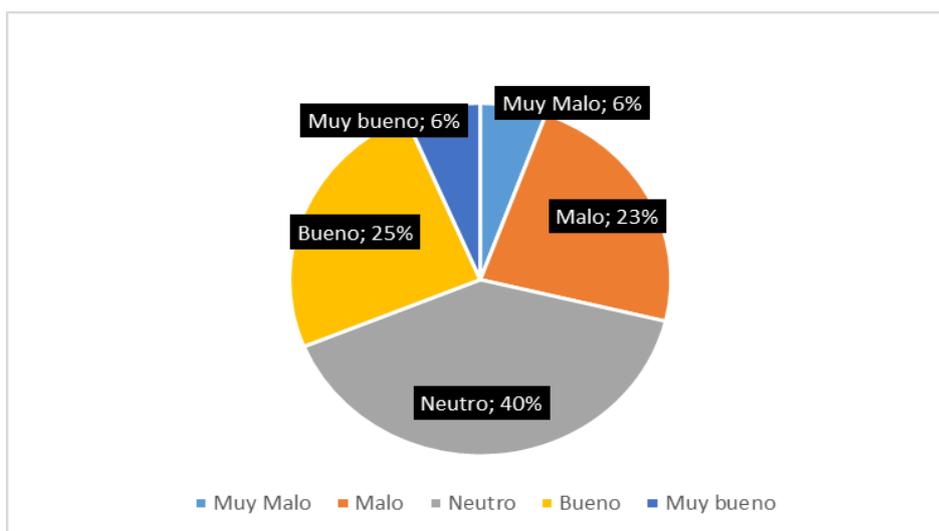


Figura 6 La capacidad de escucha de los colaboradores que lo atendieron  
Fuente: Encuesta a los clientes

En la figura 6, se aprecian cinco posiciones en lo que respecta a la opinión de los clientes; un 6% opino que la capacidad de escucha del colaborador frente al cliente es “muy mala” y un 23% de los clientes opinan que son “malas” entre algunos comentarios recogidos de los clientes indicaban que el colaborador se distraía ya sea por su celular o simplemente no le prestaba atención en lo que le solicitaba. El 40% opina que es “regular o neutro” en este punto nuevamente se ve un porcentaje muy alto de oportunidades de mejora. El 25% opina que es “buena”. Y finalmente solo un 7% opina que la capacidad de escucha es “muy buena”. Estos resultados permitieron establecer un tema más para trabajar dentro del programa de capacitación, a fin de mejorar las habilidades de los colaboradores, ya que la capacidad de escucha debe mostrar una respuesta rápida ante el pedido del cliente.

Tabla 8 ¿Cómo considera el nivel de asesoría de los colaboradores?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	9	9	7%	7%
Malo	44	53	35%	42%
Neutro	19	72	15%	57%
Bueno	41	113	33%	90%
Muy bueno	12	125	10%	100%
Total	125		100%	

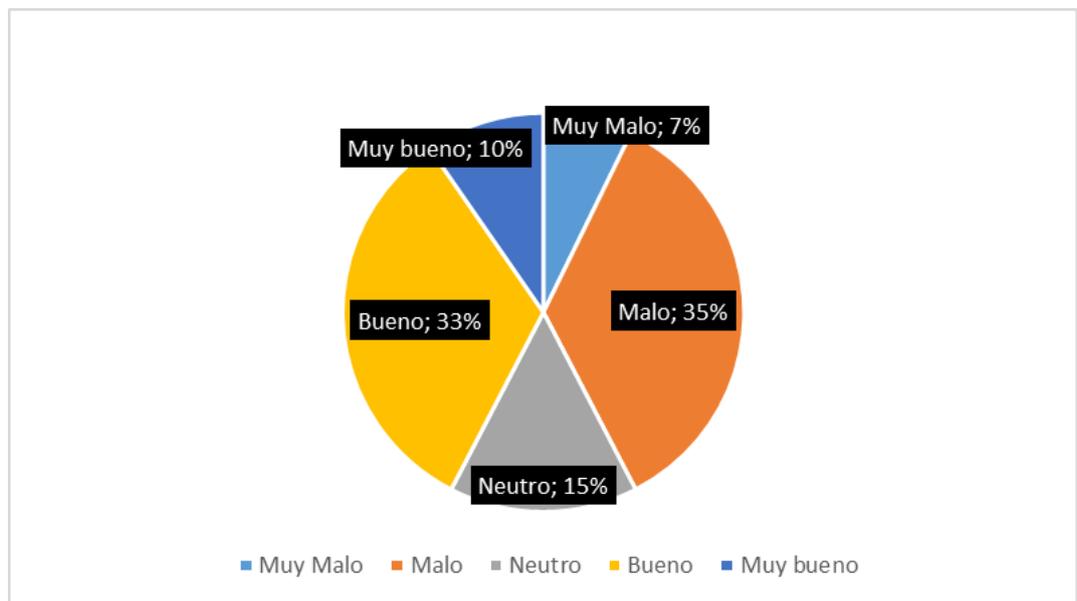


Figura 7 ¿Cómo considera el nivel de asesoría de los colaboradores?

Fuente: Encuesta a los clientes

Con respecto a la tabla 8, los resultados muestran que un 7 % de los clientes indican que la asesoría del colaborador fue “muy mala” y un 35% lo considera como “malo” mostrando una deficiencia en cuanto a este indicador que podría traducirse como una insatisfacción de los clientes, estos resultados se originan ya que los clientes no encontraban al personal para que les brinde la asesoría o recomendación respecto a un producto o las sugerencias que les brindaron no cubrieron sus expectativas. Por otro lado a un 15% le parece el nivel de asesoría neutro y un 33% reconoce que el nivel de asesoría como “bueno” y un 10% como “muy bueno”, siendo este un punto también para trabajar ya que existe un margen alto de clientes que indican que no se brinda una buena asesoría y ver el 15 % de clientes “neutro” como también unas oportunidades de mejora.

Tabla 9 La información que le brindo el colaborador acerca de los productos ofrecidos y/o servicios fue:

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	21	21	17%	17%
Malo	35	56	28%	45%
Neutro	24	80	19%	64%
Bueno	25	105	20%	84%
Muy bueno	20	125	16%	100%
TOTAL	125		100%	

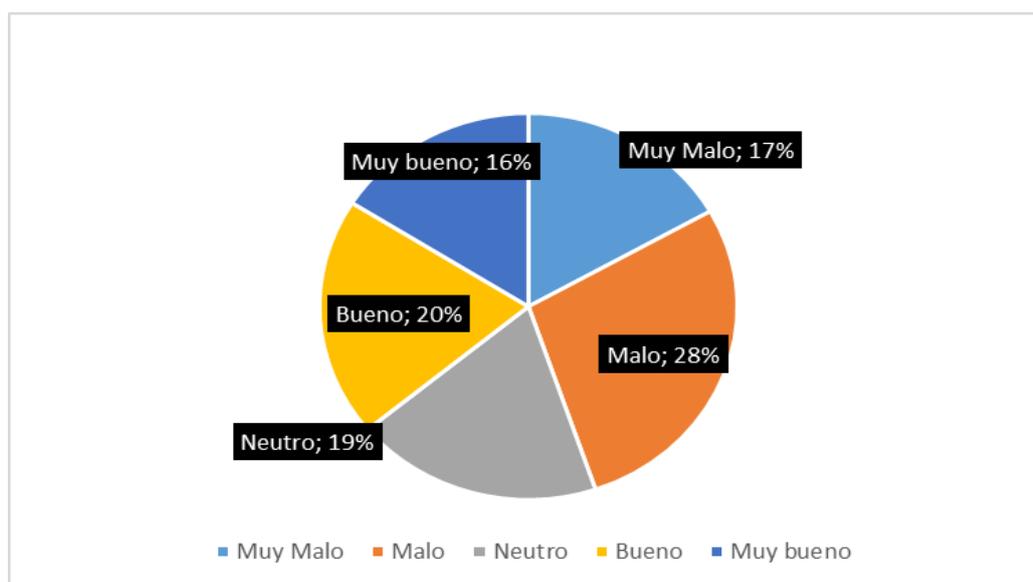


Figura 8 La información que le brindo el colaborador acerca de los productos ofrecidos y/o servicios.

Fuente: Encuesta a los clientes

En cuanto a la información que brinda el colaborador acerca de los productos ofrecidos y/o servicios, se evidencia que los colaboradores no están indicando la información de manera correspondiente un 28 % de clientes consideran que la información brindada es “malo” mientras que “muy malo” es considerado por un 17% entre algunos comentarios que emitían los clientes es que muchas veces se les brindaba información en cuanto a promociones o usos de equipos que no eran las correctas , demostrando que es necesaria la capacitación, también se rescata por parte de un grupo de clientes que indican que la información recibida es “buena” en un 20 % y “muy buena” en un 16%. Esta se debe ir mejorando y captar el 19% de oportunidades con los clientes que perciben la información brindada dentro de los parámetros.

Tabla 10: ¿Cómo considera el tiempo que se demoraron en atenderlo?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	13	13	10%	10%
Malo	52	65	42%	52%
Neutro	11	76	9%	61%
Bueno	42	118	33%	94%
Muy bueno	7	125	6%	100%
Total	125		100%	

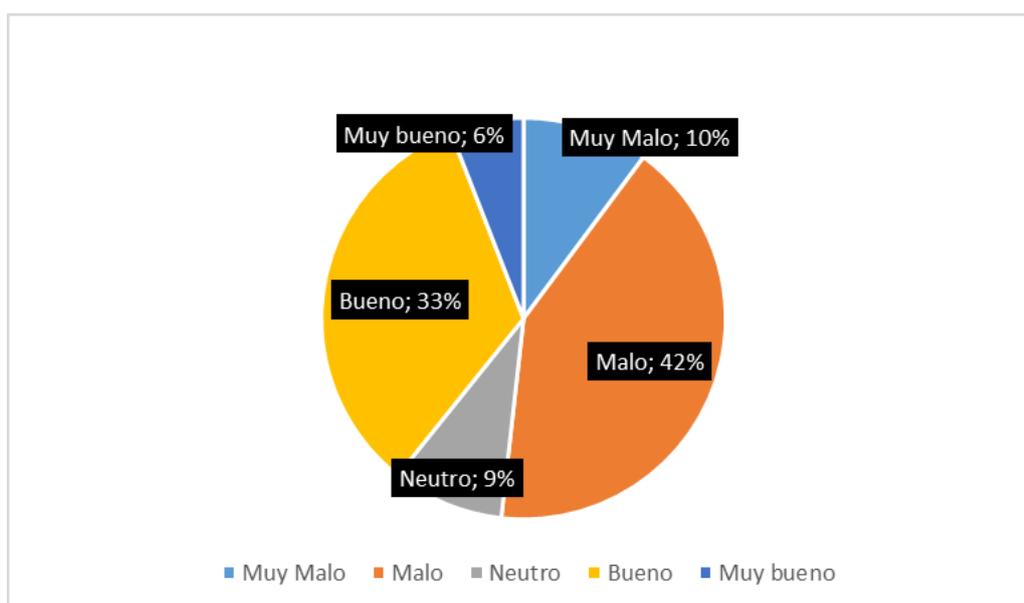


Figura 9 ¿Cómo considera el tiempo que se demoraron en atenderlo?

Fuente: Encuesta a los clientes

Se aprecia que el 52% de los clientes encuestados cree que el tiempo de espera para ser atendidos es entre “malo” y “muy malo” por parte de los colaboradores, un 9% cree que es “neutro” en el tiempo de espera. Un 33% cree que es “bueno”. Y el 6% restante cree que el tiempo de espera para ser atendidos es “muy bueno”. Si bien los problemas se pueden dar repentinamente, ya sea por las largas colas en los terminales de caja que obstruyen la atención rápida o las colas en los probadores el personal debe estar atento a estas situaciones para solucionarlas a la brevedad posible esto indica otra debilidad sobre la cual está enfocado el programa de capacitación para poder mejorar el servicio que se brinda al cliente.

Tabla 11 ¿Cómo considera el nivel de cortesía del colaborador que lo atendió?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	9	9	7%	7%
Malo	46	54	36%	43%
Neutro	18	72	14%	58%
Bueno	41	113	33%	91%
Muy bueno	12	125	9%	100%
<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>100%</b>	

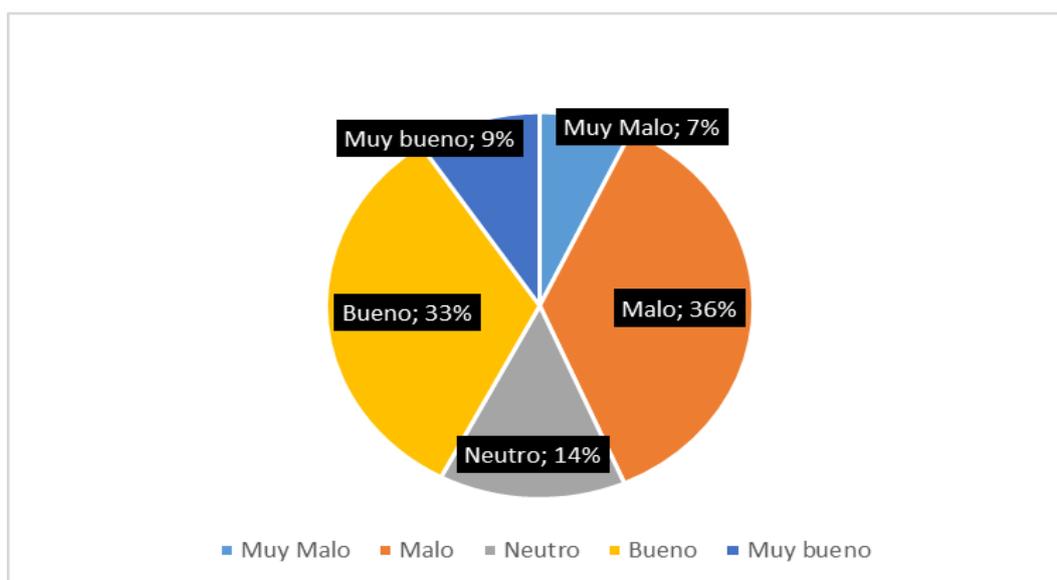


Figura 10 ¿Cómo considera el nivel de cortesía del colaborador que lo atendió?  
Fuente: Encuesta a los clientes

Se observa que el 33% de los encuestados percibe como “bueno” y 9% como “muy bueno” la cortesía que brinda el colaborador, mientras un 36% lo percibe como “malo” y 7% como “muy malo”, por otro lado un 14% como “neutro”. Esto refleja una gran debilidad sobre la cual se está enfocando el programa de capacitación, ya que los colaboradores tienen contacto directo con el cliente según mencionaban algunos clientes indicaban que los colaboradores no brindaban un saludo ni de bienvenida ni de despido. Se debería aprovechar aquellas ocasiones en las que los colaboradores deben interactuar con el cliente para dejar una buena impresión acerca del servicio que se brinda en la tienda Ripley San Borja.

Tabla 12 ¿Cómo considera el nivel de disposición por parte del colaborador?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	12	12	10%	10%
Malo	44	56	35%	45%
Neutro	28	84	22%	67%
Bueno	32	116	26%	93%
Muy bueno	9	125	7%	100%
<b>Total</b>	125		100%	

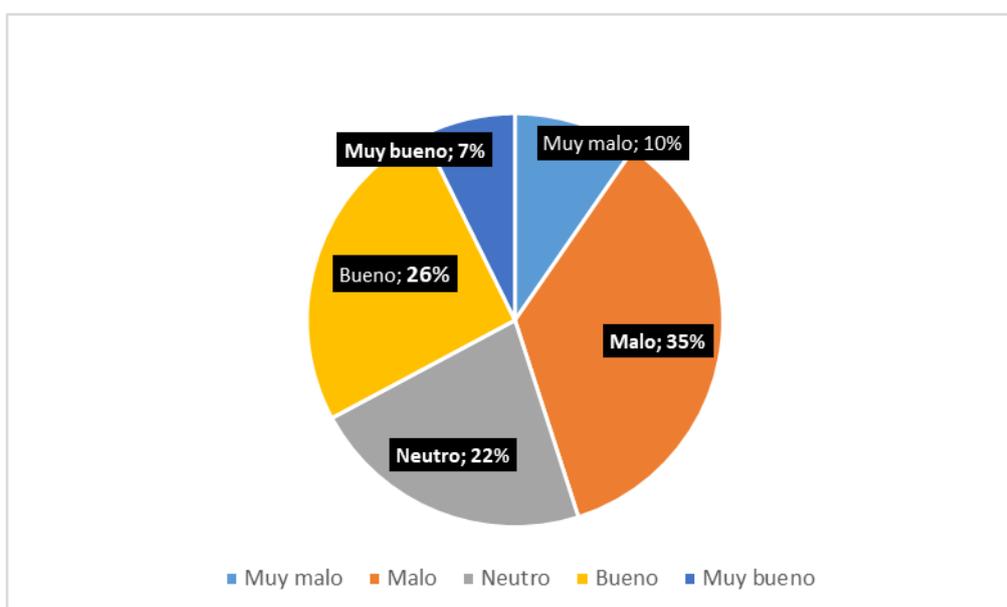


Figura 11 ¿Cómo considera el nivel de disposición por parte del colaborador?  
Fuente: Encuesta a los clientes

Cuando se les pregunto a los clientes acerca de la disposición del colaborador para atenderlo los resultados indicaron que el 35% de los clientes percibieron que la disposición es “mala” y un 10% indicaron que la disposición es “muy mala” esto se puede notar porque los colaboradores no se acercaron a atender a los clientes, otra situación suele darse cuando los clientes están buscando el vestuario que quisieran comprarse pero los colaboradores no se acercan a preguntar si el cliente presenta algún tipo de duda según indican algunos clientes, un 26% de los clientes menciona que la disposición es “buena” y un 7% menciona que es “muy buena”. Mientras que un 22% mencionan que es “neutra”. Por lo cual al aplicar el programa de capacitación propuesto el 22% de los clientes podrían considerar entre “buena” y “muy buena” la disposición.

Tabla 13 ¿Cómo considera la solución brindada a algún reclamo y/o requerimiento que haya tenido?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	14	14	11%	6%
Malo	39	53	31%	33%
Neutro	30	83	24%	46%
Bueno	30	113	24%	90%
Muy bueno	12	125	10%	100%
<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>100%</b>	

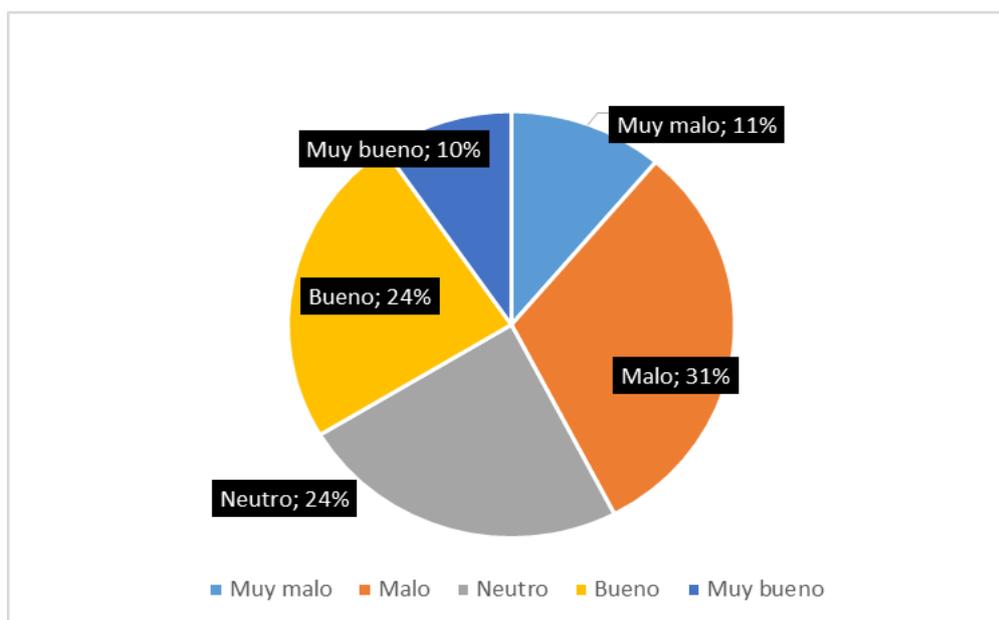


Figura 12 ¿Cómo considera la solución brindada a algún reclamo y/o requerimiento que haya tenido?

Fuente: Encuesta a los clientes

En cuanto a, la solución que brindaron los colaboradores ante algún reclamo y/o requerimiento se observa que los clientes no están satisfechos con la solución que les brindaron ya que un 31% indica que la solución es “mala” y un 11% lo considera “muy mala”, esto puede darse porque los colaboradores se rigen al 100% de las políticas y no cuentan con algunas excepciones. Mientras que un 24% lo considera como una “neutro” el cual tiene que ser visto como una oportunidad de mejora, por otro lado un 24% lo consideran como “buena” y un 10% como “muy buena” estando conformes con la solución que les brindaron en aquella ocasión.

Tabla 14 ¿Cómo considera la experiencia de compra recibida?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	10	10	8%	8%
Malo	26	37	21%	29%
Neutro	29	66	24%	53%
Bueno	37	103	29%	82%
Muy bueno	22	125	18%	100%
TOTAL	125		100%	

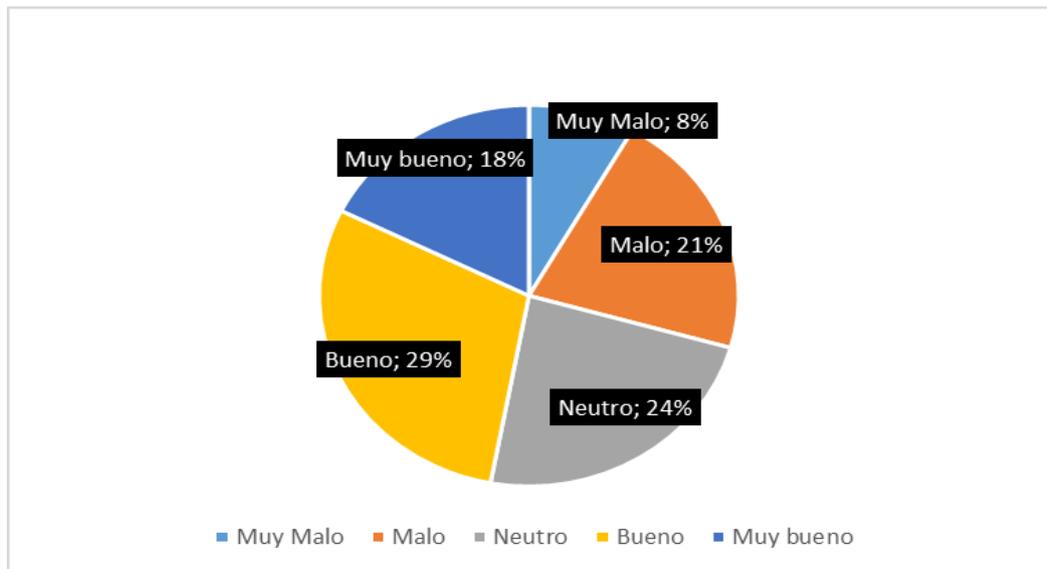


Figura 13 ¿Cómo considera la experiencia de compra recibida?  
Fuente: Encuesta a los clientes

En cuanto a la experiencia de compra recibida por los clientes; los encuestados mencionan que la experiencia de compra fue “muy buena” en un 18% y un 29% lo considera como “buena” llegando casi a un 47% de aprobación por otro lado vemos un alto porcentaje de encuestados en un 24% que indica que la experiencia fue “neutra” un punto que se debería de aprovechar para que este grupo pase al porcentaje de los que opinan que la experiencia es “buena”, se observa un 21% de encuestados que opina que recibió una “mala” experiencia y finalmente un 8% que opina que la experiencia fue “muy mala” ya sea porque no recibió un buen trato o el tiempo de espera para que lo atiendan no fue el esperado.

Tabla 15 ¿Cómo considera el nivel de preocupación de los colaboradores por sus intereses?

Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Malo	13	13	11%	11%
Malo	33	46	26%	37%
Neutro	35	81	28%	65%
Bueno	29	110	24%	88%
Muy bueno	15	125	12%	100%
Total	125		100%	

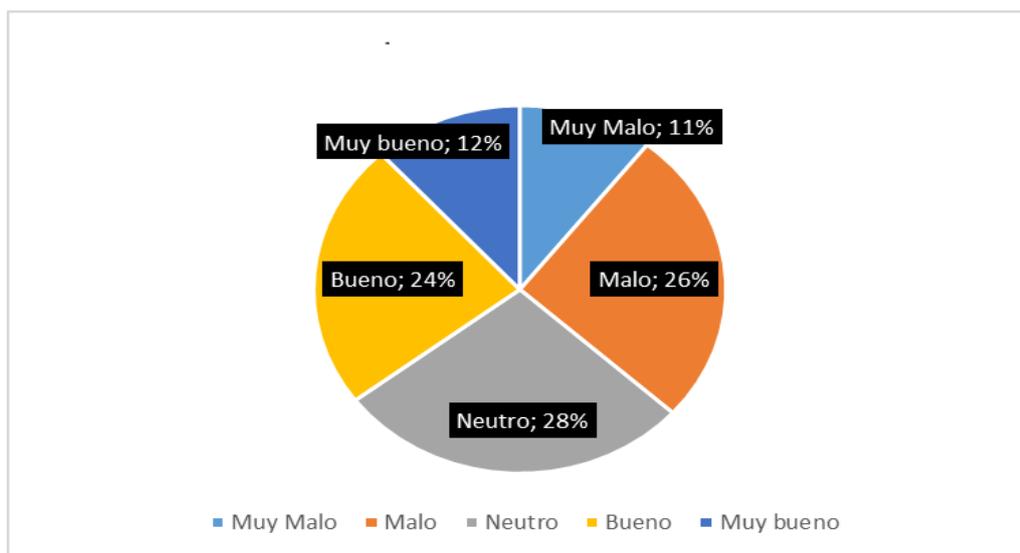


Figura 14 ¿Cómo considera el nivel de preocupación de los colaboradores por sus intereses?

Fuente: Encuesta a los clientes

Se observa que existe un gran porcentaje (28%) de clientes que indican que el nivel de preocupación de los colaboradores es “neutro” es decir los clientes perciben que está dentro de lo normal la preocupación de los colaboradores para que el cliente compre un buen producto, por otro lado un 24% opina que la preocupación por los intereses del cliente es “buena”, un 12% señala que es “muy buena” esto se da porque los colaboradores brindan toda la información respecto a los productos y también brindan recomendaciones , un 26% indican que la preocupación es “mala” y un 11% lo considera como “muy mala” esto puede ser causado tal vez porque no se le brinda algún seguimiento a un caso presentado por los clientes visto esto en casos postventa o porque el cliente percibe que el colaborador le puede ofrecer cualquier producto solo con el fin de que el cliente compre un producto son algunos comentarios recibidos por los clientes.

### **3.4. Modelo de solución propuesto**

#### **Programa de capacitación que mejore el servicio al cliente de la tienda Ripley San Borja para el periodo 2019**

##### **3.4.1. Presentación**

Es importante resaltar que el presente modelo de solución propuesto tiene por finalidad brindar directrices necesarias para poner en marcha el programa de capacitación, la cual servirá como ayuda a la organización para el cumplimiento de los objetivos mejorando las competencias de los colaboradores.

Tomando en cuenta que la capacitación disminuirá o eliminará las brechas existentes en cuanto al servicio brindado y el esperado, esta debe ser considerada como una inversión para poder alcanzar los objetivos.

Con el programa se pretende disminuir los reclamos y por consiguiente aumentar la satisfacción por el servicio brindado.

##### **3.4.2. Políticas**

La capacitación debe tomarse como una prioridad dentro de la organización por lo cual los colaboradores deben tener claro la misión, visión y objetivos de la organización.

El departamento de Gestión del talento humano debe realizar actividades periódicas para los colaboradores con el fin de incentivarlos con respecto a la capacitación.

Los supervisores y Gerencia deben velar por mantener a los equipos capacitados y revisar si vienen aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación.

### 3.4.3. Justificación:

Debido a que nos encontramos en un mundo cambiante cada día viene siendo más imprescindible contar con colaboradores que posean adecuadas habilidades y competencias siendo el caso del sector Retail es indispensable contar con estas características en cuanto al servicio al cliente que se brinde siendo definitorio para generarle una experiencia de compra al cliente.

Sin embargo, en la tienda Ripley San Borja se viene observando los colaboradores no presentan un trato amable, cortés, poca empatía al querer solucionar un problema del cliente no se muestran conductas de protocolo exigidas por la organización, en consecuencia, no se brinda un buen servicio al cliente y no se genera la experiencia de compra que se desea

Por lo cual se plantea el programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente de la tienda Ripley San Borja para el periodo 2019.

### 3.4.4. Alcance

- Asistentes de venta
- Cajeros
- Ejecutivos de atención al cliente

### 3.4.5. Fines del Programa de capacitación

- Mejorar el servicio al cliente.
- Elevar la interacción entre los colaboradores y los clientes con lo cual se incrementará el nivel de servicio al cliente.

#### 3.4.6. Objetivos

##### Objetivo general

- Capacitar a los colaboradores para mejorar sus competencias estableciendo el seguimiento para su debido cumplimiento.

##### Objetivo específico

- Mejorar la actitud de servicio de los colaboradores.
- Proporcionar a los participantes conocimientos en servicio a los clientes necesarios para lograr la satisfacción del cliente
- Ampliar las aptitudes propias de los colaboradores para la resolución de conflictos.

#### 3.4.7. Metas:

- Capacitar al 100% de los asistentes de ventas, cajeros y ejecutivos de servicio.
- Reducir al 80% el nivel de reclamos.

#### 3.4.8. Estrategias

- Desarrollo de casos que viven en su área.
- Dramatización de escenas cotidianas.
- Realización de talleres.
- Dinámicas de grupo.
- Exposición – diálogo.

#### 3.4.9. Acciones a desarrollar

El presente programa de capacitación está planteado en módulos, dentro de los cuales se seleccionaron temas que se necesitan ser reforzados a los colaboradores para mejorar el servicio al cliente que se brinda según la detección de necesidades de capacitación.

## MÓDULO 1

¿Cómo desarrollar actitudes de servicio al cliente?

Este módulo responde a la necesidad de dar a conocer que aspectos intervienen para mejorar el servicio al cliente, al finalizar el modulo se espera tener conocimientos acerca de que es lo que los clientes esperan de los colaboradores en cuanto al servicio.

Temas:

- Habilidades y Actitudes
- El Lenguaje Corporal
- Contacto con el Cliente
- Atención rápida
- Comunicación efectiva

## MÓDULO 2

Servicio al cliente

En este módulo se dará a conocer como es visto el servicio al cliente actualmente para las organizaciones, como también localizar las necesidades de los clientes y como atender estas necesidades.

Temas:

- El servicio al cliente como reto estratégico
- Detectar las necesidades de los clientes
- Procedimientos y trato personalizado.

## MÓDULO 3

Trato de situaciones conflictivas

La aplicación de este módulo desarrollara en los colaboradores habilidades necesarias para afrontar los reclamos y como tratar a un cliente si la situación se torne más compleja.

Temas:

- Conocimientos y habilidades ante los reclamos
- Como tratar a un cliente difícil

### 3.4.10. Programa

MODULO	Objetivo	Estrategias	Temas	Cronograma	Indicadores de Logro	Participan	Lugar	Responsable	Costo unitario	Total
¿Cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente?	Mejorar la actitud de servicio de los colaboradores frente a los clientes	. Exposición-dialogo . Dramatización de escenas cotidianas . Dinámicas de grupo	Habilidades y Actitudes	Sábado 4 de Enero/ 9am - 10:30am	*Demuestra atención y escucha activa al cliente ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con cordialidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten. *Muestra rapidez para resolver las solicitudes de los clientes. *Utiliza un lenguaje directo, claro y fácilmente comprensible por el cliente.	. Asistentes de venta . Cajeros . Ejecutivos de atención al cliente	Sala de reuniones y sala de almuerzo Ripley San Borja	Coach interno		
			El Lenguaje Corporal	Miércoles 8 de Enero/ 9am-10:30 am				Coach interno		
			Contacto con el cliente	Miércoles 8 de Enero /9am - 10:30 am				Coach interno		
			Atención rápida	Jueves 16 de Enero /9am-10:30am				Coach interno		
			Comunicación efectiva	Jueves 23 de enero /9am-10:30am				Coach interno		
Servicio al cliente	Proporcionar a los participantes conocimientos en servicio al cliente necesarias para lograr la satisfacción del cliente	. Exposición-dialogo . Realización de talleres . Desarrollo de casos	El servicio al cliente como reto estratégico	Sábado 7 de Febrero / 9am-10:30am	*Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral al cliente *Muestra compromiso en el trato individualizado de los clientes *Evidencia compromiso y responsabilidad adaptando sus conocimientos hacia las necesidades del usuario	. Asistentes de venta . Cajeros . Ejecutivos de atención al cliente	Sala de reuniones y sala de almuerzo Ripley San Borja	Psicólogo	S/ 150.00	s/ 1200
			Detectar las necesidades de los clientes	Jueves 13 de febrero /9am-10:30am				Psicólogo	S/ 150.00	
			Procedimientos y trato personalizado	Jueves 20 de Febrero /9am-10:30am				Psicólogo	S/ 150.00	
Trato de situaciones conflictivas	Ampliar las capacidades propias de los colaboradores para la resolución de conflictos.	. Exposición dialogo . Dinámica de grupos . Realización de talleres . Dramatización de escenas	Conocimientos y habilidades ante los reclamos.	Jueves 27 de febrero /9am-10:30am	*Demuestra manejo de situaciones conflictivas de los clientes. *Conoce procedimientos y las actuaciones para atender y resolver un reclamo. *Muestra interés por atender un reclamo del cliente hasta solucionarlo.	. Asistentes de venta . Cajeros . Ejecutivos de atención al cliente	Sala de reuniones y sala de almuerzo Ripley San Borja	Psicólogo	S/ 150.00	
			Como tratar con un cliente difícil	Miércoles 4 de Marzo /9am-10:30 am				Coach interno		

### 3.4.11.Cronograma

MODULO	¿Cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente?	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TEMAS	Habilidades y Actitudes																					
	El Lenguaje Corporal																					
	Contacto con el cliente																					
	Atención rápida																					
	Comunicación efectiva																					
MODULO	Servicio al cliente																					
TEMAS	El servicio al cliente como reto estratégico																					
	Detectar las necesidades de los clientes																					
	Procedimientos y trato personalizado																					
MODULO	Trato de situaciones conflictivas																					
TEMAS	Actitudes adecuadas ante los reclamos																					
	Como tratar con un cliente difícil																					
SEGUIMIENTO																						

### 3.4.12.Recursos:

#### MATERIALES

- Pizarra
- Proyector
- Pc
- Separatas
- Plumones
- Lapiceros
- Sillas

#### HUMANOS

- 2 coach en atención al cliente (Ripley ventral internos)
- 2 Psicólogos externos.

#### FINANCIEROS

Recursos financieros de la organización

### 3.4.13.Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR GLLOBAL
HONORARIOS DE Profesionales	2	S/ 600.00	S/ 1,200.00
SEPARATAS ANILLADAS	60	S/ 5.00	S/ 300.00
CERTIFICADOS	70	S/ 5.00	S/ 350.00
LAPICEROS	80	S/ 0.50	S/ 40.00
REFRIGERIOS	700	S/ 2.50	S/ 1,750.00
TOTAL			S/ 3,640.00

### **3.5. Resultados esperados post aplicación del Programa de capacitación**

- 100% de los asistentes de ventas, cajeros y ejecutivos de servicio capacitados.
- Se espera reducir en un 80% el nivel de reclamos.
- La actitud de servicio de los colaboradores aumentara en un 90%.
- Los colaboradores puedan resolver los conflictos a un 80% con los clientes.
- La atención a los clientes incrementar en un 70%.

## CONCLUSIONES

Según el análisis realizado a la tienda por departamento Ripley sucursal San Borja, cuentan con una necesidad de capacitación en: Habilidades, actitudes, conocimiento acerca de los procesos de servicio al cliente, manejo de situaciones conflictivas, que responda a las exigencias de los clientes.

Con respecto a las habilidades de los colaboradores; se observa en la encuesta realizada que un gran porcentaje de los clientes perciben de manera negativa las habilidades de los colaboradores y que no cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar el servicio al cliente.

Con respecto a las actitudes de los colaboradores se observa en la encuesta realizada a los clientes perciben de forma negativa las actitudes de los colaboradores lo que indica deficiencia en cuanto a este indicador, el cual está afectando al servicio al cliente de la tienda Ripley San Borja ya que los colaboradores no están prestando un trato amable a los clientes, falta de cortesía o disposición de los colaboradores.

Los clientes perciben de manera negativa la empatía de los colaboradores dando a resaltar que los colaboradores muchas veces no comprenden como se sienten los clientes en determinados momentos de su compra o después de esta y tratan de verlo desde una realidad alejada, no comprendiendo la frustración que percibe el cliente cuando presenta algún problema y prestándole poca importancia al problema que presente el cliente.

Los clientes perciben de manera negativa el tiempo de atención y está fundada por las colas que se genera en las cajas o por el tiempo que los colaboradores se demoran en abordar al cliente, generándose por tal motivo reclamos.

Según las encuestas no se observa un seguimiento por parte de la empresa en cuanto a la satisfacción de los clientes y el servicio brindado por los colaboradores ya que esta última está generando una percepción negativa por parte de los clientes hacia la tienda Ripley San Borja.

## RECOMENDACIONES

Se debe de implementar el programa de capacitación propuesto, el cual esta conducido a mejorar el servicio al cliente en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes que se requieran para cumplir con los objetivos de la organización y de esta manera generar la satisfacción del cliente.

Fortalecer mediante la capacitación las carencias encontradas en habilidades, las cuales deben ser monitoreadas para obtener buenos resultados y así evitar problemas en cuanto al servicio al cliente de esta manera alcanzar los objetivos establecidos por la organización y a su vez desarrollar las habilidades de los colaboradores.

Con respecto a las actitudes de los colaboradores se recomienda que los colaboradores asistan de manera obligatoria a la realización del módulo 1 planteado en el programa de capacitación el cual estará basado en estrategias de dramatización de escenas, estas ayudarán a los colaboradores a mejorar las deficiencias en cuanto a las actitudes que demuestran frente a los clientes.

Con respecto a mejorar la empatía, se debe participar en todos los módulos ya que en todos ellos se utilizarán estrategias en las cuales los colaboradores realizarán el papel de clientes como por ejemplo los talleres y dinámicas de grupo en los cuales los colaboradores afrontarán situaciones diarias que pasa el cliente.

En cuanto al tiempo de atención al cliente se recomienda aplicar el módulo 1 y 3 propuestos, en la cual se pueden señalar casos como por ejemplo cómo evitar que se formen largas colas en las cajas las cuales obstruyan la atención rápida o cómo abordar a los clientes y ayudarlos de manera pronta.

Realizar un seguimiento de la implementación del programa de capacitación, así como de su cumplimiento por parte de los colaboradores, para poder evaluar si los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros programas de capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018), Administración de recursos humanos. 17ª ed. México: Cengage Learning, p.261.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. 9na ed. México: McGraw-Hill, p.321.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill Educación
- Cota, J. & Rivera, J. (2016) La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad Obregón, Sonora. Recuperado el 1 de Mayo del 2019 de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Davis, J. & Davis A. (1998). Effective training strategy. 1 ed. México: Berrett-Koehler,
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). Administration de Recursos Humanos 5ta ed. Mexico: Pearson, p.185.
- Decenzo, D., Robbins, S. y Coulter M. (2013) Fundamentos de la Administración. 8va ed. México: Pearson, p. 174.
- Domínguez, H. (2006). El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al Cliente (1ª .ed.).México, Eco ediciones.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente.TELOS, 18(3), 381-398. Disponible en <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/731/660>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. 6ta ed. México: McGraw-Hill.

- Imbernón, F., Medina, J. L., Aránega, S., Bozu, Z., Jarauta, B. B., y Serrat, A. N. (2016). Diseño, desarrollo y evaluación de los procesos de formación. Madrid: Síntesis
- Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. 4th ed. México: Trillas, p.225.
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., y Carvalhais, E (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. COODES, 7(1), 64-73 Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832806>
- Mejía, B. (2006). Gerencia de Procesos para la Organización y el control interno de Empresas de Salud (5ª.ed) Colombia, Eco Ediciones.
- Paz, C. (2005). Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente (1ª .ed.). México, Ideas propias.
- Parra, C. & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. Revista de investigación desarrollo e innovación ,6(2), 131-143.doi:<http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>.
- SHAIN, R. (2017, 7 febrero). 5 características del buen servicio al cliente. Recuperado 26 enero, 2019, de <http://www.ricardoshahin.com/uncategorized/5-caracteristicas-del-buen-servicio-al-cliente/>
- Tschohl, J (2008). Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia .5th ed. México: Pax México
- Vera, N y Collins, N. (2018) El servicio al cliente como filosofía y factor de posicionamiento de las cooperativas de taxis. INNOVA Research Journal, 3(2), 71-82. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6324893>

Wayne, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9na Ed.). México D.F:  
Pearson Education.

Werther, W. & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. 6ta ed.  
México: McGraw-Hill, p.254

## ANEXOS

### Anexo 1



UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado sr(a) Anticipadamente le agradecemos por su participación en la presente encuesta, su opinión es importante para tratar de mejorar nuestro servicio. La información aquí recopilada nos resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor le pedimos mucha sinceridad en cada una de sus respuestas.

**Indicaciones:** A continuación se presentara una serie de preguntas. Usted deberá marcar con una **X** aquel casillero que más se adecue a su opinión considerando la escala propuesta.

Muy malo	Malo	Neutro	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Cómo considera el nivel de servicio que recibió en las tiendas por departamento Ripley sucursal San Borja?					
2	¿Cómo considera la amabilidad brindada por el colaborador?					
3	¿Cómo fue el nivel de empatía demostrado por el colaborador?					
4	La capacidad de escucha de los colaboradores que lo atendieron fue:					
5	¿Cómo considera el nivel de asesoría de los colaboradores?					
6	La información que le brindo el colaborador acerca de los productos ofrecidos y/o servicios fue					
7	¿Cómo considera el tiempo que se demoraron en atenderlo					
8	¿Cómo considera el nivel de cortesía del colaborador que lo atendió?					
9	¿Cómo considera el nivel de disposición por parte del colaborador?					
10	¿Cómo considera la solución brindada a algún reclamo y/o requerimiento que haya tenido?					

## Anexo 2

Check list de actividades de la capacitación				
Capacitación:		Fecha de la capacitación		
		Responsable:		
N°	ITEM	FECHA MÁXIMA	PENDIENTE	FINALIZADO
1	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN REALIZADO	1 MES ANTES		
2	RESERVAR EL LUGAR PARA LA CAPACITACIÓN	1 MES ANTES		
3	COORDINAR CON LOS EXPOSITORES	3 SEMANAS ANTES		
4	INVITAR A LOS COLABORADORES	3 SEMANAS ANTES		
5	DISPONIBILIDAD DE MATERIAL TECNOLÓGICO	2 SEMANAS ANTES		
6	COORDINAR UTILES A USAR	1 SEMANA ANTES		
7	FOTOCOPIAR SEPARATAS	1 SEMANA ANTES		
8	CONFIRMACIÓN DE EXPOSITORES	1 SEMANA ANTES		
	COORDINAR REFRIGERIOS	5 DIAS ANTES		
9	PROCESAR EVALUACIONES PARA LOS CAPACITADORES	4 DÍAS ANTES		
10	ELABORAR INFORME DE LA CAPACITACIÓN	1 SEMANA DESPUÉS		
11	DAR SEGUIMIENTO AL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN	1 SEMANA DESPUÉS		

### Anexo 3

#### CUESTIONARIO ACERCA DE LA CAPACITACIÓN

Estimado colaborador el presente cuestionario tiene el objetivo de conocer su opinión respecto a la capacitación en la cual usted ha participado. La información que usted brinde será anónima y nos servirá para mejorar en nuestras próximas capacitaciones.

Se le recomienda contestar con sinceridad y objetividad

Fecha	
Modulo	
Expositor	

De una escala del 1 al 5, siendo:

1	Deficiente
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

Expositor	1	2	3	4	5
Dominio del tema					
Claridad para comunicar de manera didáctica el tema					
Disposición para responder preguntas					
Relación y trato con los participantes					
Puntualidad y manejo de tiempo durante la capacitación					

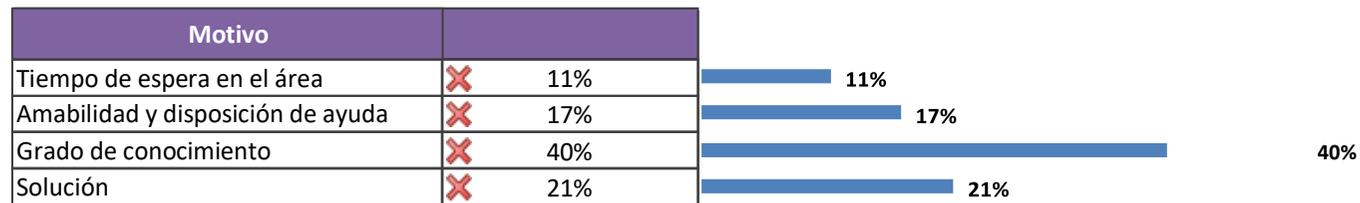
Desarrollo de la capacitación	1	2	3	4	5
Programación y convocatoria a la actividad					
Calidad del material entregado					
Lugar					
Refrigerio					
Uso de tecnología					

	1	2	3	4	5
Participar de esta actividad me ha aportado conocimientos relevantes para desempeñar mi trabajo					
Los objetivos de la capacitación fueron claros.					
Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.					
La capacitación fue relevante y útil.					
Comentarios y Sugerencias					

Gracias por su atención

Anexo 4  
 CUADRO DE RECLAMOS SUCURSAL SAN BORJA

Evaluación de Experiencia del Cliente



	SAT. GENERAL	Tiempo de espera en el área	Amabilidad y disposición de ayuda	Grado de conocimiento	Solución	NPS
Procesos	22%	17%	22%	35%	26%	0%
Reclamo	29%	11%	17%	33%	22%	0%
Retiro en Tienda	55%	-50%	46%	54%	46%	54%
ISN (Índice Sat. Neta)	36%	-5%	29%	38%	40%	40%

Fuente: Tiendas por Departamento Ripley S.A

Anexo 5  
Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivos de Investigación	Variables	Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué manera la capacitación mejorara el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja para el periodo 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades de los colaboradores mejorarán el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?</p> <p>¿De qué manera las actitudes de los colaboradores mejorarán el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?</p> <p>¿De qué manera la empatía de los colaboradores mejorará el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?</p> <p>¿De qué manera el tiempo de espera mejorará al servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Formular un programa de capacitación que mejore el servicio al cliente de la Tienda por Departamento Ripley San Borja para el periodo 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Describir cómo perciben los clientes las habilidades de los colaboradores en el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja para el periodo 2019.</p> <p>Describir cómo perciben los clientes las actitudes de los colaboradores en el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja para el periodo 2019.</p> <p>Describir cómo perciben los clientes el nivel de empatía de los colaboradores en el servicio al cliente de la Tienda Ripley San Borja.</p> <p>Describir cómo perciben los clientes el tiempo de espera en cuanto al servicio al cliente brindado en la Tienda Ripley San Borja.</p>	<p>Servicio al cliente</p>	<p>Habilidades</p> <p>Actitudes</p> <p>Empatía</p> <p>Tiempo de espera</p>	<p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>125 personas</p> <p><b>Tipo de Muestra</b></p> <p>No probabilístico</p> <p><b>Técnica :</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Cuestionario</p>