

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Desarrollo de habilidades blandas para promotores de servicio de una Tienda de Conveniencia en
Piedecuesta

Libia Andrea Ortiz Triana, Reiner Adrián Roa Vidal

Proyecto de investigación presentado como requisito para optar al título de Profesional en
Gestión Empresarial

Directora

Margarita Rodríguez Villabona

Magister en E-learning

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Programa de Gestión Empresarial

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios quien hace todo posible, a mi esposa, quien ha sido mi gran apoyo en este proceso y en mi vida, y a mi hijo por ser el aliciente más grande que tengo para salir adelante.

Reiner Adrián Roa Vidal

Quiero dedicar este logro a Dios quien ha sido mi fortaleza en momentos difíciles.

A mis padres Luis Francisco Ortiz y Olga Triana Moreno, quienes con amor y sacrificio quisieron darme la oportunidad de acceder al conocimiento.

A mi hermano Luis Ángel Ortiz y mi hermana † Linda Inés Ortiz con quienes inicio mi proceso de educación.

Al Presbítero Román Javier Latorre por apoyarme en momentos difíciles y ayudarme a iniciar el camino de la educación.

A mi esposo, amigo, compañero de vida William Javier Caceres Hernandez quien creyó en mí, quien me acompañó en todo el proceso y me enseñó que “las raíces del estudio son amargas pero sus frutos son dulces”.

A mis hijas Sara Isabella Caceres y Juliana Caceres quienes han sido mi inspiración y fuerza para terminar este proyecto.

Libia Andrea Ortiz Triana

Agradecimiento

A la Universidad Industrial de Santander, por permitir la culminación de esta meta, como parte de esta importante institución. A mi director de trabajo de grado Mg. Margarita Rodríguez Villabona por su acompañamiento y apoyo incondicional en el desarrollo del proyecto y todos sus consejos y recomendaciones.

A cada uno de los docentes, por toda su orientación, todo lo aprendido durante mi formación y camino para poder optar por el título de Profesional en Gestión Empresarial.

A mi familia por su apoyo incondicional y estar siempre motivándome.

A todos mis amigos que hicieron parte de este proceso.

A mis compañeros por estar acompañándome en el desarrollo y crecimiento.

Libia Andrea Ortiz Triana

Reiner Adrián Roa Vidal

Contenido.

Introducción.	12
1. Objetivos.....	14
1.1. Objetivo general	14
1.2. Objetivos específicos.....	14
2. Marco Teórico	15
2.1. Competencias blandas	15
2.2. Importancia de la formación en habilidades blandas	16
2.3. Habilidades que deben desarrollar los promotores de la TDC	17
2.3.1 Individuales	21
2.3.1.1 Gestión del tiempo.	21
2.3.1.2 Proactividad.....	22
2.3.1.3 Empatía.....	22
2.3.1.4 Orden.	23
2.3.2 Sociales	24
2.3.2.1 Trabajo en equipo.....	24
2.3.2.2 Colaboración	24
2.3.2.3 Resolución de conflictos	25
2.3.2.4 Comunicación.....	25
2.4. Definición de términos técnicos	26
2.4.1. Habilidades blandas:.....	26
2.4.2. Habilidades duras.....	27
2.4.3. Servicio	27
2.4.4. Indicadores de Desempeño	28
2.4.5. Tienda de Conveniencia.	28
2.4.6. Promotor de Servicio	29
3. Antecedentes.....	30
3.1 Antecedentes Nacionales.....	30

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

3.2 Antecedentes Internacionales	30
4. Metodología.....	32
4.1 Tipo de estudio	32
4.2 Método	33
4.3 Población	36
4.4 Instrumentos de recolección de datos	37
4.4.1. El cuestionario	37
4.4.2. La observación	37
5. Procesamiento y análisis de la información.....	38
5.1 Proactividad.....	40
5.2 Comunicación.....	43
5.3 Organización	44
5.4 Trabajo colaborativo.....	45
5.5 Resolución de conflictos.	47
6. Resultados.....	48
6.1 Indicadores de desempeño de una tienda de conveniencia que están influidos por las competencias blandas	48
6.1.1 Ventas	48
6.1.2 Indicador de Servicio.....	50
6.1.3 Imagen	54
6.1.4 Ticket promedio.....	58
6.1.5 Microbiología	60
6.2. Actividades de formación de la empresa dirigidas a los promotores de servicio.....	64
6.2.1 Actividad de cumpleaños.....	64
6.2.2 Actividad de fin de año.....	65
6.2.3 Programa de incentivos para promotores y administradores de Tiendas de convivencia. (PITS)	65
6.2.4 Mi futuro ahora	66
6.2.5 Plan de incentivos promotores.....	67
6.2.6 Conclusiones de las actividades de formación de la empresa	67
6.3 Estrategias para promover el desarrollo de competencias blandas en promotores.....	68

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

6.3.1 Entrenamiento en curso	68
6.3.2 Estrategias para fortalecer las habilidades blandas.....	69
6.3.2.1 Clínica de ventas	70
6.3.2.2 Lluvia de ideas.	71
6.3.2.3 Juego de roles.	72
6.3.2.4 Retroalimentación constructiva.....	73
6.2.3.5 Reunión de Grupo.	74
7. Conclusiones	75
8. Recomendaciones.....	76
Referencias Bibliograficas	78

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Competencias Blandas Requerida.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2 Distribución de categorías y subcategorías en orden jerárquico.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 3 Lista de chequeo auditoria de servicio.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 4 Lista de chequeo auditoria imagen</i>	<i>.55</i>
<i>Tabla 5 Lista de chequeo auditoria microbiología.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 6 Tabla resumen, Indicadores – Competencias.....</i>	<i>63</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Ciclo del proceso investigador.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2 Ciclo del proceso investigador según Latorre, 2003.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3 Jerarquización de las competencias de acuerdo con las incidencias en el análisis.....</i>	<i>39</i>

Lista de apéndices

<i>Apéndice 1. Matriz de relaciones entre categorías de análisis.....</i>	<i>84</i>
<i>Apéndice 2. Diarios de campo</i>	<i>94</i>
<i>Apéndice 3. Modelo entrevista promotores de servicio de la TDC.....</i>	<i>101</i>
<i>Apéndice 4. Entrevistas aplicadas y analizadas.</i>	<i>102</i>

Resumen

Título: Desarrollo de habilidades blandas para promotores de servicio de una Tienda de Conveniencia en Piedecuesta*

Autores: Libia Andrea Ortiz Triana, Reiner Adrián Roa Vidal^{1*}

Palabras clave: Habilidades blandas, Servicio al Cliente, Comunicación Asertiva, Proactividad, Organización y Trabajo colaborativo.

Descripción:

Las nuevas realidades del mercado exigen que las empresas busquen los mejores mecanismos para ser competitivas, una de esas estrategias, que muchas empresas han venido implementando con sus equipos de trabajo es el fortalecimiento de las habilidades blandas. Por eso en esta investigación se ha querido establecer las competencias blandas requeridas por los promotores de servicio de una tienda de conveniencia, para que estas correspondan con los indicadores de desempeño de la compañía, y promover su desarrollo a partir del diseño de una estrategia de formación.

La propuesta inicia con un trabajo de revisión de la literatura sobre el tema para determinar cuáles son las habilidades que los empleadores esperan encontrar en su personal, especialmente en las empresas dedicadas al servicio al cliente. De esta forma se establecieron algunas competencias fundamentales y se analizaron en relación con los indicadores que tiene la Tienda de Conveniencia (TDC) para cumplir con sus objetivos. El siguiente paso fue saber directamente cuáles eran las habilidades que se necesitaban para el trabajo específico, para ello se hizo uso de la investigación acción (IA), que permitió por medio de entrevistas y diarios de campo conocer de primera mano, las competencias blandas requeridas para el correcto funcionamiento de la TDC.

Al final del ejercicio investigativo se pudo determinar que, habilidades como el espíritu de servicio, la organización del tiempo, el orden, la gestión de conflictos, la comunicación asertiva, son determinantes a la hora de ofrecer un servicio de calidad al cliente. Conocer estas habilidades permitió establecer algunas estrategias de formación que contribuyen a fortalecer las competencias del equipo de trabajo y en últimas a cumplir con los objetivos de la empresa.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Directora: Magister: Margarita Rodríguez Villabona

Abstract

Title: Development of soft skills for service promoters of a Convenience Store in Piedecuesta*

Authors: Libia Andrea Ortiz Triana, Reiner Adrián Roa Vidal**

Key Words: Soft Skills, Customer Service, Assertive Communication, Proactivity, Organization and Collaborative Work.

Description:

The new realities of the market demand that companies look for the best mechanisms to be competitive, one of those strategies that many companies have been implementing with their work teams is the strengthening of soft skills, that is why this research has wanted to establish the soft skills required by the service promoters of a convenience store, which correspond to the company's performance indicators, to promote their development based on the design of a training strategy. The proposal begins with a review of the literature on the subject to determine in the business world, what are the skills that employers expect to find in their staff, especially in companies dedicated to customer service, this is how some competencies were established fundamental and were analyzed in relation to the indicators that the Convenience Store (TDC) must meet its objectives. The next step was to know directly in the store and with the service promoters what were the skills that were needed for the specific job, for this, action research (AI) was used, which allowed through interviews and field journals know first-hand, the soft skills required for the proper functioning of the TDC.

At the end of the investigative exercise, it was possible to determine that skills such as the spirit of service, time organization, order, conflict management and assertive communication are decisive when offering quality customer service. Knowing these skills allowed the establishing of some training strategies that contribute to the strengthening of team work skills and ultimately to meet the objectives of the company.

* Bachelor Thesis

** Institute for Regional Projection and Distance Education. Director: Magister: Margarita Rodríguez Villabona

Introducción.

Se presenta el proyecto de investigación titulado: “Desarrollo de habilidades blandas para promotores de servicio de una Tienda de Conveniencia en Piedecuesta” que es fruto de una reflexión en torno a las capacidades y habilidades que son importantes y que inciden en los resultados de un negocio como lo es una TDC. La reflexión inicia con la observación de las dinámicas empresariales en la TDC, y constatar que, a pesar de tener el personal idóneo en referencia a los estudios y el perfil profesional, este no cumple con las expectativas del trabajo para el que fueron contratados, entonces se empieza a pensar que tal vez ser promotor de servicio requiere unas cualidades personales para desempeñar mejor el trabajo, así, de pronto, no cuenten con el perfil académico o la experiencia necesaria. Lo que podría faltar era averiguar cuáles son esas habilidades que se espera tengan o desarrollen los promotores de servicio para cumplir con los objetivos de la organización y cómo estas habilidades se pueden desarrollar.

Para responder a esta inquietud se inicia haciendo una consulta en los teóricos consultados como Singer y Ortega, y se descubre que en el mundo empresarial ha impactado mucho el concepto de “competencias blandas”, orientado hacia esos atributos personales que marcan la diferencia y hacen que un trabajo o un negocio sea más eficiente. También se consultaron cuáles son las principales competencias de un trabajador a nivel personal y a nivel social.

El siguiente paso fue conocer las competencias que se requerían exclusivamente en el campo del servicio al cliente y en una TDC, para ello se realizó una investigación de tipo cualitativo con instrumentos como diarios de campo y entrevistas, que permitieron identificar esas competencias blandas necesarias.

También se realizó un estudio de los indicadores de la TDC y como estos son impactados por las competencias blandas, y con toda esta información se logró establecer unas actividades de formación que permiten fortalecer las competencias blandas de los promotores de servicio, tanto nuevos en la empresa como los antiguos.

Al final se concluye que las competencias blandas son indispensables en la organización y se recomienda a los dueños de la TDC fortalecer las actividades enfocadas en promover las competencias blandas de sus empleados y contratar los nuevos empleados reconociendo la importancia de estas competencias al igual que se reconoce el currículo académico o su experiencia laboral.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Establecer las competencias blandas requeridas por los promotores de servicio de una tienda de conveniencia, que correspondan con los indicadores de desempeño de la compañía, para promover su desarrollo a partir del diseño de una estrategia de formación.

1.2. Objetivos específicos

- Definir el marco teórico sobre las competencias blandas que son determinantes en la prestación de un servicio, seleccionando aquellas que permitan el desarrollo de estas, en los promotores de servicio de una tienda de conveniencia.
- Establecer cuáles son las competencias blandas de los promotores de servicio por medio de la observación y de entrevistas, para correlacionarlas con los indicadores de desempeño de la TDC.
- Evaluar las actividades de formación de la empresa dirigidas a los promotores de servicio, de la tienda de conveniencia, para verificar la implementación de competencias blandas.
- Diseñar el procedimiento de formación en las habilidades blandas que deben tener los promotores de servicio y las estrategias para su fortalecimiento.

2. Marco Teórico

La presente investigación se realiza en una Tienda de Conveniencia (TDC), ubicada en Piedecuesta. Este tipo de negocio corresponde a una cadena de tiendas con un formato destinado a ofrecer servicio de alimentación a los viajeros que se movilizan por las carreteras nacionales y locales. De acuerdo con la experiencia de la administradora de la tienda, el servicio al cliente es fundamental para la sostenibilidad de la tienda. Por lo tanto, surge la necesidad de identificar las competencias que deben tener los promotores para garantizar el buen servicio al cliente que aseguran la rentabilidad de la tienda. A continuación, se definirá que son las competencias blandas y cuales son fundamentales para lograr los objetivos de los indicadores que mide la tienda y aseguran su participación en el mercado.

2.1. Competencias blandas

Para llegar al concepto de competencias blandas es fundamental entender qué es una competencia laboral; en ese sentido Chigó & Olguín, (2006) afirma que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, llevando los conocimientos, destrezas y la comprensión necesaria para lograr los objetivos que tal actividad trae consigo” (p.16). Esta definición es importante ya que cualquier empleador lo que espera es que sus empleados realicen las actividades de las que son responsables de una manera efectiva y poniendo en su trabajo todos sus conocimientos y capacidades.

Ahora bien, en un mundo que se hace cada vez más competitivo, las competencias blandas vienen a ser un diferenciador importante, y es lo que desea tener la Tienda de Conveniencia de Piedecuesta. Pero ¿qué son las competencias blandas y cuáles deben desarrollar los promotores de la TDC?, las competencias blandas son en términos de Singer (2009) “un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo” (p.1). De igual

forma indica Lagos (2012) “Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás” (p.26). En la misma línea Ortega citado por Fernández (2019) considera que las competencias blandas son “un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales” (p.7). En este sentido, se espera que en los promotores de servicio se vea reflejado el desarrollo de estas habilidades e impacte positivamente en los resultados de los indicadores que tiene la empresa.

2.2. Importancia de la formación en habilidades blandas

Para muchos empleadores que han comprendido los cambios del mercado, las habilidades blandas se han convertido en algo fundamental del desarrollo de la contratación de personas según lo requerido en cada cargo laboral. Otros, por el contrario, no han considerado el enorme impacto que tienen las habilidades blandas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Uno de los autores que ha venido estudiando el tema es Tulgan (2015) y afirma que: “Pero no se engañe a sí mismo: los comportamientos de habilidades blandas de alta prioridad son absolutamente críticos para la misión” (p.33). Quizás, no en todos los sectores se requiera un personal con importantes habilidades técnicas, pero en todos los trabajos van a ser necesarias las habilidades blandas. Hay sectores como el de los servicios donde las habilidades duras no son tan exigentes, puede bastar con que el candidato cuente con un bachillerato, pero en todo caso serán fundamentales las habilidades sociales y personales. Así lo manifiesta Tulgan (2015) al afirmar:

Hay muchos sectores del mercado laboral en los que la educación y las credenciales significativas no son criterios de umbral requeridos para el empleo; estos incluyen muchos trabajos de servicio o cuasi servicios en comercio minorista, restaurante, limpieza, almacenamiento, mudanzas, minería, agricultura, etc. El grupo de jóvenes talentos

disponibles para estos sectores ofrece muchos "diamantes en bruto", pero pocos completamente refinados cuando se trata de habilidades blandas (p. 33).

2.3. Habilidades que deben desarrollar los promotores de la TDC

Ahora bien, la pregunta que se considera a bien realizar en este apartado es, ¿Qué habilidades o competencias blandas deben desarrollar los promotores de la TDC? En un estudio realizado por la University of Phoenix Research Institute, denominado “Future Work Skills 2020” – habilidades para el futuro 2020, donde Davies (2011), se hace una proyección del trabajo en términos de avance de la tecnología y la inclusión de robots que reemplazaran cientos de puestos de trabajo, el estudio referencia 10 competencias que los seres humanos deben desarrollar, para ubicarse en puestos que no sean fácilmente remplazados por máquinas, de las 10 competencias hay siete que están relacionadas con el uso de la tecnología y tres habilidades que están relacionadas con la personalidad (p.7).

La primera competencia que señala Davies (2011) relacionada con la personalidad es “Sense -making” -Creación de sentido-. Definido como “La habilidad para determinar el significado más profundo o el significado de lo que se expresa” (p.8). Esta habilidad es importante porque ya existen muchos puntos de venta con autoservicio, sin embargo, lo que espera vender una TDC, es una experiencia de bienestar del usuario y eso empieza por una persona que lo reciba con un saludo caluroso y entienda sus necesidades.

La segunda competencia importante que señala Davies et al. (2011) es la “Social intelligence” -inteligencia social. Entendida como “la capacidad para conectarse con otros de una manera profunda y directa, para sentir y estimular reacciones e interacciones deseadas” (p.8). Una persona que posee la inteligencia social puede evaluar las emociones de los demás y adaptar sus propias emociones, su mirada, su voz. Por eso se considera una habilidad fundamental en un

empleado que tiene contacto directo con el cliente ya que puede hacerlo sentir bien, construyendo relaciones de confianza y haciendo que el cliente quiera regresar.

La tercera habilidad propuesta en el informe “Future Work Skills 2020” por Davies (2011) es: “Novel & adaptive thinking” -Pensamiento novedoso y adaptativo- explica el informe, que “consiste en la capacidad de la persona para pensar y proponer soluciones más allá de lo rutinario o basado en reglas, esto significa que el promotor debe tener capacidad de adaptación situacional” (p.9). Una TDC requiere de una persona que pueda responder eficientemente a situaciones inesperadas únicas que se puedan presentar.

Sin embargo, hay otro estudio titulado: “Las competencias que más necesitan las empresas en 2018” realizado por la empresa LinkedIn que, como es sabido, es una de las aplicaciones más populares para la búsqueda de trabajo. Lo interesante del artículo es que, según Petrone, (2018) para responder a la pregunta “¿cuáles son las habilidades blandas que más necesitan las empresas en 2018?, LinkedIn, encuestó a “2.000 líderes empresariales y les preguntó qué habilidades sociales les gustaría que aprendieran sus empleados” (párr. 7-10) Al finalizar la encuesta se centraron cuatro competencias que se han traído para poder profundizarlas y se consideran fundamentales para los empleados de la TDC. A continuación, se presenta un cuadro inspirado Petrone, (2018) con el análisis de las necesidades de la TDC.

Tabla 1.

Competencias Blandas Requeridas

<i>Competencia</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Análisis</i>
--------------------	--------------------	-----------------

1. Liderazgo	• Liderazgo sin autoridad formal • Lenguaje corporal para líderes • Pensamiento estratégico	Antes se pensaba que el liderazgo sólo correspondía a la persona con el cargo para dirigir, hoy en día es fundamental que los empleados tengan liderazgo en sus puestos y un liderazgo entendido como proactividad, que se muestra en el lenguaje corporal y que valora los aportes que hagan los empleados para el crecimiento de la empresa.
2. Comunicación	• Comunicarse con confianza • Influir en los demás • Dar y recibir comentarios	Quizás una de las habilidades más importantes es la comunicación, que se entiende más allá de aprender a dar y recibir información, ahora se requiere que la información se entregue de manera asertiva, que el vendedor tenga la capacidad de influir en los clientes, pero también que pueda dar y recibir comentarios sobre su trabajo.
3. Colaboración	• Escuchar eficazmente • Establecer relaciones comerciales • Encontrar su equilibrio introvertido / extrovertido en el lugar de trabajo	La colaboración o disposición en el trabajo empieza por escuchar atentamente al jefe, a los compañeros y los clientes, para luego establecer relaciones comerciales encontrando el equilibrio emocional que se espera del promotor de servicio de la TDC.
4. Gestión del tiempo	• Administrar su tiempo • Crear buenos hábitos en el lugar de trabajo	En una TDC que funciona 24 horas con turnos determinados y funciones específicas para cada turno, el manejo del

-
- Hacer las cosas tiempo es fundamental. No solo se cuenta con el propio tiempo sino el tiempo de los clientes y en temas de preparación de alimentos el tiempo juega un factor importante a la hora de fidelizar un cliente o perderlo. Por tal motivo, se requiere que el promotor tenga hábitos que le permitan optimizar el tiempo, tenga un orden estricto en su puesto de trabajo que le facilite hacer las cosas en tiempos oportunos.
-

Nota: Información tomada y adaptada de Petrone (2018)

Hasta el momento se ha hablado de las habilidades blandas que se requieren para los diferentes tipos de trabajo, pero es indispensable focalizar a las competencias en el mundo del servicio al cliente. Al consultar la literatura aparece Tschohl (2021) quien afirma que las habilidades necesarias para un buen servicio al cliente son: “Preocupación y consideración por los demás, cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad y amistad” (p.10). Estas habilidades son generales y apuntan a la relación directa del promotor de servicio con el cliente. Sin embargo, Tschohl (2021) hace referencia a otros factores fundamentales del servicio al cliente como el preocuparse por atender a los clientes después de la compra como si hasta ahora fueran clientes potenciales, también resalta la importancia de conocer los clientes, especialmente los frecuentes y llamarlos por su nombre (p.17)

En otro texto sobre las competencias que se deben tener a la hora de ofrecer un buen servicio al cliente Tschohl (1991) afirman que, hay elementos fundamentales que debe tener todo el personal que ejerce el servicio directo al cliente, entre los elementos mencionados están:

Apariencia personal, ropa, uniforme; limpieza e higiene personal; iniciativa; conocimiento del producto o de las habilidades necesarias para hacer el trabajo; capacidad para escuchar; cumple con las promesas hechas a los clientes; comunicación positiva con los clientes en el trato diario; habilidad para detectar problemas potenciales y para solucionarlos antes que los clientes se irriten; asume la responsabilidad en caso que surjan problemas o quejas legítimos; cuidado en el trabajo; compromiso con el trabajo; actitud ante los clientes en lo que respecta a la carga de trabajo; niveles de excelencia mínimos con los clientes y con los compañeros y se siente bien consigo mismo (p.224).

Después de esta revisión es importante señalar las competencias blandas más importantes que deberían tener los promotores de servicio de una TDC.

2.3.1 Individuales

2.3.1.1 Gestión del tiempo. En las organizaciones es importante que el personal sea consciente del uso adecuado del tiempo, sobre todo en una Tienda que ofrece alimentos donde los clientes esperan que sus pedidos estén listos en el menor tiempo posible. Inocente (2013) escribe que:

La gestión del tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo; no es la habilidad de ganar más horas al día para realizar más actividades. Tampoco es la habilidad de multiplicar nuestro esfuerzo para poder hacer más cosas corriendo el riesgo de reducir la calidad de nuestros productos o servicios. (p.1).

Para que se logre ese objetivo de lograr los procesos a tiempo, se requiere que los promotores de servicio sean organizados y tengan un alistamiento previo, sobre todo, en la línea de alimentos preparados. Como dice el autor no se trata de hacer las cosas a la carrera, sino de hacerlas en el tiempo esperado. Continúa Inocente explicando que la gestión del tiempo:

No tiene nada que ver con hacer más cosas; se trata únicamente de concretar lo que es más importante en un tiempo adecuado sin interferir en la calidad de nuestros productos o servicios. Gestionar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador es la principal de las tareas y la más complicada. Si tenemos en cuenta que la vida no es más que tiempo, entonces el trabajo no es más que la gestión eficaz de este tiempo. (p.1).

Para el cargo de promotor de servicio, el tiempo, tiene un valor muy importante, ya que las actividades que deben realizar los promotores de servicio en horas valle deben garantizar el buen servicio a la hora de atender un cliente, por lo que los promotores hacen el alistamiento de los insumos que utilizan para preparar los alimentos, surtido de productos, limpieza general del salón, surtido de implementos aseo, llenado de planillas y formatos de desinfección, recepción de mercancía. Es importante que el personal utilice muy bien este recurso, de lo contrario se vería afectado la entrega de los productos, generando retrasos, disgustos, mal servicio, afectación en las ventas, y pérdida de inventarios.

2.3.1.2 Proactividad. Para Salessi y Omar (2017), la proactividad “hace referencia a un conjunto diverso de conductas automotivadas y orientadas al cambio que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales” (p. 83). En el sector del servicio es necesario que el personal cuente con esta habilidad que le permita ir un paso delante del cliente y así generar momentos memorables en las personas.

2.3.1.3 Empatía. La definición más básica que se encuentra de empatía la define el diccionario de la Real Academia Española RAE, como “el sentimiento de identificación con alguien o la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. Además, es uno de los requisitos de la inteligencia emocional y está relacionada con la comprensión, el apoyo y la escucha activa”.

Profundizando un poco más en el concepto aplicado al mundo empresarial, está más relacionado con la capacidad de predecir lo que el cliente desea y piensa. También explica Keefe, (1976) “se entiende como la capacidad de sentir el mundo como si fuera el cliente, pero sin perder la cualidad de “como si fuera”. (p. 10). Esa capacidad de percibir las necesidades del cliente como el cansancio, la prisa, la necesidad del baño; puede marcar la diferencia en la prestación del servicio, por eso la empatía se convierte en un valor adicional del promotor de servicio muy importante.

2.3.1.4 Orden. El orden es el principio de todo y para la vida laboral no es la excepción ya que de este ejercicio depende la organización del lugar de trabajo. Para definir este concepto se hace dentro del famoso sistema Japonés de las 5S que propone Santoyo (2013):

“Seiri: selección o clasificación, distinguir lo necesario de lo que no lo es. Seiton: Orden u organización, un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. Siso: Limpieza, establecer métodos para mantener limpio el lugar de trabajo. Seiket-su: limpieza estandarizada, es la condición o el estado que existe cuando se mantiene apropiadamente las tres primeras S (selección, organización y limpieza). Shitsuke: disciplina, establecer los mecanismos para hacerlo un hábito. Cumplir con el compromiso que se adquiere al aceptar un trabajo” (p.363).

La aplicación de los principios de las cinco “S” dan como resultado un lugar agradable donde la gente desea estar, así lo confirma Sanchez, (2019) cuando dice:

“Es inevitable, pasas por delante de una tienda y desde fuera se percibe luz. La luz que emana esas estanterías ordenadas, esas paredes limpias y bien pintadas, ese género bien colocado y te dan ganas de entrar, aunque sea sólo a mirar. Porque menos, es más. Porque ante tanto caos, encontrar un oasis donde todo está en su sitio nos hace sentir mejor” (párr.1).

2.3.2 Sociales

2.3.2.1 Trabajo en equipo. “Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de estos. (Ander-Egg y Aguilar, 2001, p. 13).

Cabe aclarar que el trabajo en equipo no es lo mismo que trabajar juntos, el trabajo en equipo implica que “el trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactorio y gratificante” (Ander-Egg y Aguilar, 2001, p. 13).

Ahora bien, esto sólo se logra conocerse a sí mismo y conocer a las personas con quienes se trabaja ya que “la madurez profesional se puede definir como el índice de eficacia del equipo, y dependerá de las competencias de sus miembros para llevar a cabo las actividades. Determina los resultados que es capaz de obtener el grupo en una tarea o función específica” (Maddux, 2000, p. 512)

2.3.2.2 Colaboración. Según el diccionario de la Real Academia Española RAE, (2005) La palabra colaborar significa “Trabajar con otro o ayudarlo en la realización de una obra” (Párr.1) Debido a estructura de la TDC es fundamental el trabajo en equipo, ya que siempre hay al menos dos promotores que deben ponerse para ofrecer un buen servicio, de acuerdo con esta idea explica SAVIA (2021), que “tener un espíritu colaborativo se valora mucho en las organizaciones. Priorizar el objetivo común y ayudar a los demás, nos permite alcanzar los objetivos empresariales de forma más exitosa” (Párr. 9). Para alcanzar los objetivos de los indicadores es importante que el personal

contratado tenga la capacidad de repartirse tareas y roles, coordinando los esfuerzos para alcanzar los logros planteados.

2.3.2.3 Resolución de conflictos. Se define la gestión de conflictos como “la habilidad para buscar la solución más adecuada a un problema/conflicto, identificando en ello oportunidades de cambio y crecimiento personal y social” (Montoya y Muñoz, 2021, p.2). En las relaciones laborales, se habla de conflicto laboral para referirse a las divergencias que enfrentan los trabajadores, pero también las situaciones conflictivas con los clientes. Todos estos tipos de conflictos deben ser aprendidos a manejar de manera eficiente por el personal que tiene la responsabilidad del servicio al cliente.

2.3.2.4 Comunicación. Para todas las organizaciones la comunicación eficaz o asertiva es fundamental, en el servicio al cliente, se hace aún mucho más importante y se podría decir que la comunicación asertiva “es la habilidad para expresar con claridad y de forma adecuada los sentimientos, pensamientos o necesidades individuales”. (Montoya & Muñoz, 2021, p.2). Pero en el ámbito del servicio no basta con saberse expresar con claridad, es importante la escucha activa y otros elementos que son fundamentales para que exista una verdadera comunicación: Entre otros elementos, para que la comunicación sea asertiva, la Organización Mundial de la Salud OMS, (2021) recomienda los siguientes:

“Accesible, que esté debidamente planeada, que los canales sean los adecuados y que las personas con discapacidad puedan acceder a ella. Procesable, que las personas pueden entender con claridad la información. Creíble y de confianza, que se cumpla con la promesa de venta, que la información sea transparente. Pertinente, que motive a la persona que la escucha”. (p.3).

Sumado al ambiente agradable, encontrar en una tienda de alimentos una comunicación pertinente

2.4. Definición de términos técnicos

2.4.1. *Habilidades blandas:*

En los últimos años se ha creado una nueva clase de trabajador que busca responder a las expectativas del mercado, también los empleadores requieren en sus nuevos empleados unas habilidades diferentes a las tradicionales de tipo técnico. En 2004, Muir (como se citó en Stewart, Marciniak & Lawrence, 2020) definió las habilidades blandas como: “actitudes y comportamientos que se muestran en las interacciones entre individuos que afectan los resultados de tales encuentros [interpersonales]”. En 2012 Robles (como se citó en Stewart, et al., 2020) definió las habilidades blandas como "cualidades interpersonales, también conocidas como habilidades interpersonales y atributos personales que uno posee". Robles explicó además que “las habilidades blandas son las habilidades intangibles, no técnicas y específicas de la personalidad que determinan las fortalezas como líder, facilitador, mediador y negociador”. El punto de encuentro de estos autores relaciona cualidades personales, como factor en común y fundamental y también se hace una diferencia con las habilidades técnicas que otros autores las llamaran “habilidades duras”.

En el mundo laboral las habilidades blandas se entienden como “aquellos atributos personales que indican un alto nivel de inteligencia emocional. Estas habilidades pueden incluir empatía, pensamiento analítico y etiqueta. Las habilidades blandas son atributos que son imposibles de cuantificar, pero que juegan un factor importante en muchos entornos empresariales”. (Rouse, 2019, p.1) en la misma línea, Stewart (2016) define las habilidades blandas como "aquellas competencias no técnicas asociadas con la personalidad, la actitud y la capacidad de interactuar de manera efectiva con los demás" (Stewart, 2016, p. 277).

En la actualidad no basta con que el trabajador sepa realizar determinadas funciones y que las ejecute eficazmente, poco a poco los empresarios buscan que sus trabajadores tengan la

inteligencia emocional para atraer a sus clientes, así es como cada vez más cobran fuerza la idea del desarrollo de las habilidades blandas. Poco a poco los currículos de universidades y colegios deberán cambiar y ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades necesarias para vincularse al mundo laboral o para generar empresas exitosas. Ahora bien, en una empresa que depende del servicio al cliente estas habilidades se hacen esenciales para garantizar el cumplimiento de los indicadores y últimas la presencia en el mercado de determinada empresa.

2.4.2. *Habilidades duras*

Siguiendo la línea del concepto anterior, (habilidades blandas), las habilidades duras vienen a ser esas habilidades técnicas requeridas para realizar determinada labor. Por ejemplo, cuando se aplica el currículo para la vacante de un trabajo, se necesita demostrar todas las competencias y habilidades para el cargo a desempeñar. Según la página IONOS (2019). “Se hace referencia a todas aquellas competencias que pueden adquirirse mediante formación y experiencia profesional. Ejemplos de estas habilidades pueden ser la competencia en idiomas extranjeros, la experiencia en manejo de software, los conocimientos de programación web, etc. Se puede decir que son aquellas habilidades concretas que permiten llevar a cabo una determinada tarea o trabajo” (IONOS, 2019, p.1).

2.4.3. *Servicio*

Para todas las empresas lo más importante es tener clientes satisfechos es por esto por lo que, uno de sus principales objetivos es lograr que sus empleados generen buenos momentos y que los clientes se sientan muy bien atendidos, en este sentido cabe aclarar que la entrega de un Excelente Servicio al Cliente es la capacidad de cumplir lo que se promete, pero primero se debe determinar lo que se puede prometer. En pocas palabras, el Servicio al Cliente se podría definir como la estrategia que siguen las empresas para conseguir la satisfacción de sus clientes. Por su

parte, la Atención al Cliente sería la aplicación en el día a día de dicha estrategia y donde juegan un papel fundamental los empleados. (ESIC, 2019, p. 1)

2.4.4. Indicadores de Desempeño

Según la Real Academia Española. RAE, (2021), el término desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, y ya se tiene una idea básica, pero es fundamental una elaboración conceptual más profunda y aplicada al sector empresarial. Se puede entender por indicador de desempeño como “diferentes tipos de elementos de información recopilados a intervalos de tiempo regulares, con el fin de realizar un seguimiento del rendimiento de un sistema” (Barbu & Militaru, 2019, p. 356). Los indicadores de desempeño generalmente van relacionados con aspectos de la empresa como eficiencia, efectividad y competitividad.

2.4.5. Tienda de Conveniencia.

Las tiendas de conveniencia (TDC) son establecimientos comerciales que cumplen con determinadas características que las hacen un interesante y nuevo modelo de servicio. Según Indili, (2013) “Se le llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas” (párr.1). Efectivamente, la TDC, donde se realiza la presente investigación, cumple con un formato de 200 m², y el horario de atención para el cual fue diseñado es de 24 horas, todos los días de año. Es importante aclarar que por motivo de la pandemia por COVID-19, los horarios se modifican de acuerdo con las indicaciones gubernamentales.

Otra característica que se debe señalar de una TDC es el tipo de negocio y de productos que allí se ofrecen. Para autores como Barrientos, (2019) “Las TDC venden productos de compra corriente, y pueden ubicarse en cualquier lugar de la ciudad. En donde viven familias que necesitan productos de consumo diario, lo cual incluye a las bodegas de barrio” (p.261).

Sin embargo, para Indili, (2013) las TDC, “se ubican en el centro de las ciudades, aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos” (párr.3). En el caso de la TDC donde se realiza la investigación se encuentra ubicada en una estación de servicio y ofrece productos alimenticios y una gran variedad de bebidas.

2.4.6. Promotor de Servicio

De acuerdo con el manual de cargos y funciones de la TDC, un promotor de servicio es la persona encargada de “realizar la venta de alimentos ofrecidos en la tienda, garantizando el orden y buen servicio; y velando por el cumplimiento de normas, procesos y procedimientos requeridos en cada TDC”. Dentro de sus funciones el mismo manual de cargos y funciones especifica que, el promotor de servicio debe: Atender dentro de los estándares de seguridad y servicio a los clientes que visitan las TDC; hacer buen uso de los equipos entregados para su labor, evitando en todo momento accidentes de trabajo; elaborar los productos que se preparan en la tienda siguiendo los procesos y recetas estándar definidas; asegurar la correcta exhibición de los productos que se comercializan en la TDC según la planimetría definida; desarrollar labores de aseo y limpieza y dar el soporte necesario que permita el óptimo desarrollo de actividades en la TDC, cumpliendo protocolos y Buenas prácticas de manipulación de alimentos BPM; cumplir con los turnos de trabajo asignados para el ejercicio de su cargo; entregar el efectivo y medios de pago producto de la venta en su turno asignado debidamente soportado y cuadrado con la información consolidada en el sistema de ventas de la TDC.

3. Antecedentes

3.1 Antecedentes Nacionales

Pérez et al., (2020) realizaron un proyecto que se denominó “Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla” esta investigación permite analizar y comparar teorías y categorías de las habilidades blandas y su desarrollo en los escenarios laborales, el objetivo que se proponían encontrar los directivos de las Pymes de Barranquilla era proponer las habilidades blandas más significativas en el sector empresarial. La metodología utilizada es investigación acción participativa, bajo el enfoque cualitativo. Los resultados permiten concluir que las habilidades blandas o socioemocionales tienen una relación directamente proporcional con la gestión gerencial; su aprendizaje se debe impartir desde la educación básica primaria, potencializando lo trabajado en los currículos universitarios.

El Departamento Nacional de Planeación presentó un proyecto realizado por Claudia Alejandra Gélvez, Angela Patricia Pérez, López y Bernardo Brigard, quienes enfocaron su análisis de intervención psicosocial y desarrollo de habilidades blandas en el marco de la política pública de Generación de Ingresos para población en situación de pobreza extrema y desplazamiento. Los resultados de esta investigación revelaron que, es menester de la política profundizar y tecnificar la medición de las habilidades blandas en la población pobre extrema y víctima del desplazamiento forzado, haciendo especial énfasis en la distinción entre las habilidades que debe tener un emprendedor y las que debe tener un empleo. (Gélvez et al., 2013)

3.2 Antecedentes Internacionales

En la búsqueda de información se encontró la investigación en “Desarrollo en habilidades blandas desde edades tempranas” dirigida por (Ortega Santos C. E., 2017). El problema que plantea es que la Escuela no reconoce que el aprendizaje informal es fundamental en el desarrollo de

habilidades blandas. Los objetivos de esta investigación van dirigidos a demostrar la importancia del aprendizaje informal, y su incidencia en el desarrollo de las habilidades blandas. Los conceptos que propone el autor son: las TIC, habilidades blandas, aprendizaje formal, aprendizaje informal. La metodología utilizada es investigación acción participativa. El resultado llevo al autor a implementar una propuesta de formación implementación y desarrollo de actividades formativas para los docentes y estudiantes en habilidades blandas.

Otra investigación es la “Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado” dirigido por Vera (2016). Quien hace investigación sobre el problema en las IES ya que afirma que no hay espacios de formación para los estudiantes en habilidades blandas y esto genera que en el mundo laboral sean personas menos adaptables al cambio, menos proactivos. El objetivo del artículo es proponer que en la institución de educación superior se implementen la formación en habilidades blandas y su impacto de los egresados en la vida laboral. La metodología de Investigación se realizó bajo el paradigma cualitativo se hace una investigación utilizando la metodología de análisis documental. Como resultado se logró generar debate y reflexión en la implementación de las habilidades blandas en la educación superior. (Vera, 2016)

Avanzando en el tema “Habilidades blandas necesarias para la formación integral del estudiante universitario” Dirigido por Marrero Sánchez, (2018). El problema es que los estudiantes egresados que incursionan en la vida laboral no están preparados para responder de manera óptima a sus trabajos por falta de algunas competencias blandas. El objetivo de este documento es proponer una formación integral para el estudiante universitario, que le permita desarrollarse mejor en el futuro en su ámbito laboral. La metodología de Investigación bajo el paradigma cualitativo se hace una investigación utilizando la metodología de análisis documental. En los resultados se encuentra

que los empleadores buscan profesionales que implementen o cuenten con las dos competencias, duras y blandas que puedan combinar el saber hacer con el saber ser y el saber convivir. (Marrero, 2018)

4. Metodología

En este capítulo se pretende describir los diferentes elementos metodológicos que se desarrollan en la investigación, primero se describe el tipo de estudio, luego se presenta el método, posteriormente la población y los instrumentos de la investigación y, por último, las actividades y los indicadores de resultados.

4.1 Tipo de estudio

Después de revisar la literatura, se puede afirmar que el presente trabajo se puede desarrollar bajo el paradigma de investigación cualitativo. Como lo explica Rodríguez et al. (1999), la investigación cualitativa “intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores, desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, de comprensión empática y de suspensión y ruptura de las percepciones sobre los tópicos objeto de discusión” (p. 33). En este sentido, el presente proyecto de investigación busca conocer, desde el propio espacio de la Tienda de conveniencia, las percepciones tanto de los empleados como de los clientes en relación con las habilidades blandas necesarias en la prestación de los servicios ofrecidos por la TDC.

En la misma línea, Rosario y Camacho, (2015) mencionan que “el enfoque cualitativo sirve para estudiar las transformaciones y los microsistemas sociales que obligan al investigador a acercarse a los fenómenos y, en algunas disciplinas científicas, a realizar estudios de campo. Busca profundizar en los actores del evento de estudio” (p. 39) Debido a que el objeto de la investigación está directamente relacionado con el estudio de los comportamientos y actitudes de los promotores

de servicio, se ajusta el enfoque metodológico, porque se quiere profundizar en las habilidades de los actores del estudio.

Por supuesto, que no se trata de limitar la investigación a la visión del investigador o de los investigados, lo que se busca es hacer un proceso de transversalización con la información que aportan los teóricos que se han tratado y profundizar en el problema, para establecer posibles soluciones, en esta línea Hernández, et al. (2006), ha manifestado que:

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables”. (p. 148)

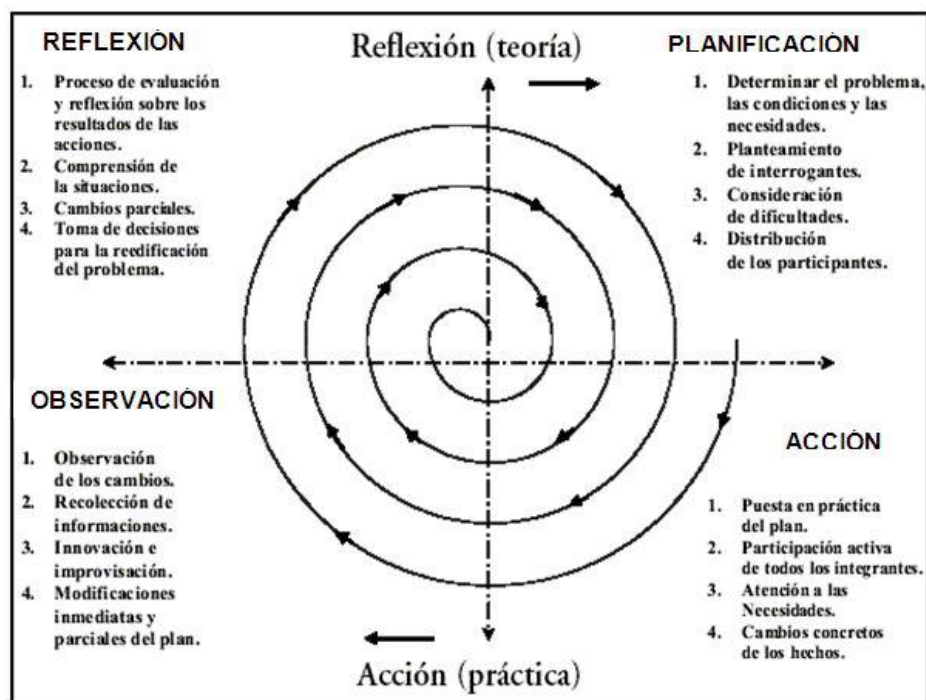
4.2 Método

Clarificado el enfoque, se presenta el Paradigma desde donde se abordará la acción investigativa. Es claro que el investigador para la realización del proceso investigativo se plantea un conjunto de interrogantes tales como: ¿Qué investigar?, ¿Acerca de?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, para brindar respuestas a dichas interrogantes deberá efectuar reflexión en función de su postura ante la realidad, axiología, epistemología y metodología, en ese proceso reflexivo seleccionará la manera más idónea para la generación de conocimiento científico en determinada área del saber, siguiendo la rigurosidad científica inherente a cada paradigma y método, rigurosidad que varía dependiendo de los postulados, procedimientos inherentes al paradigma y método.

Dentro de los enfoques cualitativos de tipo fenomenológico, se ha optado para este trabajo, por el paradigma de la Investigación- Acción (IA), dado que, según sus características, basan las acciones del investigador en un proceso cíclico entre observación, acción y reflexión. Al respecto, Elliot (2010), alude la característica cíclica de la IA entre: diagnóstico, decisión, respuesta, evaluación y deliberación. Como se puede observar en la siguiente figura 1:

Figura 1

Ciclo del proceso investigador



Nota: La anterior figura explica el ciclo que sigue la Investigación Acción IA. (Elliot 2003 p.24)

En línea con Elliot, se encuentra Sandoval (1996) quien explica que la IA responde a “la necesidad de adoptar una estrategia de capacitación del tipo <<aprender haciendo>> orientada a posibilitar que los investigadores realicen un trabajo sistemático y riguroso de registro y análisis de las percepciones aportadas por los convocados”. (p.70). En el contexto laboral en el que se

espera desarrollar el presente proyecto de investigación esta posibilidad mencionada por Sandoval, de aprender haciendo, cumple con el objetivo y con el contexto en el que se realiza la investigación. Así que se espera que las promotoras de servicio desarrollen sus habilidades blandas a medida que trabajan.

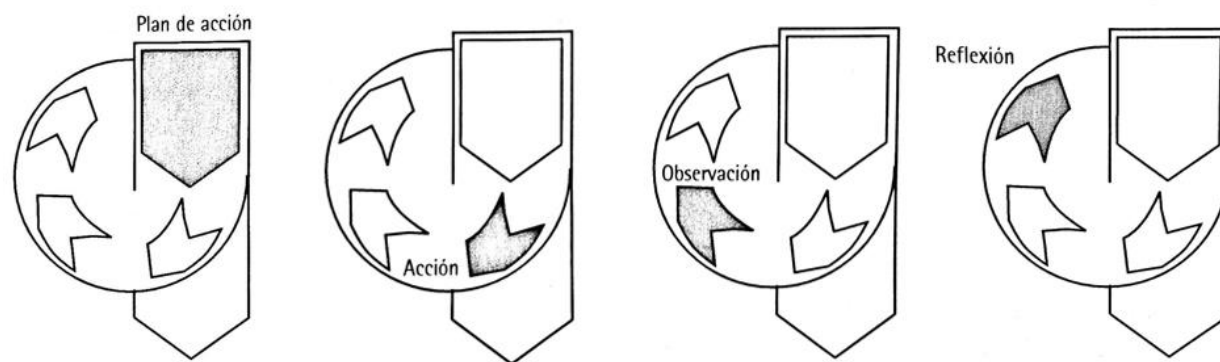
Si bien es cierto que en la Investigación Acción (IA) existe diversidad de enfoques, también es cierto que hay unos puntos en común entre ellos, el que señala que “en este método es preponderante el uso de la acción... que se concreta en el papel activo que asumen los sujetos que participan en la investigación, la cual tuvo como inicio los problemas surgidos en la práctica y reflexionando sobre ellos” (Rodríguez et al., 1999, p. 52).

Adicionalmente, Latorre (2003) menciona que “Por lo general, los ciclos de investigación-acción se transforman en nuevos ciclos de modo que la investigación en sí puede verse como un ciclo de ciclos o como una espiral de espirales que tiene el potencial de continuar indefinidamente” (p.39). La actual propuesta significa para los investigadores, un constante ejercicio autorreflexivo, presente durante todo el desarrollo de la investigación, porque la comprensión lectora es un proceso interactivo, necesariamente se debe involucrar al sujeto investigado.

Con referencia a lo anterior, Kemmis citado por Latorre (2003), sugiere las siguientes fases para desarrollar la IA: plan de acción, acción, observación y reflexión. Como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 2

Ciclo del proceso investigador según Latorre, 2003.



Nota: La presente imagen presenta el ciclo del proceso investigador de Latorre en cuatro pasos (Latorre, 2003, p. 42.47.48.82)

4.3 Población

Antes de definir la población objeto de estudio, es importante decir que “se entiende por población aquel conjunto de entidades que comparten entre sí características comunes. Las entidades pueden ser individuos, objetos, cosas... empleados, entre otros. Las características son las variables en común que comparten los miembros de una población”. (Rosario et al., 2015, p. 107).

Habría que decir también, que “para una adecuada delimitación del universo o población los criterios que cada investigador cumpla dependen de los objetivos de estudio, lo importante es establecerlos de manera muy específica”. (Hernández *et al*, 2006, p. 240). En consecuencia, se puede decir que la población con la que se va a trabajar son el grupo de 6 promotoras que desempeñan su servicio en la tienda de conveniencia ubicada en el municipio de Piedecuesta. Para cumplir con el objetivo del proyecto no se hará selección de muestra, sino que se trabajará con la totalidad de las promotoras de servicio.

4.4 Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se presentan los instrumentos y las técnicas que se van a usar en el proyecto de investigación que son el Cuestionario y el Diario de Campo.

4.4.1. El cuestionario

La primera técnica que se usará en la investigación es el cuestionario, que según Hernández *et al.* (2006), es una de las técnicas más usadas en la investigación y se usa en investigación cuantitativa y en investigación cualitativa. La diferencia radica en las preguntas que pueden ser cerradas o abiertas. Las preguntas cerradas, explica Sampieri, contienen varias opciones de respuesta predeterminadas lo que facilita el análisis, pero limita las respuestas de los participantes. En cambio, las preguntas abiertas no limitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de variables puede ser infinito y variar de población en población. (Hernández *et al.* 2006, p. 364). Cabe aclarar, que el cuestionario a usarse en esta investigación es el cuestionario de tipo abierto, ya que no limita las respuestas de los participantes.

El cuestionario con preguntas abiertas se codifica una vez que se obtienen todas las respuestas de los encuestados. Con la codificación de las preguntas abiertas se espera obtener ciertas categorías con las que se representan los resultados finales. El procedimiento consistirá en darle nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes) listar estos patrones y luego asignar un código a cada patrón.

4.4.2. La observación.

La segunda técnica que se aplicará es la observación, porque permite conocer de primera mano, la forma como ocurren las relaciones en un grupo humano explica Rodríguez *et al.* (1999) que “Podemos preguntar a un grupo de alumnos por el clima de relaciones educativas en el aula de clase, pero probablemente podría obtenerse una información más precisa observando a los alumnos

mientras permanecen en sus aulas.” (Rodríguez *et al.*, 1999, p. 149). En este sentido, la observación ayuda a eliminar desviaciones en la información de las encuestas y permite recoger información que difícilmente se puede obtener por otro medio. Por lo tanto, la observación, continúa Rodríguez *et al.* (1999), “permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce”. (Rodríguez *et al.*, 1999, p. 149)

Para responder al objetivo de la investigación, se hará uso del sistema de observación narrativo, que permite hacer observaciones durante un tiempo, tomando las respectivas notas de campo. Explica Rodríguez *et al.* (1999), que el objetivo de este sistema es “recoger de la forma más detallada posible, todo el flujo de una conducta, el periodo de observación va a quedar delimitada por los propios límites de la conducta o acontecimientos a observar, es decir la duración de la observación va a coincidir con la duración del acontecimiento”. (Rodríguez *et al.*, 1999, p. 160).

En cuanto a la forma de registrar la información se usó el método tradicional denominado como “notas de campo”. Explica Rodríguez *et al.* (1999), que “las notas de campo son apuntes para recordar la observación de modo que nos facilite un posterior estudio y reflexión sobre el problema”. (Rodríguez *et al.*, 1999, p. 160)

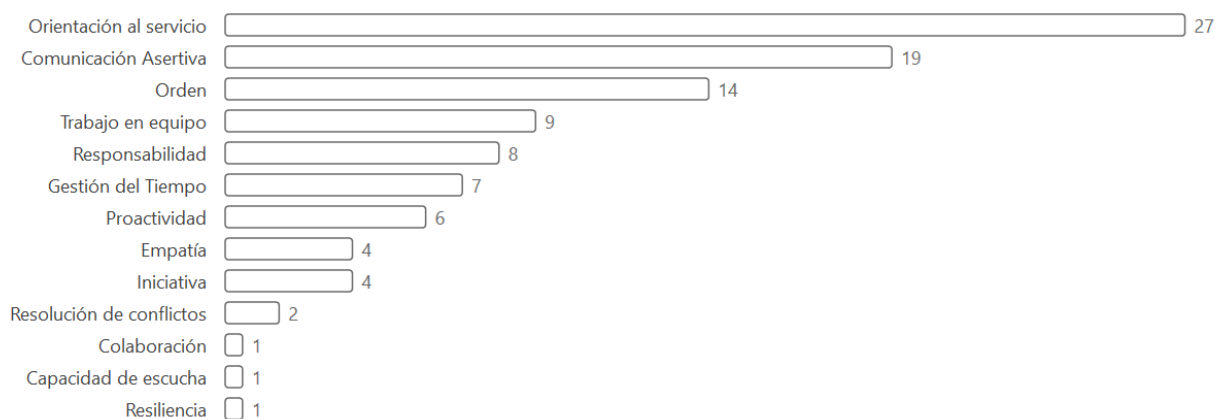
5. Procesamiento y análisis de la información.

Para el proceso de análisis de datos se hizo uso de la herramienta Atlas Ti, que permitió la codificación en categorías y la organización de la información. El primer producto del análisis realizado es una tabla donde se relaciona la categoría, con las citas y las personas involucradas, (Ver apéndice # 1. Matriz de relaciones entre categorías de análisis). A continuación, se presentan

los resultados del análisis categoría por categoría, y triangulando la información con los aportes de los teóricos desarrollados anteriormente. Buscando responder al objetivo de la investigación, de establecer las competencias blandas que deben tener los promotores de servicio, los análisis se presentan siguiendo la siguiente tabla en la que aparecen las competencias en orden descendente desde la tuvo más menciones en el análisis hasta las que menos menciones tuvieron. Cabe aclarar que se encuentran también competencias que no aparecían con mucha fuerza en la parte teórica pero que se evidencia pueden ser importantes para los promotores de servicio estas competencias son: Orientación al servicio, responsabilidad, iniciativa y resiliencia.

Figura 3

Jerarquización de las competencias de acuerdo con las incidencias en el análisis



Nota: La tabla presenta las categorías analizadas en el programa Atlas Ti, enumeradas desde las de mayor incidencia en las citas de los documentos hasta las de menos incidencia. (Elaboración propia)

Siguiendo con el análisis de la información, a continuación, se presenta una tabla donde se ha logrado resumir las categorías, y las subcategorías para una mejor comprensión de las competencias que se esperan de los promotores de servicio. La tabla también se ha organizado en

orden jerárquico colocando las categorías con mayor densidad de citas o referencias en los documentos de análisis (diarios de campo y entrevistas).

Tabla 2

Distribución de categorías y subcategorías en orden jerárquico.

<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Densidad</i>	<i>Densidad Total</i>
Proactividad	Iniciativa	4	37
	Orientación al servicio	27	
	Proactividad	6	
Comunicación	Comunicación Asertiva	19	23
	Empatía	4	
Organización	Gestión del Tiempo	7	21
	Orden	14	
Trabajo Colaborativo	Colaboración	1	18
	Responsabilidad	8	
	Trabajo en equipo	9	
Resolución De Conflictos	Capacidad de escucha	1	4
	Resiliencia	1	
	Resolución de conflictos	2	

Nota. Elaboración propia después del análisis en Atlas Ti.

5.1 Proactividad.

Dentro de la categoría de proactividad se encuentran tres subcategorías relacionadas y complementarias que son: Iniciativa, orientación al servicio y proactividad. La categoría con más relación de citas es la orientación al servicio, lo que significa que es la habilidad más importante

que debe tener un promotor que trabaja en una TDC. Al revisar los diarios de campo y las entrevistas se encuentran dos tipos de referencia, por un lado, se evidencia cuando una promotora hace las cosas correctamente y ofrece un buen servicio, por ejemplo: “se evidencia que la promotora 5 recibe a los clientes con un saludo y les hace el debido protocolo” (Pr. 5) o “la promotora 6 realiza muy bien el protocolo ofreciendo los productos de temporada” (Pr. 6).

Por otro el lado, los investigadores también encuentran muy importante el servicio y se dan cuenta cuando un promotor no ofrece un buen servicio al cliente, así por ejemplo: “la promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto” (Pr. 4) y en otro momento se puede ver que: “La promotora 05 se dirige a atender labores en la cocina y deja solo el punto de venta, ingresan tres clientes y no hay quien los atienda” (Pr. 5). En un negocio como la TDC, el contacto directo con el cliente es fundamental y que llegue un cliente y que no haya quien lo atienda es muy grave, puede no solo generar la perdida de la venta, sino que el cliente no quiera regresar o no recomiende el establecimiento.

Al revisar las entrevistas se puede detectar que las promotoras de servicio son conscientes de la importancia del servicio y saben que pueden vender más y atraer clientes cuando prestan un buen servicio así lo manifiestan en varias respuestas: “incentivar al cliente, para que compre, darle buen trato para que se sienta a gusto” y “la habilidad de comunicarse con el cliente, de tener empatía, actitud de servicio, saber llegarle al cliente”. (Pr. 4). Otra promotora, frente a la pregunta ¿Cómo asegura cumplir con el indicador de ventas mensual? Responde: “soy muy amable con los clientes y cuando les ofrezco los productos ellos me compran, o se acuerdan de algo que necesitaban y me compran”. (Pr. 5). Otra promotora frente a la pregunta ¿Qué caracteriza a un buen promotor de servicio? escribe “que siempre está dispuesto a servir a los de más” (Pr. 6). Es así

como el enfoque en el servicio se convierte en la cualidad más importante que debe tener un promotor de servicio, así lo ratifica ESIC (2019) cuando afirma que “el Servicio al Cliente se podría definir como la estrategia que siguen las empresas para conseguir la satisfacción de sus clientes” (ESIC, 2019, p. 1). Y un cliente satisfecho asegura vender y cumplir con los objetivos de la organización.

Otro elemento importante de esta categoría es la iniciativa, que va ligada al servicio al cliente, se podría decir que no puede haber servicio al cliente si no hay iniciativa que es una nueva categoría que emerge en el análisis de la información. Según la RAE (2020) se define iniciativa como: “Que da principio a algo, derecho de hacer una propuesta, acto de ejercer el derecho de hacer una propuesta o la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.”. Y justamente eso hace un promotor de servicio cuando está enfocado en atender correctamente al cliente, debe ser el primero que salude y que presente las propuestas de productos al cliente.

En varias entrevistas las promotoras reconocen la iniciativa como un valor importante en el servicio al cliente, una de ellas dice que para atender correctamente al cliente “se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda.” (Pr. 6). Por otro lado, cuando un promotor o promotora de servicio no tiene iniciativa y proactividad el servicio y buena atención al cliente se puede ver afectado como sucede en esta nota de un diario de campo: “se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera”. (Pr. 3) O en este otro caso en que “La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de basura sin bolsa. (Pr. 3). Ligado al buen servicio se hace necesario que el promotor tenga iniciativa que se le ocurran las cosas por cuenta propia y no tenga que esperar que nadie le dé una orden.

5.2 Comunicación.

Dentro de la categoría de comunicación se encuentran dos subcategorías que según el análisis realizado están vinculadas, estas subcategorías son: comunicación asertiva y empatía.

Se inicia con la categoría de la comunicación debido a que es una competencia transversal en todo el proceso del servicio al cliente, así se evidencia en una observación realizada por el investigador: “la promotora 6 realiza muy bien el protocolo ofreciendo los productos de temporada”. (Pr. 6), este tipo de comunicación favorece el cumplimiento de los objetivos de tienda, ya que genera la comunicación con el cliente y posibilidad de vender, incluso cosas que el cliente no tenía la intención de comprar.

En este otro ejemplo, que se muestra en un diario de campo, “la promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos” (Pr. 4), se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto, puede verse que cuando una promotora no tiene una comunicación asertiva, no logra atraer al cliente y puede incluso que no logre una buena venta, o una venta de una vez, pero el cliente quizás no desee regresar.

Sin embargo, es bueno resaltar que las promotoras son conscientes que la buena comunicación con los clientes es importante y fundamental en el trabajo de la TDC, así se evidencia en varias entrevistas realizadas a diferentes promotoras, por ejemplo, frente a la pregunta ¿Cómo asegura cumplir con el indicador de ventas mensual? una promotora respondió “se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda” (Pr. 6).

Otro aspecto importante de la comunicación es la empatía, así lo reconocen los promotores de servicio, que frente a la pregunta ¿Cuáles son las actitudes o habilidades más importantes que debe tener un promotor de servicio para prestar un excelente servicio al cliente y hacer que el

cliente quiera regresar? Responde, “la habilidad de comunicarse con el cliente, de tener empatía, actitud de servicio, saber llegarle al cliente” (Pr. 4). Otra promotora de servicio frente a la misma pregunta responde: “nosotros debemos ser amables, tener empatía -hummmmm-, actitud y buena expresión para hablar.” (Pr. 2)

En la misma línea, se debe resaltar que la combinación de la comunicación asertiva y la empatía son competencias clave que debe tener un promotor de servicio. Desde el teórico se viene insistiendo en la importancia de la empatía en el mundo de los servicios, como afirma Keefe (1976), “También se entiende como la capacidad de sentir el mundo como si fuera el cliente, pero sin perder la cualidad de <<como si fuera>>” (Keefe, 1976, p. 10). En este sentido, un cliente que se siente entendido por el promotor de servicio no solamente puede comprar más cosas de las que pensaba comprar, sino que va a querer regresar.

5.3 Organización

Dentro de la organización se encuentran dos competencias que son complementarias, que son el orden y la organización del tiempo. La TDC tiene la característica de manejar muchos productos y gran parte de ellos con fechas de caducidad muy cortas, por ser alimentos perecederos, por lo tanto, la organización es fundamental para no cometer errores que puedan afectar al cliente y responder oportunamente a las necesidades y expectativa de los compradores.

Al revisar la información que arrojan los instrumentos aplicados se evidencia que el orden es una de las competencias que más les cuestan a los promotores de servicio, por un lado, en las observaciones se constatan cosas como: “se logra evidenciar que la promotora 6 no realiza la debida limpieza y desinfección de las mesas, no recoge bandejas, vasos, servilletas, quedando las mesas sucias” (Pr. 6). Y en otra observación se encuentra que “La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de

basura sin bolsa.” (Pr. 3) Esta falta de orden puede afectar la imagen de la TDC, lo que muestra que no se ha convertido en cultura el orden. Ya en la teoría se había hablado de la importancia del orden:” La luz que emana esas estanterías ordenadas, esas paredes limpias y bien pintadas, ese género bien colocado y te dan ganas de entrar, aunque sea sólo a mirar”. (Pymes & autónomos, 2019).

Pero el orden depende en gran medida de otra habilidad fundamental para cualquier promotor que es la gestión del tiempo, que según Inocente (2003) “se trata únicamente de concretar lo que es más importante en un tiempo adecuado sin interferir en la calidad de nuestros productos o servicios” (p.1). En este sentido no se trata de hacer muchas cosas sino de saber darle la prioridad a las actividades en los tiempos oportunos, en la TDC todo el tiempo no hay clientes, pero cuando están los clientes ellos deben ser la prioridad. Lo que se observa en los diarios de campo son cosas como esta: “La promotora 05 se dirige a atender labores en la cocina y deja solo el punto de venta, ingresan tres clientes y no hay quien los atienda” (Pr. 5). Y las mismas promotoras en las entrevistas son conscientes que no organizan bien su tiempo y por eso no pueden cumplir con las actividades, un ejemplo de ellos son las respuestas de las entrevistas: “los tiempos, siento que se me va mucho tiempo haciendo pocas cosas y luego tengo trabajo represado” (Pr. 6) y “yo debo mejorar el manejo del tiempo y ser más organizada” (Pr. 2)

5.4 Trabajo colaborativo

La responsabilidad, la colaboración y el trabajo son las competencias que componen esta categoría de trabajo colaborativo. Si bien es cierto esta competencia no tiene una relación directa con el cliente, es fundamental para que la imagen de la TDC sea la mejor. Las promotoras no trabajan ni tienen tareas independientes, todo lo que hacen afecta de una u otra manera el trabajo de sus compañeras y eso se ve reflejado en el servicio al cliente, por lo tanto, ser responsable con

el trabajo que cada una debe realizar para no recargar a las demás, estar siempre dispuestas a apoyar a sus compañeras y articular las actividades es esencial para el buen funcionamiento de la TDC.

La responsabilidad es una categoría que emergió en el análisis de los datos y que no está relacionada en la teoría, pero se considera importante y que aporta en el trabajo colaborativo.

La responsabilidad es definida como “la tendencia a ser organizado, responsable y muy trabajador,” los individuos conscientes son deliberados, orientados a objetivos, eficientes, ambiciosos y auto disciplinados. Tienen una sólida ética de trabajo, perseveran ante los obstáculos (determinación), pueden retrasar la gratificación inmediata a favor de objetivos a largo plazo y no son impulsivos. (Marrero et al., 2018, p. 13)

En el trabajo de análisis de la información se encuentran algunas dificultades para generar la cultura de la responsabilidad, con elementos tan básicos como la caja de facturación de la tienda: “Se evidencia que ingresa un cliente a la tienda, el cual no es atendido por la promotora 05, ya que no se encontraba en el facturador” (Pr. 5) Incluso aparecen conductas irresponsables con elementos básicos como el protocolo de atención al cliente: “la promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto” (Pr. 4). Se debe entender la responsabilidad desde el punto de vista del trabajo en equipo ya que la percepción de un cliente sobre un promotor es la percepción sobre toda la TDC.

Otro elemento importante y ligado a la responsabilidad es la colaboración, que según SAVIA (2021) la colaboración nos permite “Priorizar el objetivo común y ayudar a los demás, nos permite alcanzar los objetivos empresariales de forma más exitosa”. Y justamente eso es lo que se está materializando en el día a día, con conductas como: “se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera” (Pr. 3) o en otro momento en que “el personal que esta de turno no está en la operación,

la caja registradora está sola” (Pr. 5). No quiere esto decir que nunca exista la colaboración solo que no se ha instaurado como un elemento cultural. (SAVIA, 2021)

Si bien es cierto que esta competencia del trabajo en equipo y colaborativo aún falta por desarrollarse, también es bueno aclarar los promotores de servicio, cuando en las entrevistas se les pregunto ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores? Respondieron: debe tener compromiso jefe, también debe ser servicial, empírico e integral” (Pr. 1) y “honesto, transparente y que trabaje en equipo” (Pr. 3). Esta competencia debe ser una de las que más se debe fortalecer hasta crear la cultura de la colaboración.

5.5 Resolución de conflictos.

La categoría de resolución de conflictos es la categoría que menos incidencias tuvo en el transcurso del análisis, pero no por ello deja de ser importante, que en el transcurso de la observación se evidencia que hay clientes delicados y complicados, para los cuales los promotores de servicio deben estar preparados, deben saber manejar la situación con herramientas de resolución de conflictos, con capacidad de escucha e incluso con resiliencia como lo veremos en el siguiente punto.

En una de las observaciones que se dan en la investigación se encuentra un episodio donde se pone a prueba las competencias de la promotora, todo inicia con un cliente molesto: “el cliente estaba muy molesto y la regañó diciéndole que nunca le sirvieron (unos audífonos que había comprado) y que él no tenía la factura” (Pr. 3). La promotora debe tener la capacidad de escucha para entender el problema del cliente y poder brindarle una solución. Pero la promotora se asusta se llena de miedo y según el diario de campo: “la promotora se pone a llorar y se va donde el administrador quien sale y habla con el cliente” (Pr. 3) En este momento es donde las promotoras de servicio deben tener herramientas de solución de conflictos, hizo bien en acudir a la

administradora, pero no siempre la administradora puede estar y es importante que sepan cómo manejar estos clientes difíciles. La situación termina cuando la administradora logra solucionar el inconveniente entonces: “la promotora se calma y sale para seguir atendiendo” (Pr. 3). A esa actitud de reponerse y seguir con la vida se le reconoce como resiliencia.

Es importante aclarar que la resiliencia es otra categoría emergente que se debe mencionar ya que puede ser muy útil en este trabajo. Morgan (2016) define el término resiliencia como la capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente a pesar de las difíciles condiciones de vida y, más aún, de salir fortalecidos y ser transformados por ellas. (P. 12). Por ello el desarrollo de la resiliencia en los promotores de servicio puede ser tan esencial ya que les puede ayudar a sobreponerse a todas las situaciones conflictivas y difíciles y hacerse mejores personas y mejores empleados.

6. Resultados

6.1 Indicadores de desempeño de una tienda de conveniencia que están influidos por las competencias blandas

A continuación, se presentan los indicadores de desempeño de la Tienda de conveniencia que están influidos por las competencias blandas de los promotores de servicio.

6.1.1 Ventas

Cumplir el indicador de las ventas de la Tienda de Conveniencia (TDC) mínimo al 100 % durante cada mes del año, teniendo en cuenta la información suministrada por el coordinador Regional quien entregará el presupuesto de la tienda, por ejemplo, para el 2020 el presupuesto del año fue \$ 864.000.000 y se logró un cumplimiento de \$572.000.000 que corresponde al 66,2 %, en promedio cada mes la tienda debía vender \$ 72.000.000 y vendió \$ 47.000.000.

Como se evidencia en los datos anteriores durante el primer año la tienda no cumplió presupuesto y en los 20 meses que tiene de funcionamiento no ha cumplido, es importante mencionar que el establecimiento durante el primer año generó una pérdida de \$ 209.000.000 en el año 2020, para el año 2021 el presupuesto fue ajustado por la crisis sanitaria reduciendo los valores esperados, lo que ha permitido un cumplimiento en los primeros meses. Sin embargo se tiene la claridad de la importancia de aumentar las ventas para garantizar la sostenibilidad de la tienda, por eso ahora más que nunca se requiere que el personal cuente con las competencias blandas necesarias para crear experiencias memorables ya que son ellos quienes atienden diariamente las necesidades de los clientes, contar con las habilidades blandas necesarias garantiza que el servicio sea más amable, que cuenten con las capacidades de resolver situaciones que se presentan en el diario vivir y se pueda fidelizar los clientes.

Para el cumplimiento de este indicador los promotores de servicio tienen un papel importante ya que son ellos los que diariamente con su servicio, atención, buen trato, logran fidelizar y atraer los clientes, por tal motivo cada mes se les hace reunión donde se premia la mejor vendedora del mes anterior con un bono de \$ 100.000 y se resaltan las actividades comerciales que permitieron incremento en las ventas, se les da a conocer el presupuesto a cumplir y cuanto debe vender cada uno de ellos diariamente para cumplir la meta final. Cabe resaltar, que este indicador puede ser el más importante ya que del cumplimiento del presupuesto permite que la tienda continúe funcionando y se conecta con los demás indicadores.

Al revisar el marco teórico se encuentra que hay dos habilidades relacionadas directamente con el cumplimiento del indicador, que deben tener o desarrollar los promotores. Estas habilidades son la comunicación y la empatía.

6.1.1.1 Comunicación. Según Petrone (2018) son tres los elementos claves en la competencia comunicativa: comunicarse con confianza, influir en los demás, dar y recibir comentarios. Estos tres elementos deben ser claramente visibles en los promotores de servicio, personas que no tengan miedo a los clientes y puedan comunicarse con confianza, ofrecer los productos y servicios de la TDC, también, que puedan convencer a los clientes. En otras palabras, que puedan vender incluso productos que el cliente en un inicio no pensaba llevar y, por último, que estén dispuestos a recibir u ofrecer comentarios de manera respetuosa con los clientes. (Petrone, 2018)

De acuerdo con las orientaciones de la Organización Mundial de la Salud OMS (2021), en la comunicación organizacional hay otros factores fundamentales que los promotores de servicio no pueden ignorar, entre otras cosas deben desarrollar la capacidad de escucha para entender las necesidades de los clientes incluyendo la necesidad no manifiestas y luego está la planeación en la comunicación que implica el uso de protocolos de saludo y atención al cliente que deben ser iguales para todos los promotores. En otras palabras, los promotores debieran tener un mismo saludo, una misma forma de atender y despedir a los clientes, de un modo cordial y amable. (OMS, 2021)

6.1.1.2 Empatía. Otra competencia importante a la hora de la atención directa al cliente y cerrar una venta es la empatía que según Keefe (1976) en el mundo del servicio al cliente es la capacidad de sentir como si fuera el cliente, poder incluso predecir lo que desea el cliente. En este sentido se complementa con la habilidad comunicativa ya que logra ese servicio completo que hace que el cliente compre y desee volver a comprar. (Keefe, 1976)

6.1.2 Indicador de Servicio

Consiste en la revisión mensual en el punto de venta por parte de un auditor de la organización el cual debe desarrollar la visita en base a una lista de chequeo previamente

establecida por la empresa. Para realizar la auditoria la empresa se apoya en la plataforma CheckRocket que permite ver lista de chequeo en línea y cargar la información en tiempo real.

A continuación, se presenta información de un informe de auditoría enviado por la organización

Tabla 3.

Lista de chequeo auditoria de servicio

<i>Hospitalidad, amabilidad y servicio</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Es cordial y amable en el saludo cliente y se relaciona auténticamente según el perfil del cliente		
Cumple ritual de anfitriones Altoque y al momento se encuentra en la posición correcta y en actitud de servicio		
Hace contacto visual con el cliente y sonríe		
Es amable en el trato con el cliente (sentido de anfitrión Altoque)		
Atiende los requerimientos y dudas de los clientes		
Realiza venta sugestiva y venta sugerida		
El personal conoce las promociones y actividades vigentes y las ofrece al cliente		
El personal sabe cómo identificar un cliente indeciso, de temporada o habitual de un producto específico		
Promueve la vinculación del cliente a Club Terpel en caso de que no se encuentre inscrito		
Dependiendo del producto, valida las preferencias del cliente (café americano, sándwiches, vegetales, etc.)		
Agradece la compra del cliente y le invita a volver		
Al momento de la entrega y dependiendo la compra del cliente, lo dirige al condimentero o antojadero		
Hace el correcto alistamiento del pedido de forma organizada y completa		

Al momento de la entrega, mira los ojos al cliente, agradece la compra e invita a volver
Se cumple rapidez (3 minutos fila, alistamiento 6 minutos, total 9 min) Cliente 1 (TF, TE, EC)
Se cumple rapidez (3 minutos fila, alistamiento 6 minutos, total 9 min) Cliente 1 (TF, TE, EC)
Se cumple rapidez (3 minutos fila, alistamiento 6 minutos, total 9 min) Cliente 3 (TF, TE, EC)
Conoce donde se encuentran los productos, combos, promociones en el POS
El equipo conoce el proceso de redención de millas Club Terpel (Millas y Bono fidelización)
Administrador con uniforme completo, porta nombre. No uso de elementos no permitidos en BPM.
Anfitriones con uniforme completo, porta nombre. No uso de elementos no permitidos en BPM.
Las promociones vigentes se encuentran exhibidas y se cuenta con inventario para respaldarlas.
El personal conoce y cumple con el horario de venta de bebidas alcohólicas de acuerdo con la normatividad vigente

Nota. Información tomada por la empresa

Es importante mencionar que la auditoria no es informada, se trata de un funcionario que llega a visitar el punto de venta y evalúa las promotoras mientras realizan el proceso de venta y servicio al cliente, esta auditoria se realiza todos los meses, donde se toman fotografías como evidencia en el campo de trabajo. Al terminar la auditoria la plataforma se cierra con las evidencias suministradas y da una nota del indicador según el servicio que se brindó, la tienda tiene un día para comunicar por si hay alguna inconformidad con la calificación.

Después de ser entregado los resultados de la auditoria se hace una reunión para revisar los aspectos a mejorar y resaltar las buenas prácticas que se evidenciaros, esta calificación tiene unos incentivos que da la empresa para los promotores que obtienen buenas calificaciones entregando un bono de \$ 100.00 y para los que no obtengan buenas calificaciones pueden ir a un proceso disciplinario.

El servicio al cliente, es el indicador que va de la mano para lograr el cumplimiento de las ventas, ya que hoy día no solo se busca proponer productos que atraigan a los clientes, también debe ir amarrado un buen servicio que garantice que el cliente quiera regresar y seguir comprando, ya que se siente bien atendido y a gusto, para que se dé el buen servicio y captar más clientes los promotores deben contar con algunas competencias blandas como la comunicación asertiva, resolución de conflictos y gestión del tiempo.

6.1.2.1 Comunicación. La comunicación asertiva es una competencia transversal y fundamental en todo el proceso del servicio al cliente como lo mencionó en sus protocolos la Organización Mundial de la Salud OMS, (2021), la comunicación asertiva involucra la escucha activa y debe ser entendible, transparente y pertinente, esos elementos hacen que se genere la confianza en el cliente y deseo volver a la TDC. Al revisar la lista de chequeo de la auditoria gran parte de los puntos señalan a la comunicación que ofrece el promotor de servicio al cliente como el saludo, el ritual de bienvenida y de despedida de los clientes, las ventas sugeridas y sobre todo la capacidad de interpretar adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes.

6.1.2.2 Resolución de conflictos. Muy relacionada con la comunicación y con la inteligencia emocional aparece la capacidad de resolver las diferencias con los clientes. Por lo general, es común que, a la TDC, ingresen clientes con un alto nivel de exigencia, poco dispuestos a esperar y que consideran que siempre tienen la razón. Por este motivo, escriben Montoya y

Muñoz, (2021) que la resolución de conflictos es “la habilidad para buscar la solución más adecuada a un problema/conflicto, identificando en ello oportunidades de cambio y crecimiento personal y social” (p.2). Y eso es lo que se espera del promotor de servicio que pueda buscar siempre la solución más apropiada a los posibles inconvenientes que se presenten con los clientes.

6.1.2.3 Gestión del tiempo. Ligado con la resolución de conflictos la gestión del tiempo es fundamental ya que muchas de las dificultades que se pueden producir con los clientes tienen que ver con la espera por el producto, así que se hace necesario, como lo plantea Inocente (2013) “aprender a lograr la conclusión del proyecto a tiempo” (p.1). Al revisar la lista de chequeo de la auditoría, se establecen tiempos exactos para cada una de las fases del servicio al cliente. Para desarrollar esta competencia es necesario entender el negocio, no solo cumplir un cronometro sino ser capaz de entender que como lo dice Inocente (2013) “Todo el trabajo es aprender a gestionar adecuadamente el tiempo” (p.1). Así se puede cumplir con los tiempos de todos los clientes, lo implica aprovechar los espacios sin clientes para preparar y surtir la TDC de todo lo necesario para que el momento de atender al cliente sea lo más efectivo posible.

6.1.3 Imagen

La empresa cuenta con unos estándares a cumplir para cada punto de venta, los cuales son evaluados mensualmente, por un auditor designado por la organización que llega sin previo aviso y realiza la inspección del establecimiento dejando evidencia fotográfica de los hallazgos y enviando una nota como calificación de la auditoria. Esta revisión se realiza por medio de la plataforma CheckRocket que permite cargar lista de chequeo en línea e información fotográfica en tiempo real.

A continuación, se presenta información que se revisan en la auditoria de imagen:

Tabla 4.*Lista de chequeo auditoria imagen*

<i>Ambiente</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
Los vidrios, la puerta de entrada y el área de acceso a la tienda está limpia y libre de basura.		
Puerta principal limpia, nivelada, sin rayones y con sus líneas frost completas.		
El logo de Altoque y las demás ayudas visuales están limpias, en buen estado y cumplen su función.		
Los elementos decorativos y lumínicos de la tienda están limpios, en buen estado y cumplen su función.		
Los durantrans y publicidad son los aprobados por Terpel, están en buen estado.		
Piso limpio, enchape en buen estado.		
Comedor y áreas de tránsito del cliente están limpias, organizadas y mesas libres de platos.		
La tienda lleva a cabo correctamente el calendario de limpieza.		
Mantiene los utensilios de cocina limpios, lavados y en desinfección.		
La piscina de desinfección de utensilios está libre de comida y tiene rótulo de cambio de producto.		
Mesón principal se encuentra organizado, limpio y sin residuos de comida o basura. Área POS limpia.		
El antojadero tiene surtido completo y rotulado, válvulas limpias y está libre de residuos de alimentos.		
El personal tiene uñas cortas y sin esmalte.		
Al realizar un cambio de proceso se cambian guantes y se lavan las manos, o se lavan manos 1 vez por hora mínimo		
Todos los productos que son de baja o merma tienen su respectivo rótulo y están almacenados correctamente.		

Bodega de productos secos organizada según PEPS y cumplen con la norma de almacenamiento y vida útil.
Tapetes entrada principal y terrazas limpios y en buen estado.
Muro espacato completo, sin huecos y limpio.
Sombrillas en buen estado, limpias y abiertas (o techo, toldo en terraza).
A/C funcionando correctamente.
Olor agradable en la tienda
Mesas y sillas completas, limpias y en buen estado.
Barra clientes estables, limpia, en buen estado y tomacorriente funcionando.
Tomacorrientes en buen estado, pegados al piso y con sus tapas.
Mueble de licores limpio y en buen estado.
Basurero en buen estado (interno).
Muros limpios y pintura en buen estado.
El área de almacenamiento de productos de limpieza y cambio de uniformes está cerrado y organizado.
Los productos de limpieza y desinfección tienen rótulo y corresponden al correcto uso.
Cielo raso limpio y pintura en buen estado.
Rejillas de A/C limpias.
Góndolas limpias y en buen estado.
El personal mantiene limpia su área de trabajo.
El personal está pendiente de mantener las mesas y área de clientes organizada
Las preparaciones de insumos de aseo y desinfección se encuentran en su vida útil.
El shut de basuras se encuentra organizado (externo)

Los baños se encuentran funcionales, con surtido de insumos y limpios para su uso.

Nota. Información tomada de la empresa

Después de ser entregado los resultados de la auditoria se hace una reunión para revisar los aspectos a mejorar y resaltar las buenas prácticas que se evidenciaros, esta calificación tiene unos incentivos que da la empresa para los promotores que obtienen buenas calificaciones entregando un bono de \$ 100.000 pesos, y para los que no obtengan buenas calificaciones tienen un posible proceso disciplinario.

Hoy día las personas en rol de clientes se han vuelto más exigentes a la hora de elegir el lugar donde ingresar a consumir sus alimentos, y con el desarrollo de la tecnología se buscan lugares con imagen muy bonita que les permita publicar por fotos la ubicación en redes sociales, lo que hace que la imagen y la limpieza tengan un valor agregado a la hora de elegir el lugar donde disfrutar de la comida fuera de casa o hacer reunión social, por esta razón es importante que los promotores de servicio cuenten con algunas habilidades blandas como la Colaboración, proactividad, trabajo en equipo y orden, que les permita no solo obtener buenos resultados en el indicador, también les permita mantener el punto de venta armonioso, garantizando que los clientes vuelvan a consumir alimentos.

6.1.3.1 Colaboración. El indicador de imagen depende mucho de la colaboración entre los promotores de servicio y se debe entender por colaboración la capacidad de “Priorizar el objetivo común y ayudar a los demás” (SAVIA, 2021, párr.9). Sólo de esta forma se pueden alcanzar los objetivos empresariales de forma exitosa”.

6.1.3.2 Proactividad. Sumado a la colaboración aparece la proactividad como una actitud fundamental para cumplir con el indicador de imagen, según Salessi y Omar (2017) “la

proactividad es un conjunto de conductas que surgen de la motivación propia y que benefician a los demás por lo tanto contribuyen al funcionamiento del equipo” (p.83). En una tienda donde el trabajo no termina, poder contar con personas proactivas es excelente ya que no solo mantienen la imagen del establecimiento, sino que también fortalecen el trabajo en equipo

6.1.3.2 Trabajo en equipo: Las dos competencias anteriores, colaboración y proactividad, no se pueden dar si no existe este elemento fundamental que es el trabajo en equipo, que según Ander-Egg y Aguilar, (2001) “Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de los mismos” (p.13). Se debe señalar que no es necesario que todos los colaboradores sepan hacer lo mismo, sino que cada uno aporte desde su ser y su saber para que el trabajo se pueda realizar adecuadamente y en el tiempo estipulado.

6.1.3.2 Orden: Dentro del trabajo en equipo hay un elemento que contribuye a todas las demás competencias, para que el grupo funcione y es el orden, que, según Santoyo et al., (2013) es “una actitud que hace que se pueda garantizar que todo se encuentra limpio y que cada cosa se encuentra en el lugar que debe estar” (p.363). Pero más que por una auditoría o una vista especial, el orden debe ser un hábito que no se puede separar de la limpieza.

6.1.4 Ticket promedio

Este indicador se mide de acuerdo con las ventas y la cantidad de clientes que ingresan al establecimiento. Se calcula tomando el total de las ventas y dividiéndolo en la cantidad de clientes que ingresan al establecimiento en un día de 24 horas de servicio. Por ejemplo: En un día normal se puede vender \$1'800.000 pesos, y pueden ingresar a la tienda unos 200 clientes, por lo tanto, el ticket promedio sería de \$9.000 pesos, quedando por debajo del promedio ideal para una tienda de 200 metros que es de \$11.000 pesos. Lo que se busca es que los clientes que ingresen compren más

productos. En consecuencia, es importante que los promotores de servicio cuenten con la habilidad comunicativa necesaria para lograr que el cliente lleve productos adicionales a los que pensaba comprar, es ahí, donde la comunicación asertiva, la amabilidad y el servicio cobran importancia.

Para lograr el incremento del ticket promedio en cada compra de los clientes, se hace necesario pensar en la necesidad de cada uno de ellos, en ponerse en el lugar y ofrecerles productos que necesite en el camino, lograr que el cliente recuerde y compre lo que realmente es necesario. Son los promotores de servicio quienes tienen el contacto directo con el cliente y generan la venta diaria ofreciendo adicionales a sus compras, por ejemplo, si el promotor logra evidenciar que el cliente va viajando, tenga la capacidad de ofrecerle pastilla mareol, agua para el camino, el servicio del baño. Esto hará que el cliente compre lo que necesita y se sienta bien atendido lo que generara en el cliente un recuerdo positivo y querrá repetir la experiencia. Se necesitan ciertas habilidades como comunicación asertiva y la proactividad.

6.1.4.1 Comunicación: La comunicación, como se ha dicho es una habilidad transversal e inherente al proceso del servicio al cliente, como lo ha dicho Montoya y Muñoz (2021) “es la habilidad humana de comunicar con claridad sentimientos y pensamientos” (p.2)., pero también es la capacidad de escucha, la atención al detalle, la sonrisa amable; que permiten que el cliente se sienta bien atendido y desee regresar y en este caso que permita ser aconsejado sobre los productos y promociones que le puedan sugerir los promotores de servicio.

6.1.4.2 Proactividad: Saber comunicar asertivamente es fundamental, pero, en el servicio al cliente, se requiere ir más allá, se requiere de la proactividad que como describe Salessi y Omar, (2017), “hace referencia a un conjunto diverso de conductas automotivadas y orientadas al cambio que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales”. (p.83)

La automotivación, la iniciativa es lo que le da el valor agregado al trabajo. Normalmente un empleado funciona con el condicionamiento de un supervisor, peor en este caso si los promotores de servicio logran desarrollar la proactividad, marcaran la diferencia con cualquier otro establecimiento de servicio al cliente.

6.1.5 Microbiología

Este indicador lo evalúa una empresa quien envía todos los meses del año a una bacterióloga a revisar el punto de venta con una lista de chequeo predeterminada, quien llega sin previo aviso. A continuación, se presentan los aspectos de revisión:

Tabla 5.

Lista de chequeo auditoria microbiología

<i>Estación de café</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
¿Las características de la bebida cumplen con los tiempos de extracción, aroma, sabor, temperatura y aspecto de la crema?		
¿El menaje está completo? (describir los elementos)		
¿Neveras bajas están en temperatura correcta y acorde al registro de temperaturas?		
¿Se utilizan las jarras de acuerdo al tamaño de la bebida? Evitar mezclar leche y sobrecalentar.		
¿La leche vaporizada es cremosa y sedosa?		
¿Las bebidas preparadas en maquina expreso son correctamente preparadas? (Receta y PRC)		
El contenedor de residuos está operativos y limpio		
Todos los elementos de servicio: bolsas, servilletas, individuales y empaques son aprobados.		
¿Cuenta con cafiza, cepillo y filtro ciego para lavado de máquina de café?		
¿Cuenta con grupo sencillo y doble máquina de café?		

La máquina de expreso se encuentra limpia y en buen estado - funcionando.		
La máquina de expreso se encuentra calibrada		
El molino de expreso se encuentra limpio y en buen estado - funcionando		
El molino de expreso se encuentra calibrado		
Góndola y cooler	Si	No
Las góndolas se encuentran limpias y organizadas, se evidencia PEPS y cumple planimetría.		
El Cooler visualmente organizado y limpio, iluminación completa, se evidencia PEPS y cumple planimetría.		
Todos los productos exhibidos se encuentran dentro de su vida útil (seleccione 3 productos al azar de cada ubicación).		
Comidas rápidas y preparadas	Si	No
La vitrina de horneados cumple planimetría y tiene cantidad adecuada para el tráfico.		
El Rational se encuentra calibrado		
El horno rational se encuentra limpio y funcional (equipo, campana, bandejas).		
Los hornos alternos (microondas, tostador) se encuentran limpios y funcionales.		
Los equipos de frío se encuentran limpios y funcionales.		
Los equipos de refrigeración, congelación están en sus rangos adecuados de temperatura.		
Se evidencia almacenamiento de productos en refrigeración y congelación sin riesgo de contaminación cruzada.		
Todos los insumos abiertos cuentan con rótulo (fecha de elaboración, responsable, fecha de vencimiento y descripción).		
Todos los insumos y productos vendidos se encuentran dentro de la fecha apta para el consumo.		
Existe un soporte de aviso o seguimiento a productos agotados		

El personal lleva a cabo correctamente el proceso de horneado de corazones.		
El personal lleva a cabo correctamente el proceso de horneado de croissants.		
El personal usa adecuadamente los insumos de decoración de horneados.		
Se evidencia la correcta implementación de estándares y recetas para sándwiches.		
Se evidencia la correcta implementación de estándares y recetas para comidas preparadas.		
Todos los elementos de cocina: platos, utensilios, tablas y demás en almacenamientos libres de comida		
Todos los equipos de la tienda funcionan o se tiene PQR de la falla		
El administrador / jefe de cocina garantiza la preparación de productos según la receta y parámetros de Terpel.		
Estación jugo terapia	Si	No
La licuadora y sus elementos se observan limpios y libres de residuos.		
La licuadora vitamix se encuentra funcional.		
El motor de la licuadora está en buen estado (sin ruido).		
Temperatura correcta del congelador de pulpas (entre -15 y -22 °c).		

Nota. Información tomada por la empresa

Para lograr el cumplimiento de este indicador el personal contratado debe contar con algunas competencias como la proactividad y el orden, que les permita mantener el establecimiento con las medidas pertinentes de buena imagen que garantice la buena calificación del indicador. También es importante que los promotores estén atentos para responder eficazmente a los entes de control y así evitar un posible cierre del establecimiento.

6.1.5.1 Proactividad: Una de las competencias más fuertes y más difíciles de desarrollar quizás sea la proactividad, es casi una cualidad innata en las personas, sin embargo, en el servicio

al cliente se convierte en un elemento diferenciador, Salessi y Omar, (2017) insisten en “un conjunto de habilidades automotivadas, orientadas a un objetivo” (p.83)., y es que para responder a un indicador que se fija tanto en el detalle de las operaciones se requiere de personas concentradas y “conectadas con el negocio”, no se pueden tener personas que sólo cumplan con las tareas asignadas ya que en el momento que se les deje de asignar trabajo va a sentir que no tienen nada que hacer y van terminar incumpliendo dicho indicador de microbiología.

6.1.5.2 Orden. Como se ha visto en el indicador de imagen, en una tienda de 200 metros atendida normalmente por dos promotores de servicio, si no se cumple con el orden, no es posible lograr la satisfacción del cliente o cumplir con un indicador como microbiología. Para Santoyo et al., (2013). La limpieza como “la capacidad de deshacerse de las cosas que no se usan y el orden como la capacidad de ubicar cada cosa en su lugar, son la clave para el crecimiento de las organizaciones” (p.363).

A continuación, se presenta una tabla resumen que relaciona los indicadores con las competencias según el análisis anterior ayudan a su cumplimiento.

Tabla 6.

Tabla resumen, Indicadores – Competencias.

<i>Indicadores</i>	<i>Competencias que ayudan a su cumplimiento.</i>
Ventas	Comunicación
	Empatía
Servicio	Comunicación
	Resolución de conflictos
	Gestión del tiempo
Imagen	Colaboración
	Proactividad

	Trabajo en equipo
	Orden
Ticket Promedio	Comunicación
	Proactividad
Microbiología	Proactividad
	Orden

Nota. Tabla de elaboración propia que muestra que competencias contribuyen al cumplimiento de cada indicador que tiene la TDC.

6.2. Actividades de formación de la empresa dirigidas a los promotores de servicio

A continuación, se describen las actividades de formación que realiza la empresa dirigida a los promotores de servicio de la TDC, posteriormente se realizará la respectiva descripción y al final se determinará si ayudan a promover el desarrollo de las habilidades blandas.

- Actividad de cumpleaños
- Plan de incentivos
- Actividad de fin de año
- Actividad PITS
- Mi futuro ahora
- Plan de incentivos

6.2.1 *Actividad de cumpleaños.*

La actividad de cumpleaños está dirigida por el área de Gestión humana quien se encarga de hacer llegar una tarjeta al correo corporativo, donde se mencionan a los cumpleañoseros del día con un mensaje de felicitaciones.

Actualmente, la empresa no cuenta con una actividad organizada para la celebración de cumpleaños, que tenga la intención de promover las competencias blandas en los promotores de servicio, si bien es cierto, se podría utilizar algunos recursos económicos y humanos que permitan

tener una programación para fortalecer habilidades como el trabajo en equipo, la empatía y la colaboración que son claves para estas festividades y que generan un ambiente laboral agradable.

6.2.2 *Actividad de fin de año.*

Las actividades de fin de año tienen como finalidad reunir a los promotores en ambientes sanos de camaradería, como un gesto de agradecimiento por toda la labor realizada durante el año, tradicionalmente las integraciones se realizan en centros recreacionales donde los colaboradores puedan ejercer diferentes actividades para el esparcimiento tales como: Juegos de mesa, futbol, natación, entre otros. Adicionalmente esta actividad se complementa con un regalo navideño que es por lo general una anqueta compuesta de productos alimenticios propios de la época de navidad.

Esta actividad de fin de año que realiza la empresa está dirigida a los promotores de servicio de las tiendas, pero cabe aclarar, que actualmente no se cuenta con una planeación u organización para que la actividad genere fortalecimiento en las competencias blandas. Sin embargo, es importante mencionar que este tipo de actividad es propicia para generar espacios de desarrollo de las competencias blandas ya que se podría trabajar mediante dinámicas y juegos algunas competencias como gestión del tiempo, orden, trabajo en equipo, comunicación, gestión de conflictos.

6.2.3 *Programa de incentivos para promotores y administradores de Tiendas de convivencia. (PITS)*

Es el programa de incentivos de la Organización para los administradores y promotores de tiendas de conveniencia, su lema es: “Juntos llegaremos a la meta por beneficios para nosotros, nuestras familias y para tener una mejor calidad de vida”; el programa esta creado bajo los pilares de la estrategia corporativa de la compañía, los cuales son: Precio, servicio e infraestructura; bajo

este panorama los colaboradores pueden ganar puntos por medición de metas en los siguientes indicadores: Ventas, imagen, servicio y fidelización.

Esta actividad que actualmente realiza la empresa indirectamente promueve algunas competencias como el trabajo en equipo, ya que los promotores de servicio deben juntar sus capacidades para lograr la meta en el indicador de ventas, imagen y servicio. Cabe aclarar que la empresa realiza medición de sus indicadores todos los meses, pero no realiza una medición de las actividades que realiza, su impacto en los indicadores, cambios notables en el personal, si promueve las competencias blandas o qué tipo de competencias promueve.

6.2.4 *Mi futuro ahora.*

Es el fondo de educación creado para apoyar la formación técnica y tecnológica para promotores y sus hijos. La Fundación Terpel financia hasta el 80% del valor total y adicional se tendrá acompañamiento social hasta la graduación. Los requisitos para postularse al programa son: ser bachiller, llevar en la TDC mínimo 6 meses, el punto de venta (PDV) y el colaborador deben estar inscritos en PITS; adicionalmente si el colaborador se destaca con un buen desempeño académico y el promedio es mayor o igual a 3,8, obtendrá una cuota de manutención semestral por \$ 250.000, si el promedio acumulado del colaborador al terminar la carrera es mayor o igual a 4.0 ganara el 70% sobre el total de toda la deuda.

Este programa que tiene la compañía donde valora la trayectoria que tienen sus empleados, permitiéndoles continuar con su plan de estudios y su proceso de formación académica, genera un crecimiento profesional en los promotores de servicio, pero es necesario mencionar que no está enfocado en fortalecer ninguna habilidad blanda.

6.2.5 *Plan de incentivos promotores.*

Desde el mes de marzo del 2021 se creó el plan de incentivos para promotores por cumplimiento de metas en ventas, los objetivos se establecen mes a mes según las ventas del mes anterior, lo cual hace que los objetivos sean en realidad alcanzables, adicionalmente los colaboradores tienen tres escalas para poder ganar, en la meta #1 ganan \$ 50.000 por promotor, en la meta #2 ganan \$ 75.000 por promotor y en la meta #3 ganan \$ 100.000 por promotor. La finalidad de este plan de incentivos es mejorar el enfoque comercial hacia el cumplimiento de ventas por parte de los promotores, y de esta manera impactar positivamente sus ingresos mensuales para contribuir con el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Esta actividad no es propiamente de formación para los promotores de servicio, pero cabe señalar, que motiva a cumplir con el indicador de las ventas, por lo tanto, incentiva el desarrollo de algunas habilidades blandas como trabajo en equipo, ya que los promotores se unen entre sí para cumplir con la meta final.

6.2.6 *Conclusiones de las actividades de formación de la empresa*

Se puede observar que la empresa realiza actividades de formación con los promotores de servicio que les ha permitido conocer las exigencias de la empresa frente a los indicadores de desempeño, desde la oficina de gestión humana se han promovido diferentes temáticas que han familiarizado, capacitado e incentivado al cumplimiento de los indicadores mediante remuneraciones salariales, sin embargo se hace necesario recomendar la implementación de un plan de formación en habilidades blandas para el personal que pueda involucrar más a las personas en cada una de las actividades de formación, mediante reconocimientos que permitan resaltar la labor de los promotores que logran cumplir con los indicadores, donde el promotor de servicio se sienta miembro partícipe de la compañía, y que gracias al esfuerzo que realiza la empresa puede

cumplir sus indicadores. En este sentido un buen incentivo que la empresa puede ofrecer para mejorar el desempeño de sus colaboradores es por medio de tarjetas, comunicados, que les permita sentirse motivados. También, se podría implementar un cronograma de formación con unos indicadores que permitan ver la evolución y los resultados de cada actividad.

Por otra parte, se evidencia que a la organización le falta comprender el valor y la importancia del desarrollo de las competencias blandas de los promotores de servicio. Como se evidencia en las diferentes actividades de la organización hacia los promotores de servicio, no hay ninguna actividad que sea propiamente de formación, y las actividades que hay no existe ninguna encaminada a promover las habilidades blandas. También es importante el hecho que las actividades que propone la empresa, no se les hace seguimiento y la experiencia enseña que las actividades que no se evalúan y no se les hace seguimiento no se pueden mejorar.

6.3 Estrategias para promover el desarrollo de competencias blandas en promotores

6.3.1 *Entrenamiento en curso*

Una cosa es tener claras las competencias que se requieren de los empleados y al momento de contratarlos, se buscan con determinado perfil, pero cuando ya se tienen los empleados y sabemos de sus capacidades y también de sus aspectos por mejorar se nos plantea el dilema de su formación durante el trabajo o el entrenamiento en curso. Por un lado, la organización puede tomar la decisión de formarlos e invertir tiempo y dinero en su capacitación para que desarrollen las habilidades blandas que hagan crecer el negocio, pero estos empleados formados pueden buscar mejores oportunidades de empleo y perder la inversión que se hizo en ellos. Ahora puede la organización decidir no invertir en su formación y perder dinero al no tener personal altamente capacitado que garantice la satisfacción de los clientes.

Según Tulgan (2015) un ejecutivo de atención médica captó la explicación en términos simples: “Invertimos tanto en educación y capacitación para nuestros nuevos profesionales jóvenes que nos hemos ganado una reputación entre nuestros competidores como un gran lugar desde el cual buscar talentos” (p.33). El tema se vuelve más complejo cuando se trata de habilidades blandas, así lo plantea el mismo Tulgan (2015) al afirmar que “Esto es problemático cuando se trata de capacitación en habilidades duras y habilidades blandas: pero es especialmente exasperante con la capacitación en habilidades blandas porque las habilidades blandas son habilidades amplias y transferibles que nunca se vuelven obsoletas y harán que sus empleados sean más valiosos en cualquier lugar al que vayan”. (p.33)

La pregunta que surge después del anterior análisis es ¿Sí vale la pena invertir en la capacitación y formación de los promotores de servicio? Y el mismo Tulgan (2015) responde al decir: “A esto lo llamamos la <<paradoja de la inversión en desarrollo>>. Invierte en desarrollar su nuevo talento joven solo para hacerlos más valiosos en el mercado libre, donde están en peligro de vender su inversión en desarrollo al mejor postor. Además, si piensa que la capacitación en habilidades blandas es "adicional" en lugar de "crítica para la misión", entonces parece una inversión tonta” (p.34)

En conclusión, una organización que tenga la capacidad de ver la importancia del desarrollo de las habilidades blandas y su impacto en el negocio puede apostarle a la formación de sus empleados sobre la marcha, y no va a tener miedo de perder la inversión.

6.3.2 Estrategias para fortalecer las habilidades blandas.

A continuación, se definen algunas estrategias para fortalecer y promover las competencias blandas en los promotores de servicio, que no se han implementado por parte de la organización y que pretenden ser aporte de este proceso investigativo.

6.3.2.1 Clínica de ventas. Es una estrategia usada comúnmente en el mundo comercial es una estrategia de entrenamiento que, según Gómez, (2021), “El propósito de las clínicas de ventas es fortalecer las capacidades de los vendedores, por medio de dramatizaciones o representaciones de roles, con el fin de mejorar su desempeño y prepararlo para futuras eventualidades” (párr.5). El enfoque no va a estar puesto en la venta como tal, sino el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para ofrecer un buen servicio. El ejercicio consiste en una simulación de la una venta que puede ser grabada u observada por el equipo de trabajo para luego retroalimentar a todo el equipo sobre fallos o aciertos en la simulación.

La clínica de ventas ayuda especialmente a los promotores nuevos que deben aprender en la práctica como ofrecer un servicio excelente antes de encontrarse cara a cara con el cliente. Pero, también sirve para corregir conductas y actitudes de los promotores antiguos que por la dinámica del trabajo pueden olvidar aspectos clave de la atención al cliente.

Esta estrategia está dirigida especialmente para fortalecer competencias como el servicio, la comunicación asertiva, la amabilidad, la disponibilidad, que son fundamentales en el momento de la venta directa. Para ello se programa dicha actividad al menos una vez cada dos meses o cada vez que haya un cambio en el personal. La actividad se espera desarrollar en un momento donde el flujo de clientes no sea tan concurrido. De debe realizar un plan elaborado con objetivos, participantes y tiempos.

Antes de iniciar el ejercicio es fundamental establecer los roles, algunos promotores van a hacer papel de vendedores, otras de compradores y los demás de observadores. Posteriormente, es importante establecer el tipo de clínica de ventas que se va a realizar, ya que no es lo mismo una clínica una clínica para recibir los clientes, que el protocolo para despedirlos o la clínica para

ofrecer productos nuevos o adicionales. Es importante definir antes de la dramatización el tipo de cliente que puede ser complicado, fácil, amistoso, grosero, etc.

Antes de iniciar el ejercicio de dramatización, es bueno que la persona que dirige el ejercicio (el administrador), les aclare que es un ejercicio de formación que no se pueden atacar a las personas, y que lo que busca es que como equipo se mejoren las prácticas de ventas.

6.3.2.2 Lluvia de ideas. Esta estrategia permite fortalecer habilidades como la proactividad, la iniciativa y la colaboración. “La lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas o soluciones inteligentes sobre un tema o problema en cuestión. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado”. (Rincón, 2012 p.115). Se busca que sean los promotores mismos los que generen ideas para fortalecer las competencias blandas o para mejorar los resultados de los indicadores.

Al crear una cultura de confianza en los promotores preguntándoles las ideas o actividades que se pueden proponer para trabajar en la empresa, así ellos estarían implicados en la toma de decisiones y sentirán la confianza que tiene la empresa hacia ellos. “Cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente” (Rincón, 2012 p.115).

Una forma de implantar la estrategia es crear concursos a la mejor idea, donde se propone la solución de los indicadores que necesiten mejorar. (Aumentar transacciones, mejorar imagen, mejorar servicio, aumentar ventas, etc.) y los promotores que generen la mejor idea serán resaltados, y el que gane con la idea más destacada, esa idea será realizada en el punto de venta, así los promotores adquirirán un mayor compromiso al ver que sus ideas son tomadas en cuenta y se volverán más proactivos.

Otra forma de realizar la actividad es proponer a los promotores de servicio un reto de soluciones donde cada uno de ellos debe pensar en una solución cuando quieran reportar un problema, de esta manera serán más proactivos y generan buenas ideas. Esta actividad se puede realizar cuando haya comité primario, que es un espacio mensual donde se muestra a los promotores los resultados de la tienda durante el mes y se establecen las estrategias para el cumplimiento de los indicadores. Sin embargo, una buena idea se puede recibir en cualquier momento y se puede discutir y socializar en la reunión mensual.

6.3.2.3 Juego de roles. “El juego roles es una herramienta de participación, que facilita el aprendizaje cooperativo y que, además, demuestra ser más efectiva que los métodos tradicionales para la formación en competencias” (Ortiz et al., 2010 p.277). De acuerdo con nuestro objetivo en este tipo de estrategia didáctica y participativa se pueden desarrollar habilidades blandas a medida que se realiza el trabajo.

Con el juego de roles se busca realizar un proceso de auto evaluación donde el administrador realizara turnos como promotor de servicio en diferentes horarios del día, participara de las actividades diarias que realizan los promotores, para observar las falencias que se presentan en tiempo real y como las solucionan los promotores de servicio, como es el servicio en horas valle y en horas concurridas, como resuelven mantener la imagen y limpieza en días de poco tráfico y en días concurridos, poder tomar nota de las buenas prácticas de las promotoras que se les facilita atender clientes difíciles, las que gastan menos tiempo en sacar los pedidos, observar las fortalezas y debilidades de cada promotora. Después de realizar repetidas observaciones se deja evidencia escrita de lo encontrado y se procede hacer retroalimentación con las promotoras para que puedan fortalecer las competencias que necesitan.

La estrategia de juego de roles es diferente a la estrategia de clínica de ventas porque según lo planteado anteriormente, la persona que asume un rol diferente fundamentalmente es la administradora que entra a hacer el trabajo de las promotoras y desde su puesto de trabajo con el respeto debido, puedo proponer formas diferentes de hacer las cosas. Dicha estrategia no tendría un horario y tiempo definidos, pero se recomienda que el administrador la puede realizar al menos una vez por semana en diferentes momentos de la jornada laboral para tener perspectivas diferentes y pueda aportar más a su equipo de trabajo.

6.3.2.4 Retroalimentación constructiva. Un ejercicio de observación y posterior comunicación es lo que se ha denominado la retroalimentación constructiva que busca mediante la participación de los promotores con mayor experiencia orientar a los nuevos promotores a sencillamente ayudar a sus compañeras a realizar mejor sus actividades diarias. Según Aguilar et al., (2016) la retroalimentación constructiva es: “Un medio comúnmente empleado en medicina, por el cual el docente acompaña al alumno, dándole a conocer sus fortalezas, debilidades y oportunidades para un mejor desempeño, mientras asegura una evaluación justa. A pesar de ello, su aplicación más difundida es en la práctica clínica y no en el aprendizaje de la redacción y comunicación científica” (p.137).

Se espera realizar la actividad mediante la observación, donde primero se hace una sensibilización al equipo de trabajo para dar las pautas de la actividad, dejando claro que las observaciones y comentarios serán de crecimiento para el equipo general, si por algún momento se llegara a perder el sentido de la actividad, será el administrador la persona encargada de redireccionar el tema, para que las apreciaciones sean constructivas, se divide el equipo en dos grupos, un grupo de promotoras observa junto con el administrador desde una distancia prudente la atención que tienen las compañeras que están de turno, luego de un tiempo de estar observando

se hace una retroalimentación constructiva de lo observado, de cómo fue el servicio que se asistió, de los aspectos a mejorar y las promotoras observadas también cuentan su experiencia en la atención, que les permita crecer y tener oportunidad de mejora mediante la retroalimentación que ellas mismas hagan de su trabajo.

6.2.3.5 Reunión de Grupo. En la literatura al revisar las reuniones de grupo como estrategia de formación se encuentran los grupos focales y los grupos de discusión, de acuerdo con la naturaleza de la empresa y el objetivo que se persigue se ha tomado de la decisión de enfocar las reuniones como grupos de discusión que, según López, (2010). “Los grupos de discusión constituyen un método de investigación cualitativa tradicionalmente utilizado en el campo de la mercadotecnia y las investigaciones sociológica” (p. 147). Sin embargo, en nuestro proyecto más que para la investigación los grupos de discusión se van a usar como estrategia de formación, donde el dialogo y la escucha activa serán los principales componentes. “El grupo de discusión como una conversación planeada diseñada para obtener información de un área de interés en un ambiente permisivo, con aproximadamente de siete a diez personas, guiadas por un moderador experto” (López, 2010, p. 149)

Lo que busca ésta estrategia es poder organizar en reunión de grupo primario que se realiza todos los meses en una jornada de 6 horas un espacio con las promotoras de servicio donde cada una de ellas cuenta una experiencia significativa, la actividad la puede organizar el administrador quien conoce las habilidades de cada uno de los promotores, así el promotor que realiza producción en el tiempo indicado con calidad y excelencia, cuenta su técnica para optimizar el tiempo, da detalles de la forma en la que organiza su turno de trabajo y entregar la producción completa. El promotor que sienta la confianza de contar su experiencia en el servicio que presto a un cliente donde se pueda resaltar momentos de verdad con clientes que por alguna razón se enojó y devolvió

los productos, para resaltar la solución que le dio al cliente, como resolvió, que hizo, y como logro que este cliente terminara su compra feliz.

7. Conclusiones

La habilidad más importante que debe tener o desarrollar un promotor de servicio que desee trabajar en una TDC es la comunicación asertiva, habilidad que le va a permitir cumplir con los objetivos de la organización y sus indicadores como son el indicador de ventas, el indicador de servicio y el indicador de Ticket promedio.

En el estudio y el análisis de la información surgen unas cualidades que no se habían analizado a profundidad en el parte teórico pero se vio la necesidad de incluirlas debido a su impacto en la calidad del servicio de la TDC estas habilidades son: capacidad de escucha, muy ligada a comunicación asertiva; responsabilidad, relacionada especialmente con el trabajo en equipo; resiliencia, en la misma línea de la resolución de conflictos; y especialmente la orientación al servicio que aplica todos los indicadores de la TDC y está muy relacionada con otra habilidad que surgió del análisis que es la iniciativa.

Al revisar las actividades de bienestar y formación con las que cuenta la empresa, se puede constatar que no están enfocadas directamente al fortalecimiento de las habilidades blandas. No quiere decir que las actividades no sean buenas o que no beneficien a los promotores, lo que sucede es que podrían estar desaprovechando espacios para la formación de los promotores.

En la contratación de los empleados nuevos, las habilidades blandas no son una prioridad, si bien es cierto que los aspirantes se someten a un importante número de pruebas estas no están enfocadas a verificar si el promotor cumple o no con ciertas características personales, esto se

evidenció en la revisión que se hizo al Manual de cargos y funciones de la empresa donde solo parecen dos competencias blandas como requisito para el cargo.

El liderazgo del administrador y su conocimiento sobre el tema de las habilidades blandas es fundamental para poderlas desarrollar en los promotores de servicio y así enfocar todos los programas de formación a consolidar una cultura de la calidad personas y social en su TDC.

Las habilidades blandas, más que un tema de moda se convierte en una necesidad en el mundo de la administración empresarial, por la tanto, la identificación de las cualidades necesarias para un determinado cargo y los procesos de formación se convierten en prioridad para las organizaciones, especialmente para las dedicadas al servicio al cliente.

Asimismo, se puede concluir que, durante el proceso de investigación, se cumplió con los objetivos específicos planeados al inicio del proyecto, que consistían en definir el marco teórico sobre las competencias blandas determinantes en la prestación de un servicio, seleccionando aquellas competencias que inciden en los indicadores de desempeño de la Tienda de Conveniencia TDC, además se evaluaron las actividades de formación de la empresa para los promotores para determinar su aporte en la formación de habilidades blandas. Por último se establecieron algunas estrategias de formación en competencias blandas para los promotores de servicio.

8. Recomendaciones

La organización no ha descubierto la importancia de las habilidades blandas por eso no ha invertido en capacitaciones enfocadas en estas áreas específicas, pero la investigación señala desde los teóricos y desde la práctica diaria que si la empresa logra invertir en formación en habilidades blandas con programas institucionalizados puede verse reflejado con creces en sus ventas y en el

prestigio de la marca, ya que se ha mostrado la relación que tiene el desarrollo de las competencias blandas con el cumplimiento de los indicadores de gestión.

La organización puede aprovechar los programas de incentivos para fortalecer la formación en habilidad blandas de sus colaboradores y estaría asegurando el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

No basta con formar a los promotores es fundamental formar a los administradores que pueden ser los maestros que formen en habilidades blandas a su equipo de trabajo, por lo tanto, la organización debería implementar un programa para los administradores haciéndolos responsables de la formación de sus equipos de trabajo.

Se recomienda revisar el manual de cargos y funciones de la organización en el aspecto de las habilidades blandas para se ajusten realmente a los perfiles que se necesitan. También se deberían revisar los procesos de selección enfocados en las competencias blandas.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M. J., & Ander, E. (1999). Diagnostico social. Conceptos y metodología (2.a ed.). Editorial Lumen.
- Aguilar Vargas, E., Rodríguez Castellanos, A., Baeza, L., & Méndez, N. (2016). La retroalimentación constructiva en el desarrollo de habilidades comunicativas escritas e investigativas en dos generaciones de alumnos de medicina en Yucatán, México. *Anales de la Facultad de Medicina*, 77(2), 137. <https://doi.org/10.15381/anales.v77i2.11818>
- Barrientos Felipa , P. (12 de 09 de 2019). El concepto de tiendas de conveniencia en Perú. *Equidad y Desarrollo*, 1(34), 157-179. Obtenido de Revista electrónica, *Equidad y Desarrollo*: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1326&context=eq>
- Chigó Bustos, G., & Olguín Ramírez, M. (26 de 10 de 2020). Economía y negocios, Universidad de Chile. Obtenido de Competencias y habilidades blandas claves para ingenieros comerciales de la universidad de chile: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108389/ec-chigo_b.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- ESIC, I. (19 de 07 de 2019). ICEMD ESIC. Obtenido de Atención al Cliente y Servicio al Cliente, ¿Son lo mismo?: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/atencion-y-servicio-al-cliente-diferencias/>
- Fernández, V., Esteves, A., Durand, J., & Nuñez, H. (2019). Habilidades blandas y su impacto en la gestión de la mezcla de marketing. Un estudio realizado en el emporio comercial Gamarra, Perú. *Revista científica, ECOCIENCIA*, 1-22. Obtenido de Habilidades blandas y su impacto en la gestión de la mezcla de marketing. Un estudio realizado en el emporio

comercial

Gamarra,

Perú:

https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/1CcP9?_s=OdqvsRqYSuN7L9gtSoYJ70D59NQ%3D

Gélvez, C. A., Pérez, A. P., López, J., & Brigard, B. (24 de 09 de 2013). Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de Marco teórico y herramientas de análisis de intervención psicosocial y desarrollo de habilidades: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/Documento%205.pdf>

Gómez, Z. (19 de 07 de 2021). Equilibrium, Consulting Coaching. Obtenido de Las clínicas de ventas: <https://zihervo.jimdofree.com/home/ventas-con-pnl/>

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación . Iztapalapa: McGraw-Hill.

Indili, F. (25 de Junio de 2013). Gestipolis. Obtenido de ¿Qué son las tiendas de conveniencia?: <https://www.gestipolis.com/que-son-las-tiendas-de-conveniencia/>

IONOS, S. G. (02 de 07 de 2019). Startup Guide IONOS . Obtenido de Hard skills: las habilidades “duras” en detalle: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/hard-skills/>

Keefe, T. (1976). Empatía: la habilidad crítica. Social Work, 10.

Lagos Garcia, C. (2012). Universida Alberto Hurtado, Facultad de Ciencias Sociales, . Obtenido de Aprendizaje Experiencial en el Desarrollo de Habilidades Blandas. Trabajo de grado. : <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

M.E.N. (27 de 04 de 2020). Programas de Formacion . Obtenido de Programas de Formacion Laboral : <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-printer-234971.html>

Maddux, R. (2000). Cómo formar un equipo de trabajo. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Marrero Sanchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (12 de 12 de 2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. Revista científica Ecociencia., 1-18. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>

ModeloCurriculum.net. (10 de noviembr de 2019). Modelo Curriculum .net . Obtenido de Cómo desarrollar habilidades blandas en el trabajo: <https://www.modelocurriculum.net/como-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo.html>

OMS. (27 de 03 de 2021). Marco estratégico de la OMS para las comunicaciones eficaces. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/mediacentre/communication-framework.pdf?ua=1>

Ortega Santos , C. E. (2017). El Desarrollo De Habilidades Blandas En Edades Tempranas. Guayaquil: Artes y gráficas Senefelder. Obtenido de El Desarrollo de Abilidades Blandas en edades Tempranas: <https://www.ecotec.edu.ec/books/el-desarrollo-de-habilidades-blandas-en-edades-tempranas/>

Ortega Santos, C. (2017). “Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas”. Guayaquil - Ecuador: Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC.

Pérez Gómez , L. M., Villa Borrero , C. P., & Montenegro Pertúz, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. Dictamen Libre, 153-168.

- Obtenido de Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla:
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193153>
- Real Academia Española. (27 de marzo de 2021). Real Academia Española. Obtenido de Definición de Empatía.: <https://dle.rae.es/empat%C3%ADa>
- Real Academia Española, RAE. (10 de 05 de 2021). Real Academia Española. Obtenido de Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea].: <https://dle.rae.es>
- Rincón, F. (5 de 12 de 2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. Revista Aglala, 103-120. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez , E. (1999). Metodología de la investigación Cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rosario Cohen, M., & Camacho Acosta, C. (2015). Apuntes de metodología de la investigación. . Santa Bárbara: Litografía Moderna.
- Rouse, M. (28 de 02 de 2019). SearchataCenter en Español. Obtenido de Habilidades blandas (soft skills): <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills>
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento , 82-103.
- Sanchez, J. (09 de 08 de 2019). Pymes y Autónomos. Obtenido de La importancia del orden en tu lugar de trabajo: <https://www.pymesyautonomos.com/consejos-practicos/importancia-orden-tu-lugar-trabajo>

Sandoval Casilimas , C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Santa fe de Bogotá: Arfo Ediciones e Impresores Ltda.

Santander, C. S. (31 de marzo de 2020). Biblioteca Universidad Industrial de Santander. Obtenido de Acuerdo 004 del 2007 : http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/pub/enlaces/pdf/acuerdo004_2007.pdf

Savia. (07 de 04 de 2021). Organización Savia. Obtenido de Soft skills, las habilidades más buscadas entre empresas y organizaciones: <https://www.generacionsavia.org/es/think-tank/actualidad/soft-skills-las-habilidades-mas-buscadas-entre-empresas-y-organizaciones>

Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (15 de 01 de 2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile: http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf

Stewart, C., Marciniak, S., & Lawrence, D. (2020). *American Journal of Management*. Obtenido de I hinkiibator Approach to Solving the Soft Skills Gap: <https://search.proquest.com/openview/5ccc04326a34160db5c72bd5ad5ed26a/1.pdf?cbl=2028707&loginDisplay=true&pq-origsite=gscholar>

Tulgan , B. (2015). *Reducir la brecha de habilidades blandas: cómo enseñar los conceptos básicos que faltan a los jóvenes talentos de hoy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RQJdCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=kZhyIEbXp9&sig=5WOJ8z0AilfljZF82TLHV6jA6f8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

UBITS. (12 de 04 de 2019). Plataforma Viirtual UBITS. Obtenido de ¿Por qué son importantes las habilidades blandas en su empresa?: <https://ubits.mx/blog/habilidades-gerenciales/por-que-son-importantes-las-habilidades-blandas-en-su-empresa/>

Vera Millalen, F. (Agosto de 2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de. “Revista akademèia”, 53-73. Obtenido de Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de: <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de relaciones entre categorías de análisis.

Matriz de relaciones entre categorías de análisis.			
Categoría	Documento	Promotor de servicio	Cita.
Capacidad de escucha	Diario de campo	Pr. 3	El cliente estaba muy molesto y la regañó diciéndole que nunca le sirvieron y que él no tenía la factura
Orden	Diario de campo	Pr.6	Se logra evidenciar que la promotora 6 no realiza la debida limpieza y desinfección de las mesas, no recoge bandejas, vasos, servilletas, quedando las mesas sucias
Orden	Diario de campo	Pr. 5	El administrador inicia su recorrido diario donde puede observar que está pendiente la limpieza del salón, la exhibición y preparación de algunos productos
Orden	Diario de campo	Pr. 5	La promotora 05 se dirige a atender labores en la cocina y deja solo el punto de venta, ingresan tres clientes y no hay quien los atienda
Orden	Diario de campo	Pr. 3	La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de basura sin bolsa.
Orden	Entrevista	Pr. 1	Lo que yo hago es organizar el tiempo, pa' que me rinda, cumplir con las tareas del turno.
Orden	Entrevista	Pr. 1	Yo pienso que organizar más el tiempo para hacer más cosas en el turno.

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Orden	Entrevista	Pr. 1	Nosotros debemos de tener convencimiento, buena atención y ser muy ágiles.
Orden	Entrevista	Pr. 2	organización
Orden	Entrevista	Pr. 2	Yo debo mejorar el manejo del tiempo y ser más organizada.
Orden	Entrevista	Pr. 2	La limpieza es importante, la disciplina, respeto, orden, ser buen vendedor, ser honesto.
Orden	Entrevista	Pr. 5	Limpio, organizado, amable, atento, honesto, ágil.
Orden	Entrevista	Pr.6	Se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda.
Gestión del tiempo	Entrevista	Pr.6	Los tiempos, siento que se me va mucho tiempo haciendo pocas cosas y luego tengo trabajo represado.
Colaboración	Diario de campo	Pr. 3	Se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera.
Comunicación asertiva	Diario de campo	Pr. 5	Se evidencia que la promotora 5 recibe a los clientes con un saludo y les hace el debido protocolo
Comunicación asertiva	Diario de campo	Pr. 3	La promotora se pone a llorar y se va donde el administrador quien sale y habla con el cliente
Comunicación asertiva	Diario de campo	Pr.6	Se evidencia que la promotora 6 realiza recibimiento de los clientes, hace protocolo se servicio al cliente
Comunicación asertiva	Diario de campo	Pr.6	La promotora 6 realiza muy bien el protocolo ofreciendo los productos de temporada,

Comunicación asertiva	Diario de campo	Pr.6	La promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto,
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 1	Nosotros debemos de tener convencimiento, buena atención y ser muy ágiles.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 1	Yo creo que ofrecer los productos es la mejor manera,
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 2	Nosotros debemos ser amables, tener empatía "hummmmm", actitud y buena expresión para hablar.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 2	Ofreciendo adicional, vendiendo, exhibiendo los productos nuevos, ayudando al cliente a que haga buenas compras.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 4	Incentivar al cliente, para que compre, darle buen trato para que se sienta a gusto
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 4	Ofrecer más los productos adicionales, recoger las mesas y hacer el aseo en mi turno
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 4	Respeto, dialogo entre el cliente, también tener disposición para atender al cliente.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 5	Disponer más mí servicio a los clientes, ser más amable, más cordial.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 5	Ser muy amable, tener buen servicio, actitud positiva
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr. 5	Soy muy amable con los clientes y cuando les ofrezco los productos ellos me compran, o se acuerdan de algo que necesitaban y me compran.

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Comunicación asertiva	Entrevista	Pr.6	Se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr.6	amable, activo, disponible, sencillo, carismático, servicio, honesto.
Comunicación asertiva	Entrevista	Pr.6	Ofreciendo siempre, dándole al cliente los mejores precios con descuentos, los combos que le salen más baraticos
Empatía	Diario de campo	Pr. 3	El cliente estaba muy molesto y la regañó diciéndole que nunca le sirvieron y que él no tenía la factura
Empatía	Entrevista	Pr. 2	Nosotros debemos ser amables, tener empatía hummmmm, actitud y buena expresión para hablar.
Empatía	Entrevista	Pr. 4	La habilidad de comunicarse con el cliente, de tener empatía, actitud de servicio, saber llegarle al cliente
Empatía	Entrevista	Pr. 5	Disponer más mi servicio a los clientes, ser más amable, más cordial.
Gestión del tiempo	Diario de campo	Pr. 2	Se observa que la promotora 02 está en la caja facturando, un cliente ingresa a la tienda y hace un pedido, la promotora le brinda el servicio. Luego llegan 10 clientes y la promotora 02 se ve atareada con tantos servicios
Gestión del tiempo	Diario de campo	Pr. 3	La tienda esta concurrida y es fundamental que las canecas tengan sus bolsas de basura, debe ser el administrador quien le indique que realice esta labor, para evitar retrabajos.

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Gestión del tiempo	Diario de campo	Pr. 1 Pr. 3 Pr. 6	El administrador ingresa y encuentra a las promotoras 1, 3 y 6, reunidas en la cocina hablando las tres y tomando alimentos
Gestión del tiempo	Entrevista	Pr. 1	Lo que yo hago es organizar el tiempo, pa que me rinda, cumplir con las tareas del turno.
Gestión del tiempo	Entrevista	Pr. 1	debe tener compromiso jefe, también debe ser servicial, empírico e integral.
Gestión del tiempo	Entrevista	Pr. 2	Yo debo mejorar el manejo del tiempo y ser más organizada.
Iniciativa	Diario de campo	Pr. 3	Se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera.
Iniciativa	Entrevista	Pr. 2	Ofreciendo adicional, vendiendo, exhibiendo los productos nuevos, ayudando al cliente a que haga buenas compras.
Iniciativa	Entrevista	Pr. 4	Ofrecer más los productos adicionales, recoger las mesas y hacer el aseo en mi turno
Iniciativa	Entrevista	Pr.6	Se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda.
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr. 5	Se evidencia que la promotora 5 recibe a los clientes con un saludo y les hace el debido protocolo
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr.6	Se evidencia que la promotora 6 realiza recibimiento de los clientes, hace protocolo se servicio al cliente
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr.6	El personal que esta de turno no está en la operación, la caja registradora está sola

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Orientación al servicio	Diario de campo	Pr.6	La promotora 6 realiza muy bien el protocolo ofreciendo los productos de temporada,
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr. 4	La promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto,
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr. 5	Se evidencia que ingresa un cliente a la tienda, el cual no es atendido por la promotora 05, ya que no se encontraba en el facturador.
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr. 2	La promotora 05 se dirige a atender labores en la cocina y deja solo el punto de venta, ingresan tres clientes y no hay quien los atienda
Orientación al servicio	Diario de campo	Pr. 3	Se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 1	Nosotros debemos de tener convencimiento, buena atención y ser muy ágiles.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 1	Yo creo que ofrecer los productos es la mejor manera,
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 2	Nosotros debemos ser amables, tener empatía hummmmm, actitud y buena expresión para hablar.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 2	La limpieza es importante, la disciplina, respeto, orden, ser buen vendedor, ser honesto
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 2	Ofreciendo adicional, vendiendo, exhibiendo los productos nuevos, ayudando al cliente a que haga buenas compras.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 3	Ofreciendo adicional, preparando los productos ricos para que el cliente quiera volver

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 4	Incentivar al cliente, para que compre, darle buen trato para que se sienta a gusto
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 4	Ofrecer más los productos adicionales, recoger las mesas y hacer el aseo en mi turno
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 4	La habilidad de comunicarse con el cliente, de tener empatía, actitud de servicio, saber llegarle al cliente.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 4	Respeto, dialogo entre el cliente, también tener disposición para atender al cliente.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 4	Incentivando al cliente a comprar algo que no tenía previsto, publicando a mis amigos las promociones que se tienen en venta, para que conozcan y compren.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 5	Disponer más mi servicio a los clientes, ser más amable, más cordial.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 5	Ser muy amable, tener buen servicio, actitud positiva.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 5	Limpio, organizado, amable, atento, honesto, ágil.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr. 5	Soy muy amable con los clientes y cuando les ofrezco los productos ellos me compran, o se acuerdan de algo que necesitaban y me compran.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr.6	Se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr.6	Amable, activo, disponible, sencillo, carismático, servicio, honesto.
Orientación al servicio	Entrevista	Pr.6	Siempre está dispuesto a servir a los de más.

ESTRATEGIAS DE FORMACION EN HABILIDADES BLANDAS

Orientación al servicio	Entrevista	Pr.6	Ofreciendo siempre, dándole al cliente los mejores precios con descuentos, los combos que le salen más baraticos.
Proactividad	Diario de campo	Pr.6	Se logra evidenciar que la promotora 6 no realiza la debida limpieza y desinfección de las mesas, no recoge bandejas, vasos, servilletas, quedando las mesas sucias.
Proactividad	Diario de campo	Pr. 2	Se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera.
Proactividad	Diario de campo	Pr. 3	La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de basura sin bolsa.
Proactividad	Entrevista	Pr. 3	Ofreciendo adicional, preparando los productos ricos para que el cliente quiera volver.
Proactividad	Entrevista	Pr. 4	Incentivando al cliente a comprar algo que no tenía previsto, publicando a mis amigos las promociones que se tienen en venta, para que conozcan y compren.
Resiliencia	Diario de campo	Pr. 3	La promotora se calma y sale para seguir atendiendo.
Resolución de conflictos	Diario de campo	Pr. 3	El cliente estaba muy molesto y la regañó diciéndole que nunca le sirvieron y que él no tenía la factura.
Resolución de conflictos	Diario de campo	Pr. 3	La promotora se pone a llorar y se va donde el administrador quien sale y habla con el cliente.
Colaboración	Diario de campo	Pr. 5	El personal que esta de turno no está en la operación, la caja registradora está sola.

Responsabilidad	Diario de campo	Pr. 4	La promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto.
Responsabilidad	Diario de campo	Pr. 5	Se evidencia que ingresa un cliente a la tienda, el cual no es atendido por la promotora 05, ya que no se encontraba en el facturador.
Responsabilidad	Diario de campo	Pr. 3	La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de basura sin bolsa.
Responsabilidad	Entrevista	Pr. 1	Yo pienso que organizar más el tiempo para hacer más cosas en el turno.
Responsabilidad	Entrevista	Pr. 2	La limpieza es importante, la disciplina, respeto, orden, ser buen vendedor, ser honesto.
Responsabilidad	Entrevista	Pr. 2	Ofreciendo adicional, vendiendo, exhibiendo los productos nuevos, ayudando al cliente a que haga buenas compras.
Responsabilidad	Entrevista	Pr.6	Se organiza para verificar los descuentos, las promociones y las ofrece para vender más, limpieza general de la tienda.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 5	El personal que esta de turno no está en la operación, la caja registradora está sola.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 5	El administrador inicia su recorrido diario donde puede observar que está pendiente la limpieza del salón, la exhibición y preparación de algunos productos.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 4	La promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se

			observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 5	Se evidencia que ingresa un cliente a la tienda, el cual no es atendido por la promotora 05, ya que no se encontraba en el facturador.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 5	La promotora 05 se dirige a atender labores en la cocina y deja solo el punto de venta, ingresan tres clientes y no hay quien los atienda.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 3	Se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera.
Trabajo en equipo	Diario de campo	Pr. 3	La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de basura sin bolsa.
Trabajo en equipo	Entrevista	Pr. 1	Debe tener compromiso jefe, también debe ser servicial, empírico e integral.
Trabajo en equipo	Entrevista	Pr. 3	Honesto, transparente y que trabaje en equipo.

Apéndice 2. Diarios de campo

<i>Diarios de campo</i>				
Actividad	Ventas y trabajo en la TDC.			
Objetivo	Analizar qué competencias blandas se requieren para hacer un buen servicio al cliente.			
Lugar	TDC Piedecuesta.			
<i>Fecha</i>	<i>Hora</i>	<i>Participantes</i>	<i>Notas De Campo</i>	<i>Interpretaciones</i>
24/02/2021	Desde 9:00 am Hasta 9:40 am	Administrador Investigador Promotora 03 Cliente C1.	El día de hoy se observó que ingresan alrededor de quince personas a la tienda a consumir alimentos, se evidencia que la promotora 5 recibe a los clientes con un saludo y les hace el debido protocolo, se evidencia un cliente que manifiesta devolver unos manos libres porque no funcionan, la promotora se encuentra un poco ocupada y le pide por favor la espere un momento, después de dos minutos la promotora se acerca para pedirle la factura de compra y para preguntarle que le había pasado con los audífonos, el cliente estaba muy molesto y la regaña diciéndole que	En este tipo de negocio es frecuente que los clientes se acerquen a hacer devoluciones o reclamos mal humorados, por eso se hace necesario que el personal contratado para atender a los clientes cuente con las competencias necesarias como Resolución de conflictos y Comunicación asertiva que les permita darle solución oportuna a los clientes.

			nunca le sirvieron y que él no tenía la factura, la promotora le pide los audífonos para mirar que es lo que les sucede, el señor le dice muy molesto que el necesita es que se los cambien, que el ya no quiere el producto, la promotora se pone a llorar y se va donde el administrador quien sale y habla con el cliente y al revisar los audífonos se puede evidenciar que no están cargados, que lo que necesitan los audífonos es carga, la promotora se calma y sale para seguir atendiendo y el cliente se va más tranquilo al ver que era falta de carga de los manos libres.	
28/03/2021	Desde 06:30 am Hasta 08.10 am	Administrador Investigador Promotora 06 Cliente C1.	El día de hoy se observó que ingresan alrededor de quince personas a la tienda a consumir alimentos, se evidencia que la promotora 6 realiza recibimiento de los clientes, hace protocolo se servicio al cliente, hace preparación y entrega de los productos, los clientes	La imagen y la limpieza del establecimiento son de vital importancia para cualquier empresa del sector de los alimentos y es por esto que la tienda mide este indicador como Imagen, para garantizar que siempre permanezca

			consumen los productos agradable y los clientes dentro de la tienda y se sientan un ambiente retiran, se logra evidenciar impecable, ahora los que la promotora 6 no realiza entes de control exigen la debida limpieza y que el protocolo sea un desinfección de las mesas, no poco más riguroso por recoge bandejas, vasos, los problemas de servilletas, quedando las sanidad que hay con el mesas sucias, es el COVID 19, es por esto administrador investigador que el personal quien sale al salón y le pide contratado para trabajar que por favor realice el en las tiendas debe proceso de limpieza, la contar con algunas promotora 6 termina lo que habilidades como la, está haciendo y sale para iniciativa, Proactividad, realizar la limpieza y esfuerzo y colaboración. desinfección.
27/04/2021	Desde 10:55 am Hasta 12:30 am	Administrador Investigador Promotora 05 Cliente C1.	El día de hoy al llegar el administrador investigador a la tienda observa que el personal que esta de turno no está en la operación, la caja registradora está sola, el administrador ingresa y encuentra a las promotoras 1, 3 y 6, reunidas en la cocina hablando las tres y tomando alimentos, el administrador espera un tiempo prudente (tres minutos) para que las promotoras terminen sus Este tipo de negocio que funciona las 24 horas, donde el promotor es quien da el recibimiento y ubica al cliente en lo que este necesita se hace necesario que el promotor siempre este en la caja mirando hacia la entrada para darle la bienvenida al cliente es por esto que el personal debe contar con algunas competencias como el

			alimentos y salgan a sus deberes diarios. El administrador inicia su recorrido diario donde puede observar que está pendiente la limpieza del salón, la exhibición y preparación de algunos productos, el administrador delega a las promotoras los pendientes que encuentra.	Sentido de pertenencia, Proactividad, integridad y trabajo en equipo.
05/05/2021	Desde 06:30 am Hasta 08.10 am	Administrador Investigador Promotora 04 Promotora 06	El día de hoy el administrador e investigador hace trabajo operativo donde saluda las promotoras 6 y 4, les informa las promociones del mes, les comparte la forma de promocionarlo a los clientes, hace socialización con ellas para que puedan vender los nuevos productos de temporada, el administrador e investigador trabaja con ellas por cuatro horas para garantizar que sepan ofrecer los productos, después de unos minutos el administrador e investigador observa que la promotora 6 realiza muy bien el protocolo ofreciendo los productos de	La empresa tiene como actividad estándar todos los meses sacar un producto temporada, para venderlo en un precio más exequible al cliente, este producto se vende en promoción y es importante para su venta que las promotoras en el protocolo de servicio lo ofrezcan y así el cliente lo pueda conocer y aprovechar los descuentos de cada mes, es por esto que se necesita que el personal contratado tenga algunas competencia

			temporada, algunos clientes compran los productos. también se puede observar que la promotora 4 no realiza el saludo, no realiza el ofrecimiento de los nuevos productos, se observa que son los clientes quienes le preguntan por el nuevo producto, la promotora 4 le dice el precio y procede a facturarlos.	como Compromiso, Proactividad, orientación al servicio que permitan sacar adelante las ventas.
18/05/2021	Desde 10:55 am Hasta 12:30 am	Administrador Investigador Promotora 05	Se evidencia que ingresa un cliente a la tienda, el cual no es atendido por la promotora 05, ya que no se encontraba en el facturador. El cliente se queda parado en frente de la caja por alrededor de 2 minutos para poder ser atendido. Debe ser el administrador - Investigador el que tenga que acercarse y atender al cliente, después debía acercarse, para que continúe con la atención del cliente. La promotora 05 se dirige a atender labores en la cocina y deja solo el punto de venta, ingresan tres clientes y no hay quien los atienda	La mayoría de los clientes que ingresan a estas tiendas de carretera tienen afán y paran porque necesitan algo importante para continuar su camino, es por esto que la atención, el buen Servicio, y proactividad son muy importantes para lograr que se dé una buena atención al cliente.

			nuevamente la administradora debe llamarla para que pase al punto de venta.	
26/05/2021	Desde 06:30 am Hasta 08.10 am	Administrador Investigador Promotora 02	Se observa que la promotora 02 está en la caja facturando, un cliente ingresa a la tienda y hace un pedido, la promotora le brinda el servicio. Luego llegas 10 clientes y la promotora 02 se ve atareada con tantos servicios. También se observa que la promotora 03 está surtiendo las góndolas, y a pesar de ver la cantidad de clientes no se acerca a la caja a ayudar a su compañera. La promotora 02 no da abasto con los pedidos lo que hace que los clientes tengan que esperar más tiempo, la promotora 03 continúa surtiendo las góndolas y en ningún momento se acerca a apoyar a su compañera.	Por lo general los clientes hacen su pedido y quieren el mínimo tiempo de espera para tener los alimentos en sus mesas preparados, es por esto que el personal de la tienda debe trabajar sincronizados, conectados, de tal manera que el Trabajo en equipo, proactividad, sentido de pertenencia y colaboración les permita satisfacer las necesidades de los clientes.

28/05/2021	Desde 10:55 am Hasta 12:30 am	Administrador Investigador Promotora 03	Se observa que la promotora 03 ingresa a su turno a trabajar, (las promotoras tienen un protocolo al ingreso a la tienda, enfocada a reconocer el estado de la tienda en el momento de recibir el turno). La promotora 03 no realiza recorrido de la tienda, no hace revisión de baños, no realiza la revisión de imagen, le quedan las canecas de basura sin bolsa. Se evidencia que la promotora 03 continua su turno sin hacer su recorrido de imagen. La tienda esta concurrida y es fundamental que las canecas tengan sus bolsas de basura, debe ser el administrador quien le indique que realice esta labor, para evitar retrabajos.	Hay horas valle donde se debe aprovechar el tiempo para la revisión general del establecimiento, donde se alista lo que se necesita para la venta, antes de iniciar el tráfico de clientes y de esta manera garantizar un buen servicio, es por esto por lo que el personal de la tienda debe tener la Capacidad de organización, responsabilidad, en su trabajo que les permita desenvolverse muy bien.
------------	----------------------------------	---	--	--

Apéndice 3. Modelo entrevista promotores de servicio de la TDC.

Preguntas de entrevista para promotores de servicio de una TDC en Piedecuesta en el marco del proyecto de investigación: Desarrollo de habilidades blandas para promotores de servicio de una Tienda de Conveniencia en Piedecuesta

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la TDC?
2. ¿Cuáles considera son los indicadores más importantes que debe cumplir la TDC?
3. ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores?
4. ¿Qué podría mejorar en su práctica laboral para asegurar el cumplimiento de dichos indicadores?
5. ¿Cuáles son las actitudes o habilidades más importantes que debe tener un promotor de servicio para prestar un excelente servicio al cliente y hacer que el cliente quiera regresar a la TDC?

Apéndice 4. Entrevistas aplicadas y analizadas.

<i>Entrevistas</i>				
Objetivo	Identificar el conocimiento de las promotoras sobre los indicadores de las TDC y las competencias para cumplirlos.			
Lugar	TDC Piedecuesta.			
<i>Fecha</i>	<i>Hora</i>	<i>Participantes</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Interpretación</i>
2/06/2021	Desde 9:00 am Hasta 9:10 am	Administrador	Entrevistador: hola buenas	Se puede ver que la promotora 01 a pesar de tener una trayectoria de dos años en la compañía no conoce los indicadores, también se observa que no tiene un buen manejo del tiempo que le permitan cumplir con las funciones del turno, reconoce que debe mejorar esta competencia.
		Investigador	tarde	
		Promotora 01	Promotora 01: buena tarde jefe	
			Entrevistador: ¿Cómo esta?	
			Promotora 01: bien, gracias	
			1. Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la TDC?	
			Promotora 01: hum voy a cumplir dos años.	
			2. Entrevistador: ¿Cuáles considera son los indicadores más importantes que debe cumplir la TDC?	

Promotora 01: A ver. Yo pienso que los más importantes son: presupuesto, protocolo, limpieza y darle el mejor servicio al cliente.

3. Encuestador: ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores?

Promotora 01: hum lo que yo hago es organizar el tiempo, pa' que me rinda, cumplir con las tareas del turno.

4. Entrevistador: ¿Qué podría mejorar en su práctica laboral para asegurar el cumplimiento de dichos indicadores?

Promotora 01: yo pienso que organizar más el tiempo para hacer más cosas en el turno.

5. Entrevistador:

¿Cuáles son las actitudes o habilidades más importantes que debe tener un promotor de servicio para prestar un excelente servicio al cliente y hacer que el cliente quiera regresar?

Promotora 01: nosotros debemos de tener convencimiento, buena atención y ser muy ágiles.

6. Entrevistador: ¿Qué caracteriza a un buen promotor de servicio?

Promotora 01: hummmm bueno debe tener compromiso jefe, también debe ser servicial, empírico e integral.

7. Encuestador:

¿Cómo asegura

			cumplir con el indicador de ventas mensual?	
			Promotora 01: Yo creo que ofrecer los productos es la mejor manera, diciéndole al cliente lo que puede acompañar los productos y así cumplir la meta del mes.	
06/06/2021	Desde 06:00 am	Administrador Investigador	Entrevistador: Buen día Promotora 02: Hola Entrevistador: ¿Cómo esta? Promotora 02: Bien jefe 1. Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la TDC?	La promotora 02 conoce los indicadores de la tienda, sin embargo, nombre de ultimo el más importante que son las ventas, en la mayoría de sus respuestas muestra más interés en el aseo que en vender, debe mejorar el manejo del tiempo; sin embargo conoce las características que debe tener el promotor y nombra varias competencias blandas claves que garantizan un excelente servicio.
	Hasta 08.10 am	Promotora 02	Promotora 02: Cumplí dos años. 2. Entrevistador: ¿Cuáles considera son los indicadores más importantes que debe cumplir la TDC?	

Promotora 02: Para mi jefe, los más, mas importantes son microbiología, imagen, cliente oculto y ventas.

3. Entrevistador: ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores?

Promotora 02: Aseo, organización, protocolo y vender.

4. Entrevistador: ¿Qué podría mejorar en su práctica laboral para asegurar el cumplimiento de dichos indicadores?

Promotora 02: Yo debo mejorar el manejo del tiempo y ser más organizada.

5. Entrevistador: ¿Cuáles son las actitudes o habilidades más
-

importantes que
debe tener un
promotor de
servicio para prestar
un excelente
servicio al cliente y
hacer que el cliente
quiera regresar?

Promotora 02: Huy
nosotros debemos ser
amables, tener empatía
hummmmm, actitud y
buena expresión para
hablar.

6. Entrevistador: ¿Qué
caracteriza a un
buen promotor de
servicio?

Promotora 02: Bueno, la
limpieza es importante, la
disciplina, respeto, orden,
ser buen vendedor, ser
honesto.

7. Entrevistador:
¿Cómo asegura
cumplir con el
-

indicador de ventas
mensual?

Promotora 02: Ofreciendo
adicional, vendiendo,
exhibiendo los productos
nuevos, ayudando al cliente
a que haga buenas compras.

07/06/2021	Desde	Administrador	Entrevistador: Buen día	Se puede ver que
	10:00	Investigador	Promotora 03: hola	para la promotora 03
	am		Entrevistador: ¿Cómo esta?	el indicador más
		Promotora 03	Promotora 03: bien jefe	importante es ventas,
	Hasta		1. Encuestador:	no hace mención en
			¿Cuánto tiempo	ninguna de las
	10:30		lleva trabajando en	respuestas sobre otro
	am		la TDC?	indicador y se refiere
				en varias ocasiones a
			Promotora 03: Cumplí dos	la honestidad como
			años.	valor de un
				promotor, también
			2. Entrevistador:	menciona el trabajo
			¿Cuáles considera	en equipo como
			son los indicadores	factor fundamental.
			más importantes que	
			debe cumplir la	
			TDC?	
			Promotora 03: El de las	
			ventas.	

3. Entrevistador: ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores?

Promotora 03: Ofrecer los productos y vender.

4. Entrevistador: ¿Qué podría mejorar en su práctica laboral para asegurar el cumplimiento de dichos indicadores?

Promotora 03: Aprenderme mejor los precios.

5. Entrevistador:
¿Cuáles son las actitudes o habilidades más importantes que debe tener un promotor de servicio para prestar un excelente servicio al cliente y
-

hacer que el cliente
quiera regresar?

Promotora 03: Honesto,
alegre, amable.

6. Entrevistador: ¿Qué
caracteriza a un
buen promotor de
servicio?

Promotora 03: Honesto,
transparente y que trabaje en
equipo.

7. Encuestador:
¿Cómo asegura
cumplir con el
indicador de ventas
mensual?

Promotora 03: Ofreciendo
adicional, preparando los
productos ricos para que el
cliente quiera volver.

15/06/2021	Desde 06:30 am	Administrador Investigador	Entrevistador: Hola buen día	La promotora 04 tiene una confusión
			Promotora 04: Hola jefe	con los indicadores y
			Entrevistador: ¿Cómo esta?	las actividades que
			Promotora 04: Bien gracias jefe	se realizan para
			1. Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la TDC?	alcanzar los objetivos durante el mes, hace énfasis en que debe mejorar en hacer las actividades diarias para las que fue contratada, tiene un grado de compromiso con las ventas ya que usa su teléfono personal para publicar estados de descuento y que sus amigos compren.
	Hasta 07.10 am	Promotora 04	Promotora 04: Un año y tres meses	
			2. Entrevistador: ¿Cuáles considera son los indicadores más importantes que debe cumplir la TDC?	
			Promotora 04: Limpieza, presentación, variedad de productos para el cliente	
			3. Entrevistador: ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores?	

Promotora 04: Incentivar al cliente, para que compre, darle buen trato para que se sienta a gusto, también pienso que es importante un buen ambiente interno y externo.

4. Entrevistador: ¿Qué podría mejorar en su práctica laboral para asegurar el cumplimiento de dichos indicadores?

Promotora 04: Mmmm ofrecer más los productos adicionales, recoger las mesas y hacer el aseo en mi turno.

5. Entrevistador:
¿Cuáles son las actitudes o habilidades más importantes que debe tener un promotor de servicio para prestar un excelente servicio al cliente y
-

hacer que el cliente
quiera regresar?

Promotora 04: Tener la
habilidad de comunicarse
con el cliente, de tener
empatía, actitud de servicio,
saber llegarle al cliente.

6. Entrevistador: ¿Qué
caracteriza a un
buen promotor de
servicio?

Promotora 04: Respeto,
dialogo entre el cliente,
también tener disposición
para atender al cliente.

7. Entrevistador:
¿Cómo asegura
cumplir con el
indicador de ventas
mensual?

Promotora 04: Incentivando
al cliente a comprar algo
que no tenía previsto,
publicando a mis amigos
las promociones que se

tienen en venta, para que
conozcan y compren.

18/06/2021	Desde	Administrador	Entrevistador: Buena tarde	La promotora 05
	10:55	Investigador	Promotora 05: Buenas jefe	conoce los
	am		Entrevistador: ¿Como esta?	indicadores con
	Hasta	Promotora 05	Promotora 05: Bien	nombre propio, es
	11:30		1. Entrevistador:	segura en sus
	am		¿Cuánto tiempo	respuestas, dice que
			lleva trabajando en	debe ser más amable
			la TDC?	con los clientes para
				mejorar los
			Promotora 05: Tres años	indicadores, tiene
				claro cuánto debe
			2. Entrevistador:	vender, muestra
			¿Cuáles considera	interés en la
			son los indicadores	encuesta.
			más importantes que	
			debe cumplir la	
			TDC?	
			Promotora 05: Imagen,	
			ventas, servicio.	
			3. Entrevistador: ¿Qué	
			hace un promotor	
			diariamente para	

cumplir con esos
indicadores?

Promotora 05: Ofrecer los
productos, aseo, limpieza.

4. Entrevistador: ¿Qué
podría mejorar en su
práctica laboral para
asegurar el
cumplimiento de
dichos indicadores?

Promotora 05: Disponer
más mi servicio a los
clientes, ser más amable,
más cordial.

5. Entrevistador:
¿Cuáles son las
actitudes o
habilidades más
importantes que
debe tener un
promotor de
servicio para prestar
un excelente
servicio al cliente y
hacer que el cliente
quiera regresar?
-

Promotora 05: Ser muy amable, tener buen servicio, actitud positiva.

6. Encuestador: ¿Qué caracteriza a un buen promotor de servicio?

Promotora 05: Limpio, organizado, amable, atento, honesto, ágil.

7. Encuestador: ¿Cómo asegura cumplir con el indicador de ventas mensual?

Promotora 05: Me propongo a vender mi cuota diaria, soy muy amable con los clientes y cuando les ofrezco los productos ellos me compran, o se acuerdan de algo que necesitaban y me compran.

20/06/2021 Desde

Entrevistador: Buena tarde	La promotora 06
Promotora 06: Jefe buena tarde	conoce los indicadores, se

06:30 am	Administrador Investigador	Entrevistador: ¿Como esta?	observa que planea su día de trabajo, tiene buen manejo de las ventas, conoce la forma de vender, tiene claro las actividades que debe desarrollar para estar en condiciones de recibir auditorias.
Hasta 08.10 am	Promotora 06	Promotora 06: Bien si señora 1. Encuestador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la TDC? Promotora 06: Dos años cumplí jefe. 2. Entrevistador: ¿Cuáles considera son los indicadores más importantes que debe cumplir la TDC? Promotora 06: Las ventas el primero, el servicio e imagen son para mí los más importantes. 3. Entrevistador: ¿Qué hace un promotor diariamente para cumplir con esos indicadores? Promotora 06: Se organiza para verificar los	

descuentos, las
promociones y las ofrece
para vender más, limpieza
general de la tienda.

4. Entrevistador: ¿Qué
podría mejorar en su
práctica laboral para
asegurar el
cumplimiento de
dichos indicadores?

Promotora 06: Los tiempos,
siento que se me va mucho
tiempo haciendo pocas
cosas y luego tengo trabajo
represado.

5. Entrevistador:
¿Cuáles son las
actitudes o
habilidades más
importantes que
debe tener un
promotor de
servicio para prestar
un excelente
servicio al cliente y
hacer que el cliente
quiera regresar?
-

Promotora 06: Amable, activo, disponible, sencillo, carismático, servicio, honesto.

6. Encuestador: ¿Qué caracteriza a un buen promotor de servicio?

Promotora 06: Siempre está dispuesto a servir a los de más.

7. Entrevistador:
¿Cómo asegura cumplir con el indicador de ventas mensual?

Promotora 06: Ofreciendo siempre, dándole al cliente los mejores precios con descuentos, los combos que le salen más baraticos.
