

**GESTION DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN  
EL COMERCIO  
MINORISTA**

**ESTIBALIZ ECHEVARRIA LOPEZ**

**G.A.T.C DURANGO**

# INDICE

- 1. INTRODUCCION**
- 2. CARACTERISTICAS CONCRETAS DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL COMERCIO MINORISTA**
- 3. EMPLEO EN EL COMERCIO MINORISTA EN LA C.A.P.V**
- 4. GESTION DEL PERSONAL**
- 5. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN**
- 6. ATENCIÓN Y SERVICIO A CLIENTE.**
- 7. BIBLIOGRAFIA**

## **1.INTRODUCCION**

La función de los recursos humanos ha pasado de ser una tarea administrativa (confección de nómina, establecimiento de control sobre el personal...) a ser un recurso estratégico más. Como tal, la gestión del personal debe ser llevada a cabo con el mismo interés que las áreas comerciales, financieras, etc. Hay que tener en cuenta que el factor humano es un recurso de alto coste sobre todo por las consecuencias que pueden derivarse de una mala gestión de personal, no olvidemos que la persona que reclutemos va a ser quien trate personal y directamente con el cliente del comercio.

Para poder hacer una correcta planificación en el área de los recursos humanos es necesario por una parte, conocer el mercado interno del comercio: qué características deben tener nuestros trabajadores, sus aspiraciones y motivaciones(si las tienen), como quieren ser considerados, y por otra parte, conocer los puestos de trabajo que existen dentro de un comercio concreto, cuales son las funciones de cada puesto de trabajo, que método utilizamos dentro de nuestro comercio...

Analizar esta información antes de llevar a cabo la contratación del personal de un pequeño comercio es trascendental ya que esa persona va a tratar directamente con el cliente del comercio. De él dependerá en gran medida que podamos atraer, satisfacer y fidelizar a nuestro público. Además debe tenerse en cuenta que los costes de personal suponen más del 50% de los costes totales en la mayoría de los comercios, con lo que el reclutamiento de trabajadores y su selección debe ser un proceso serio y asumirlo como una inversión y no un coste.

El comercio minorista, cuyo objetivo principal es la supervivencia, debe adoptar una estrategia competitiva basada en la diferenciación y en este punto, una correcta gestión de los recursos humanos puede ser considerada como un arma de competitiva del comercio tradicional. Para conseguir que el comercio suministre un producto o servicio diferenciado, debe considerarse, la importancia que tiene el personal del comercio. El informe del Departamento de Comercio del Gobierno Vasco sobre hábitos

de compra del consumidor vasco en 1993/1994 señala como uno de los factores más positivos del comercio tradicional el trato y la atención personalizada. Así mismo, la falta de profesionalidad del personal y la inexistencia de buen servicio son las causas de las pérdidas de interés por las grandes superficies.<sup>1</sup>

La adopción de estrategias de diferenciación vía calidad de servicio al cliente es clave para atraer nuevos clientes y para fidelizarlos. Una de las características básicas de la competitividad es la calidad en el servicio y ésta depende directamente del personal que el dueño del comercio ha recluido y tiene a su cargo.

Las características concretas de los recursos humanos en el comercio minorista hacen que la gestión eficiente del personal sea de especial interés por ese trato directo y personalizado que todos los empleados del comercio van a tener con el cliente.

---

<sup>1</sup> Fuente: Desoubry.O (1.995)

## 2. CARACTERÍSTICAS CONCRETAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMERCIO MINORISTA

- a) El comercio tradicional es un **sector intensivo en mano de obra**. Concretamente los costes de personal suponen más del 50% de los costes totales en la mayoría de los comercios.
- b) Como explicaremos más detenidamente en uno de los apartados, la **atención al cliente** debe ser considerada como una estrategia de diferenciación. Una buena calidad de servicio es un arma competitiva.
- c) **Demanda irregular y estacional de personal**. En el comercio épocas de alta actividad son seguidas de otra en las que se da importantes descensos de la misma. Por ejemplo, temporadas de rebajas o Navidades. Además las ventas se concentran durante determinados días de la semana y horas concretas.
- d) **Ampliación de horarios comerciales**. Actualmente el comercio tradicional se encuentra con nuevos hábitos a los que debe hacer frente. Se han ampliado el número de horas que el comercio debe permanecer abierto. La compra fuerte se hace un día por semana y la frecuencia de compra ha disminuido. El dueño de un comercio tradicional se ha visto obligado a permanecer más tiempo al frente de su trabajo y disminuir así su tiempo de ocio, contando además que no puede hacer frente a los costes que le genera esa ampliación de horarios.
- e) **Uso extensivo de contratos a tiempo parcial**. La ventaja de esta característica es la flexibilidad y adaptación a esa demanda variable. Pero como inconveniente encontramos la inestabilidad, desmotivación y la rotación excesiva. Debido a la variabilidad estacional y la irregular necesidad de personal, el empleo a tiempo parcial es muy superior en este sector al que se da en otros. Estos contratos suponen la manera más simple de hacer frente a los requisitos de los consumidores. Es necesario encontrar un equilibrio entre la flexibilidad que da esta forma de

contratación y la seguridad en el empleo y sentimiento de pertenencia que otorgan los contratos de jornada completa.

f) **Personal dual y contrapuesto.**

- Jóvenes inexpertos con exceso de formación. Gran parte de los empleados de comercio son jóvenes que encuentran su primer empleo, con lo que carecen de experiencia laboral. La juventud española cuenta con un alto número de universitarios desempleados con un nivel formativo superior al requerido en un comercio. Este elevado nivel debe ser tenido en cuenta a la hora de reclutar personal por las ventajas e inconvenientes que lleva consigo.

Las desventajas con las que nos encontramos son las siguientes:

1. la persona seleccionada permanecerá en el puesto hasta que encuentre un puesto acorde con su preparación.
2. esa persona considera su trabajo como un modo de vida, no como posibilidad de autorrealización
3. desmotivación y falta de identificación con las tareas
4. situación de inferioridad
5. pirámide de formación invertida ya que ese empleado puede tener mayor titulación que sus jefes pudiendo provocar insubordinación ante sus superiores o roces con sus compañeros con menos información

La titulación de ciertos empleados también puede presentar ciertas ventajas:

1. formación en idiomas e informática
2. pueden formar al resto de personal en aspectos concretos
3. mayor aportación intelectual
4. compatibilidad de intereses en cuanto a flexibilidad horaria

- g) **Personal maduro experto pero sin formación.** Es numeroso el personal en edad madura sobre todo en negocios de mucha antigüedad y sectores maduros. Este comercio va a acusar con mayor gravedad que otros sectores los problemas derivados de tener una plantilla con edad media alta porque éstos son más reacios a cambios que pueden darse en el entorno.

**h) Impedimentos a la formación.** Existen una serie de factores específicos al comercio minorista que dificultan la formación continuada. En los estudios realizados<sup>2</sup> se reflejan circunstancias parecidas que definen la problemática de la formación del comerciante:

- los cursos para que sean del agrado del comerciante deben ser gratuitos o a un precio simbólico
- la formación debe realizarse fuera del horario laboral
- existe la sensación que la oferta formativa que se les ofrece es inadecuada
- el comerciante se fía más de los centros de titularidad privada
- el comerciante prefiere asistir a un centro de enseñanza antes que seguir el curso en el lugar de trabajo o mediante el curso a distancia

Existen una serie de factores específicos al comercio minorista que dificultan la formación continuada:

- el reducido tamaño de las empresas
- dificultad de asistencia a acciones formativas por el horario de comercio
- temor a mostrar carencias técnicas o culturales
- falta de incentivos en formarse si la formación no va acompañada de una promoción o de aumentos salariales

i) **salarios escasamente estimulantes.** Los salarios en el comercio suelen ser considerados como bajos. En la mayoría de los comercios de nueva creación la tendencia es la de contratar personal joven sin experiencia o hábitos previos para que puedan ser moldeados en la cultura y forma de trabajar que se quiere implantar. Esta contratación va unida a un salario estándar igual al salario mínimo establecido por ley o algo superior. Estos salarios de entrada se ven compensados en comercios de alta expansión por las posibilidades de promocionarse y acceder por tanto a puestos bien remunerados.

j) **Robo interno.** El problema más grave al que se enfrenta el comerciante es el robo interno. La gestión del comercio minorista debe estar en situación de alerta y ser

---

<sup>2</sup> “La difícil formación del comerciante” Casquero Vega. Distribución y Consumo. Junio julio 1998

sensible a señales de alarma que pueden hacer creer que un empleado está robando. Un problema de los comercios es la desaparición inexplicable de mercancía. Las causas principales de estas disminuciones son: el robo por parte de los empleados, el robo de clientes y los errores de los empleados.

El control sobre los empleados no debe ser asfixiante pero si debe existir.

- la dirección debe ser profesional y dejar claro que no tolerará el robo y los empleados que sean sorprendidos robando deben ser expulsados
- cuidar el proceso de selección pidiendo referencias y contrastándolas
- establecer salidas y entradas especiales para los empleados
- cambiar periódicamente las cerraduras
- relizar auditorías sorpresa de inventario y cajas registradoras
- separar el control de la actividad controlada en los puestos de alto riesgo de robo
- programas de prevención de robo
- contratar personal de seguridad
- establecer líneas de comunicación para denunciar a los empleados ladrones

k) **Economía sumergida.** Según estudios realizados las formas de empleo irregular se presentan en este tipo de empresas más que en otros sectores. Según estudios realizados por la Unión sindical de Madrid-región hay sectores con mayor fraude que otros: “en determinadas ramas de alimentación se ha detectado una mayor ocultación e los salarios reales de los asalariados. Así resulta muy frecuente que las nóminas de estos empleados sólo reflejen porcentajes inferiores al 50% de los ingresos totales obtenidos, lo que viene a significar la existencia de un importante grado de entrada de dinero negro y actividad oculta en general”. Este estudio añade que “el total de horas de trabajo sumergido se sitúa en torno al 50 % del trabajo total generado en las Pymes del sector”

l) **Desmotivación y excesiva rotación del personal.** Los problemas a los que puede dar lugar este grado de rotación son los siguientes:

- carencia de sentimiento de pertenencia
- altos costes de reclutamiento, selección y formación



- pobre calidad de servicio

Es aconsejable para evitar ésto realizar unas adecuadas prácticas de selección. Como ejemplo la franquicia A Huevo detalla las distintas políticas el personal destinadas a reducir la rotación: “para evitar los inconvenientes de una alta rotación ofrecemos al trabajador un contrato laboral con alta en la Seguridad Social, una formación que le permite acceder a una cualificación profesional, un turno que se cumple, y un desarrollo que le da la oportunidad de una rápida promoción”

### 3. EMPLEO EN EL COMERCIO MINORISTA EN LA C.A.P.V.

Las características del factor humano descritas anteriormente, pueden materializarse en los siguientes datos. Basándome en el Informe Anual del Sector de Distribución del País Vasco de 1998 veremos como el comerciante responde a las características mencionadas.

Situación profesional de la población ocupada en el comercio minorista de la C.A.P.V.

Situación profesional	1998
Empleador	7.1
Autónomo	25.5
Ayuda familiar	3.3
Asalariado	64.1

Establecimientos del comercio minorista según la edad del comerciante en la C.A.P.V.

EDAD	1998
<25	2.7
25 a 34	18.4
35 a 44	27.9
45 a 54	28.4
55 a 64	18.2
>64	3.8
Sin especificar	0.7

Establecimientos del comercio minorista según estudios del comerciante en la C.A.P.V.

Nivel de estudios	1998
Sin estudios	2.2
Primarios	45.2
Secundarios	17.0
Profesionales	13.0
Medios	13.8
Superiores	8.8
Sin especificar	-

En el sector comercial el perfil del empresario es un profesional relativamente joven y la mayoría de comerciantes cuenta con estudios primarios. Sólo un 9 % aproximadamente cuenta con estudios superiores. Como comentábamos en páginas anteriores, junto a un personal con demasiada formación para ocupar un cargo dentro de un comercio, existe además un grupo maduro que no cuenta con una profesionalización dentro del sector pero sin con una gran experiencia.

#### 4.GESTION DEL PERSONAL

Para llevar a cabo una correcta gestión del personal debe seguirse una serie de etapas que se definen a continuación:

1. Crear la estructura organizativa más adecuada a su establecimiento.
2. Conseguir y gestionar al personal de ventas.
3. Establecer un modelo de comportamiento y atención al cliente.

A través de la **estructura organizativa**, un comerciante define el modelo de funcionamiento que regirá en su tienda y por el que se asignará tareas, responsabilidades, incentivos, etc. El comerciante para ello debe seguir los siguientes pasos:

- definir las tareas necesarias para el funcionamiento óptimo de su establecimiento
- distinguir que actividades debe realizar el personal de la tienda y cuales el consumidor o el resto de miembros del canal
- agrupar las tareas que vaya a desarrollar el personal de la tienda en puestos de trabajo
- clasificar los puestos de trabajo por tipos o categorías

La **gestión de personal** en el comercio incluye reclutamiento, selección, entrenamiento, sistemas de remuneración y supervisión del personal. Las características particulares del comercio minorista tales como largos horarios de apertura, inexperiencia, jornadas a tiempo parcial hacen que esta gestión deba realizarse de forma cuidadosa, existiendo varios puntos a considerar por el comerciante:

- el procedimiento de selección debe permitir el contacto con el mayor número de posibles candidatos
- el entrenamiento debe ser intensivo y de corta duración
- los empleados deben poder tener visión de futuro en su puesto de trabajo

- los hábitos de trabajo deben ser explicados y revisados periódicamente
- algunos problemas éticos y morales pueden provocar altos índices de despido
- pueden aparecer conflictos entre los empleados a tiempo parcial y total

Las etapas del proceso de selección son reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, y supervisión.

a) *Reclutamiento*. Mediante este proceso se trata de conseguir un número suficiente de candidatos que reúnan las condiciones necesarias para el puesto. El objetivo es crear una larga lista de empleados que se irá reduciendo en el proceso de selección. Podemos recurrir a dos tipos e fuentes de reclutamiento:

- fuentes internas:
  1. promoción interna. Es aconsejable cuando hay personas dentro del comercio con interés o potencial para ello.
  2. traslado horizontal. Cambio de un puesto por otro sin aumento de categoría ni retribución, deseado por el trabajador
  3. remoción. Se pasa a desempeñar funciones de inferior categoría respetando la normativa vigente.
- fuentes externas. Son muy numerosas. Las más recomendables en el pequeño comercio son los anuncios, LANGAI, los propios trabajadores, conocidos, INEM, empresas de trabajo temporal, etc.

b) *Selección*. En esta fase el comerciante escogerá a los candidatos obtenidos en la fase anterior. El proceso debe incluir una descripción y análisis del puesto, la ficha de solicitud cumplimentada por cada candidato, una entrevista a los mejores candidatos, realización de test psico-técnicos, las referencias que hayan aportado en la solicitud o entrevista y un examen médico.

EL análisis del puesto. Incluirá la recogida de información de las funciones requeridas: deberes, responsabilidades, aptitudes, habilidades, formación, experiencia y condición física.

El análisis desembocará en la descripción del puesto de trabajo, lo cual debe incluir la denominación del puesto, las relaciones de supervisión, la asignación de tareas y las funciones específicas y deberes a llevar a cabo.

c) *Entrenamiento*. Los programas de entrenamiento se utilizan para adiestrar tanto al personal nuevo como antiguo para realizar su trabajo de una forma más eficaz. Las decisiones a tomar en este programa se dividen en tres categorías: identificación de las necesidades, trazado de los métodos de entrenamiento y evaluación. Estos métodos de entrenamiento pueden ir desde la entrega de manuales hasta la formación programada con asistencia a cursos, seminarios, conferencias.

Para que el entrenamiento tenga éxito es necesario crear un entorno apropiado para el aprendizaje, para lo cual existen unos principios básicos:

- todo el mundo puede aprender si se le enseña apropiadamente
- para aprender hay que estar motivado
- el aprendizaje debe estar orientado hacia objetivos
- se aprende más participando que siendo un oyente pasivo
- el “entrenador” debe actuar como un tutor
- el aprendizaje debe ser visto como un proceso en etapas
- debe ser extendido durante un razonable período de tiempo
- se deben utilizar distintos métodos de aprendizaje
- se deben fijar unos niveles a alcanzar

El programa debe ser sistemáticamente evaluado para comprobar su efectividad, comparando aquellos que han sido entrenados y los que no, y entre los distintos tipos de entrenamiento.

d) *Supervisión*. Los objetivos de la supervisión son el control del personal. Es necesario el contraste de los criterios de selección, medios técnicos y demás componentes del proceso con la realidad, con los resultados que se obtienen a través de la experiencia. Se llevará a cabo a través del contacto personal, entrevistas e informes del personal de venta.

Las áreas principales a controlar son las siguientes:

- cantidad y calidad de las solicitudes presentadas. Revisión de las etapas de análisis de las necesidades y reclutamiento

- información y elementos de juicio para decidir. Profundizar en el análisis de las candidaturas y en las etapas de selección
- correlación entre lo previsto y los resultados y rendimiento de los trabajadores una vez incorporados
- controlar si los criterios generales de reclutamiento y selección contribuyen a incorporar personas que consiguen adaptarse a la organización a la vez que integran y satisfacen sus necesidades personales.

## 5.POLITICAS DE REMUNERACIÓN

La retribución es el conjunto de percepciones de tipo económico, compensaciones y beneficios sociales que se otorgan a los empleados a cambio de su actividad profesional. Este sistema de retribución tendrá consecuencias directas en los costes empresariales y la motivación y el rendimiento del personal. Una estrategia inadecuada tendrá efectos sobre la competitividad y la motivación de los recursos humanos en el comercio.

El directivo del comercio a la hora de remunerar a sus empleados puede optar entre los siguientes tipos de remuneración: salario fijo, salario a comisión o un salario base fijo más comisión. A continuación, expondré brevemente las características más importantes de cada uno de ellos, así como sus ventajas e inconvenientes

El comerciante debe elegir un plan de compensación fácil de entender por sus empleados y además debe ser proporcional a la productividad, para que el trabajador se sienta motivado. El pago debe ser regular y puntual y que garantice unos ingresos razonablemente uniformes.

Para que esta política retributiva sea eficaz, debe formar parte de la gestión integral de los recursos humanos y de la dirección de la organización. Sólo así podrá:

- retribuir en función de la importancia que cada puesto de trabajo tenga para los fines del comercio
- recompensar adecuadamente y de forma selectiva a aquellas aportaciones que tengan valor para la organización
- adecuarse a los cambios del entorno
- ser un factor diferencial para la captación y retención de los empleados
- favorecer la integración y pertenencia a la organización
- relacionar de forma directa remuneración, rendimiento y logro de objetivos

En primer lugar, en el **salario fijo** el trabajador recibe una cantidad fija de dinero para un período de trabajo específico. Este plan requiere por parte del comerciante un compromiso a más largo plazo que el resto.



Las ventajas de este sistema de remuneración son las siguientes:

- sistema fácil de entender para el empleado y facilita el trabajo de administración de sueldos y salarios
- al proporcionar unos ingresos definidos el trabajador puede motivarse y además se reduce la incertidumbre
- proporciona más flexibilidad funcional porque los empleados pueden dedicarse a otras actividades que no sea la venta ya que no están penalizados por emplear tiempo en otras funciones
- facilita la formación
- facilita la movilidad funcional

Los inconvenientes más importantes

- no existe ajuste entre los salarios y volumen de venta porque se paga lo mismo en períodos de auge y crisis
- este sistema de remuneración no estimula al trabajador porque su salario no depende directamente de la cantidad que venda
- es difícil reducir los sueldos cuando así lo requieran las condiciones generales o los resultados individuales lo justifiquen

Este sistema es aconsejable siempre que la producción individual no pueda medirse de forma precisa, cuando el trabajo supone varias tareas, cuando las oportunidades de venta no son equitativas o cuando el flujo de trabajo es irregular o difícil de predecir.

En segundo lugar, el **sueldo a comisión** se caracteriza porque el único factor que determina los ingresos del trabajador es su cifra de ventas. Es empleado en venta de productos difíciles, no habituales y duraderos. Por ejemplo seguros, viviendas, automóviles...

Las ventajas del salario a comisión son:

- es fácil de entender por los empleados
- motiva al trabajador para una mayor productividad

- el coste de las ventas se mantiene constante respecto a las ventas
- se da una mayor aproximación al cliente por parte del vendedor
- se produce una selección natural entre los vendedores

Dentro de los inconvenientes destacamos los siguientes:

- inseguridad del empleado por la variabilidad de sus ingresos
- desmotivador en períodos de ventas bajas
- puede existir un mal clima de trabajo y malas relaciones entre los empleados
- la calidad del servicio puede ser empeorada por ventas a presión y por peleas entre empleados para repartirse clientes
- dificultades operativas y tendencia a negarse a realizar otras tareas como trabajo de almacén o administrativo
- recepción negativa de nuevos trabajadores
- dificulta la movilidad temporal

Para poder emplear este sistema de remuneración es necesario que las oportunidades de venta sean equitativas, que el vendedor tenga un gran conocimiento del producto, que su responsabilidad esté limitada a la venta y que el valor unitario del producto sea muy elevado.

Por último, tenemos la remuneración consistente en un **salario base fijo más comisión**. Un gran número de comercios opta por este sistema a la hora de remunerar a sus empleados. Se pretende alcanzar ventajas de los dos sistemas anteriormente mencionados y minimizar sus desventajas. El énfasis en la parte fija o variable depende de la tarea a realizar y de los objetivos del comercio. En esta modalidad salarial, la mayor parte de los ingresos del trabajador consisten en un salario fijo más una comisión sobre las ventas. Esta comisión puede ser un porcentaje sobre las ventas individuales o lo que es más aconsejable, sobre las ventas del grupo.

## 6. ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

El comercio minorista en su búsqueda por la diferenciación debe crear valor para el cliente. Después de detectar las necesidades del cliente, el comercio debe sopesar las posibilidades que tiene para ofrecer esa diferenciación. Aquí, una correcta gestión de los recursos humanos juega un papel primordial como arma competitiva frente a las grandes superficies. Fuentes consultadas señalan que en éstas se valora negativamente la atención despersonalizada, mientras que en el pequeño comercio sucede lo contrario al ser el trato y la atención uno de los principales motivos de compra.<sup>3</sup>

Desde la década de los 80 las organizaciones europeas han visto en la calidad de servicio una ventaja competitiva. En esta primera etapa la calidad se interpretó como una nueva filosofía relacionada con la necesidad de involucrar a todos los empleados en un proceso de mejora continua que permitiera la supervivencia de la organización en el mercado. Por ejemplo en la cadena A HUEVO antes de que de comienzo el proceso de reclutamiento se informa a los candidatos de su mayor valor competitivo: la calidad total en la atención al cliente. Esta mejora continua pasa por detectar las necesidades del cliente del comercio. El personal deberá enfrentarse a situaciones inesperadas propias de un entorno cambiante. Para conseguir esto es necesario aplicar los criterios de flexibilidad y creatividad :

- la flexibilidad afecta a las normas de trabajo internas. Normalizadas o no, estas normas no son fáciles de romper por lo que todos los trabajadores debe tener la suficiente autonomía y bien claros los límites de su actuación.
- la creatividad ayuda a dar soluciones a los acontecimientos y a los cambios del entorno para que el cliente del comercio perciba nuestra soluciones como especiales.

---

<sup>3</sup> Fuente :Sainz de Vicuña, J.M:Marketing Estratégico para el pequeño y mediano comercio, Ediciones PMP ,Bilbao, 1999, p.105

Para conseguir la aplicación de ambos criterios, el personal debe sentirse libre y capacitado para poder resolver situaciones inesperadas y para cuestionar aquellos sistemas internos que dificultan la posibilidad de ofrecer una mejor atención.

Para esto es necesario:

- reforzar los comportamientos positivos
- otorgar la capacidad de actuación y los recursos al equipo
- sustituir las reglas por el sentido común

Para que los empleados del comercio se muevan es necesario que no tengan miedo a equivocarse. El poder de decisión es necesario trasladarlo al personal que está en contacto directo con el cliente y de esta forma la organización se pone al servicio de los que tiene que servir al cliente.

El personal del comercio es indispensable para conseguir una verdadera atención al cliente. Pero la satisfacción del cliente externo no depende solamente del personal del comercio ya que todos los que forman esa organización debe ser consciente de la necesidad de ese cliente externo y del lugar que ocupa en el proceso para conseguir un buen servicio. De este planteamiento nace el concepto de **cliente interno**. El servicio óptimo sólo será posible si se desarrolla un verdadero trabajo en equipo. La aportación que hace cada individuo al proceso debe llegar a tiempo y sin fallos para que su cliente interno pueda continuar su trabajo. En el comercio al igual que en cualquier otra organización todos los empleados del comercio son proveedores y clientes internos a la vez. Si no se da un buen servicio como cliente interno la calidad del servicio al cliente externo se deteriorará.

La atención al cliente interno es una parte del proceso tan importante como la del cliente externo luego también se debe aplicar el concepto de mejora continua. Un buen funcionamiento de nuestros recursos humanos permitirá una mejor y más rápida adaptación a los cambios del entorno.

En este apartado podemos incluir la experiencia del Hotel Husa Princesa<sup>4</sup> en el sector de la hostelería y restauración. Sus responsables querían ofrecer calidad de

---

<sup>4</sup> Artículo “ Formar en aptitudes para motivar: La experiencia del Hotel Husa Princesa” Capital Humano nº80 julio agosto 1995

servicio pero que además sus empleados disfrutaran con ello. Tras un período de crisis y con una plantilla desgastada y desmotivada quería devolver la confianza a sus empleados y como consecuencia implicarles en el concepto de atención al cliente.

En este establecimiento la mejora de la atención y el trato con el cliente es considerada como una prioridad para cada puesto de trabajo. Todos tienen su responsabilidad en la cadena de valor añadido. La responsable de recursos humanos y los consultores de Griker & Asociados decidieron comenzar unos cursos dentro de un plan formativo con el objetivo de crear una nueva imagen para el hotel. Para ello se trabajó sobre dos tipos de factores: los visuales y los “actitudinales”. Entre los primeros tenemos el aspecto general del hotel, la imagen y organización de los puestos de trabajo y la apariencia externa de los trabajadores del hotel. Los factores actitudinales son los siguientes:

- saber : poseer conocimientos
- saber hacer: saber aplicar los conocimientos
- hacer saber: lograr que el cliente perciba que sabemos hacer.

El seguimiento sobre estos factores es más complicado porque el ámbito de las actitudes maneja conceptos que se escapan a su institucionalización a través de las reglas.

En el concepto **hacer saber** reside la calidad del servicio tal y como actualmente lo entendemos. Lo más difícil es que los clientes perciban que las cosas se hacen muy bien. La actitud , los gestos y detalles son un lenguaje que el cliente entiende y practica y que configura la imagen que ese cliente se construya de ese hotel.

## **7.BIBLIOGRAFÍA**

- Sainz de Vicuña Ancín, Jose M<sup>a</sup>(1998): “Estrategias de Fidelización para el pequeño comercio”, Distribución y Consumo, Abril-mayo
- Ismael Quintanilla Pardo (1992): Recursos humanos y marketing interno. Ediciones Pirámide, Madrid
- Margarita Colludo Latorre .Asesoría: Gestión Empresarial (1996): Optimización de los recursos humanos. Editorial Ciss
- Francisco Javier Barranco(1993): Planificación Estratégica de Recursos Humanos:del marketing interno a la planificación. Ediciones Pirámide.
- Juan Carlos Burruezo García: “La Gestión moderna del comercio minorista”. Ediciones ESIC
- Material facilitado en el Curso de Formación en Comercio Interior 2.000 del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Comercialización e Investigación de Mercados.