

## TESIS DE MAESTRÍA

# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

### Título:

“Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas del e-commerce en una empresa de telecomunicaciones. Análisis comparado.”

Autor: Lic. Jessica Nicole Benchimol

Director de Tesis: Dr. Ing. Martín Morales.

Buenos Aires – Septiembre 2022



## DEDICATORIA

A mi tutor, Dr. Ing. Martin Morales por su dedicación, tiempo y acompañamiento constante. Su guía ha sido fundamental para el desarrollo y conclusión de este trabajo.

A la Dra. Sandra Fernández, docente de nuestra casa, por su inmensa colaboración y aportes en la elaboración de este trabajo. Destacó su invaluable dedicación y compromiso para con sus alumnos. Sin ella, este trabajo de esta calidad académica no hubiera sido posible.

A mis compañeros de maestría, por sus invaluable aportes e intercambios durante la cursada a lo largo de todos los seminarios en los dos años que compartimos juntos.

A mi familia por su paciencia y comprensión del tiempo dedicado a este trabajo.

A mi entorno laboral, también por su paciencia, colaboración y comprensión durante todo este ciclo incluyendo el tiempo dedicado a las entrevistas y aportes para este trabajo.

A la Universidad Tecnológica Nacional que me ha brindado el espacio para continuar mi desarrollo profesional, continuar creciendo a modo personal y poder estudiar siempre recibíendome en cálida forma.



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b>	3
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	5
<b>LISTA DE TABLAS</b>	9
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	11
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	13
<b>LISTA DE ABREVIACIONES</b>	15
<b>ÍNDICE</b>	17
<b>RESUMEN</b>	19
<b>ABSTRACT</b>	19
<b>PALABRAS CLAVES</b>	21
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	23
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	25
2.1 HIPÓTESIS	28
2.2. APORTE DE LA TESIS	29
<b>CAPÍTULO 3: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	31
3.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO	31
NIVEL DE INVESTIGACIÓN	32
POBLACIÓN Y MUESTRA	32
FASES DEL ESTUDIO DE CASO COMPARADO	33
FASE 1. INICIACIÓN DEL TRABAJO	33
FASE 2. PREPARACIÓN PARA LAS VISITAS	33
FASE 3. REALIZACIÓN DE LAS VISITAS.	33
FASE 4. CONFECCIÓN DEL ESTUDIO	34
FASE 5. DIFUSIÓN DEL TRABAJO	34
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	35
PASO 1: REDUCCIÓN DE DATOS	35
PASO 2: DISPOSICIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE DATOS	35
PASO 3: OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y VERIFICACIÓN DE LAS CONCLUSIONES	36
<b>CAPÍTULO 4: CASOS DE ESTUDIO SELECCIONADOS</b>	37

4.1 E-COMMERCE PACK 1	37
4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.	37
SUBIDA DE MODIFICACIONES	39
4.1.2 DESCRIPCIÓN DEL CAPITAL HUMANO.	41
4.1.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
4.1.3.1 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN FORMAL.	45
4.1.3.2 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN INFORMAL.	49
4.1.3.3 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE PUESTOS DE TRABAJO.	53
4.1.3.4 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CANTIDAD DE AÑOS TRABAJADOS.	56
4.1.3.5 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES DE E-COMMERCE PACK 1	59
4.1.3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS: EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL VOLUMEN DE VENTAS.	61
4.2 E-COMMERCE PACK 2	63
4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO PACK 2	63
4.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CAPITAL HUMANO	67
4.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
4.2.3.1 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN FORMAL.	73
4.2.3.2 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN INFORMAL.	77
4.2.3.3 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE PUESTOS DE TRABAJO.	81
4.2.3.4 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CANTIDAD DE AÑOS TRABAJADOS.	85
4.2.3.5 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES DE E-COMMERCE PACK 2	89
4.2.3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS: EVALUACION DE LA RELACIÓN ENTRE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA Y EL VOLUMEN DE VENTAS.	91
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DOS CASOS DE ESTUDIO (DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS)</b>	93
PACK 1: TABULACIÓN DE RESPUESTAS	34
PACK 2: TABULACIÓN DE RESPUESTAS	34
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</b>	97
<b>CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES O CONSIDERACIONES PARA EL FUTURO</b>	99
<b>CAPÍTULO 8: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	101

**CAPÍTULO 9: APÉNDICES/ANEXOS**

104

9.1. ENCUESTA A LOS RECURSOS HUMANOS

104





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA pack 1.....	43
Tabla 2: Análisis FODA pack 2.....	69
Tabla 3: Tabulación de respuestas.....	93
Tabla 4: Tabulación de respuestas pack 1.....	94
Tabla 5: Tabulación de respuestas pack 2.....	95



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Flujograma del área pack 1.....	42
Figura 2: Flujograma del área pack 2.....	69



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pregunta 1 a trabajadores del pack 1.....	45
Gráfico 2: Pregunta 2 a trabajadores del pack 1.....	46
Gráfico 3: Pregunta 3 a trabajadores del pack 1.....	46
Gráfico 4: Pregunta 4 a trabajadores del pack 1.....	49
Gráfico 5: Pregunta 5 a trabajadores del pack 1.....	50
Gráfico 6: Pregunta 6 a trabajadores del pack 1.....	51
Gráfico 7: Pregunta 7 a trabajadores del pack 1.....	52
Gráfico 8: Pregunta 8 a trabajadores del pack 1.....	53
Gráfico 9: Pregunta 9 a trabajadores del pack 1.....	54
Gráfico 10: Pregunta 10 a trabajadores del pack 1.....	55
Gráfico 11: Pregunta 11 a trabajadores del pack 1.....	56
Gráfico 12: Pregunta 12 a trabajadores del pack 1.....	57
Gráfico 13: Pregunta 13 a trabajadores del pack 1.....	58
Gráfico 14: Volumen de ventas del pack 1 en 2021.....	61
Gráfico 15: Pregunta 1 a trabajadores del pack 2.....	73
Gráfico 16: Pregunta 2 a trabajadores del pack 2.....	74
Gráfico 17: Pregunta 3 a trabajadores del pack 2.....	75
Gráfico 18: Pregunta 4 a trabajadores del pack 2.....	77
Gráfico 19: Pregunta 5 a trabajadores del pack 2.....	78
Gráfico 20: Pregunta 6 a trabajadores del pack 2.....	79
Gráfico 21: Pregunta 7 a trabajadores del pack 2.....	80
Gráfico 22: Pregunta 8 a trabajadores del pack 2.....	81
Gráfico 23: Pregunta 9 a trabajadores del pack 2.....	82
Gráfico 24: Pregunta 10 a trabajadores del pack 2.....	83
Gráfico 25: Pregunta 11 a trabajadores del pack 2.....	85
Gráfico 26: Pregunta 12 a trabajadores del pack 2.....	86
Gráfico 27: Pregunta 13 a trabajadores del pack 2.....	87
Gráfico 28: Volumen de ventas del pack 2 en 2021.....	91



## LISTA DE ABREVIACIONES

<b>UX</b>	User experience o experiencia de usuario
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization (Optimización para motores de búsqueda)





## ÍNDICE

capital humano, 25  
caso de estudio, 31  
desarrollo, 41  
e-commerce, 24  
la venta digital, 22  
encuesta, 34  
estudio de caso comparado, 33  
Growth, 41  
innovación,  
recursos humanos,  
métricas, 41  
objetivo, 31  
objetivo general, 31  
objetivos específicos, 31  
Profesionalización, 23  
SEO, 41  
SEM, 41  
telecomunicaciones, 23  
user experience, 39  
ventas, 23  
volumen de ventas, 23



## RESUMEN

Actualmente, se evidencia que la profesionalización del recurso humano en el e-commerce es cada vez más necesaria. Esta profesionalización le da un valor agregado a los clientes que utilizan el e-commerce. Este recurso genera nuevos flujos y mejoras en la tienda online que, a su vez, produce mayor cantidad de ventas de manera digital.

De esta manera, se presenta e identifica una problemática con los recursos humanos actuales de la compañía que no se encuentran profesionalizados, pues habría que profesionalizar a los trabajadores del e-commerce para que se adapten a los nuevos modelos de e-commerce y así evitar una baja en las ventas.

Este trabajo se centrará en calificar e identificar el efecto de profesionalización en el recurso humano en el volumen de las ventas del e-commerce, realizando una comparación entre dos equipos de trabajo similares dentro de una misma empresa.

## ABSTRACT

Currently, it is evident that the professionalization of human resources in electronic commerce is increasingly necessary. This professionalization gives added value to customers who use e-commerce. This resource generates new flows and improvements in the online store which, in turn, produces a greater amount of sales digitally.

In this way, a problem is presented and identified with the current human resources of the company that are not professionals, since it would be necessary to professionalize the e-commerce workers to adapt to the new e-commerce models and thus avoid a decrease in the sales.

This work will focus on qualifying and identifying the effect of professionalization on human resources in the volume of e-commerce sales, making a comparison between two similar work teams within the same company.



## PALABRAS CLAVES

Profesionalización, e-commerce, recurso humano, telecomunicaciones, volumen de ventas.



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Las ventas online en los últimos años tuvieron una evolución innegable. Este incremento en la demanda, requiere un canal especializado para las ventas por medios digitales que ayude a la organización, gestión y estandarización de pedidos.

En respuesta a estas necesidades surge el concepto de e-commerce (comercio electrónico), el cual consiste en plataformas online que incluyen todos los procesos necesarios para la venta digital de productos o servicios.

Los e-commerce deben ser implementados por trabajadores que conozcan y dirijan este tipo de plataformas. Si bien tener este tipo de negocio puede ser una ventaja para la organización, es importante que sea llevado a cabo correctamente.

Sin una correcta implementación, por parte de los trabajadores, esta plataforma tiene poca repercusión en los usuarios. Sin embargo, a través de la implementación de colaboradores profesionalizados, estas plataformas pueden obtener grandes impactos en sus clientes.

En este mismo sentido, Adame y Garcia (2018) indican que contar con personal capacitado en el área es necesario para la generación de estrategias de ventas que les permita a las empresas mantenerse en un mercado competitivo.

En esta investigación el estudio se centrará en una importante empresa internacional de telecomunicaciones. Esta organización cuenta con más de 30 años en Argentina, Paraguay y Uruguay.

Si bien la empresa cuenta con algunos indicadores de profesionalización del recurso humano que pueden determinar el efecto en el volumen de ventas de los e-commerce, el análisis llevado a cabo en este trabajo será de gran importancia para establecer las fortalezas y debilidades de cada equipo de trabajo.

Dentro del área de e-commerce, hay dos equipos compuestos por aproximadamente 30 trabajadores cada uno. Estos dos equipos se dedican a mejorar los e-commerce enfocados a la venta de productos de telecomunicaciones. Los productos pueden ser televisión por cable, internet o telefonía fija de uso domiciliario.

Esta venta se realiza de manera online por medio de un formulario donde el usuario completa sus datos. Luego, el cliente es contactado por el call center en donde se programa una fecha para la instalación.

## Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas

Además, la organización cuenta con distintos convenios con algunas universidades, para que los trabajadores puedan profesionalizarse. Sin embargo, no todos los trabajadores acceden a tales beneficios.

Cabe destacar que cuando la empresa mide la profesionalización del recurso humano, puede conocer los efectos que se producen en las ventas. De lo contrario, puede desencadenar en una baja en las ventas del e-commerce. Adecco (2019) indica que los indicadores clave de rendimiento, conocidos como Key Performance Indicators (KPI), son una de las herramientas más acertadas para averiguar qué tan eficientes y eficaces son las operaciones.

Sin embargo, la administración de la organización tiene un interés en la profesionalización del capital humano. Esto se puede notar gracias a las capacitaciones brindadas de manera continua a los empleados de la empresa y a los convenios ofrecidos por la organización.

Partiendo de lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta que es relevante analizar la profesionalización de los trabajadores de la organización, así como el efecto en el volumen de las ventas, se plantea como interrogante: ¿Cuál de los dos equipos se encuentra más profesionalizado en relación al volumen de venta de los e-commerce?

Se considera que entre los principales beneficios de esta investigación está el reconocimiento del efecto de la profesionalización del recurso humano en el volumen de ventas de un e-commerce.

Esta tesis, aborda la problemática de relacionar los aportes del campo de los conocimientos propios de la administración, desde la profesionalización del recurso humano. Asimismo, se establece la importancia de una estrategia enfocada a mejorar la competitividad de la organización.

También, cabe resaltar que esta investigación, busca demostrar que el equipo de capital humano que se encuentre más profesionalizado en base a los indicadores definidos genera mayor volumen de ventas en el e-commerce que el equipo que no se encuentra tan profesionalizado.



## CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La profesionalización constituye un tema de interés desde hace tiempo. Mediante varios estudios de esta temática se puede afirmar que casi todas las teorías e investigaciones de crecimiento empresarial sugieren que en determinado momento la empresa debe optar por profesionalizarse (Leach, 1993; Brojt, 2009; Meroño Cerdán, 2009; Salomón, 2010).

Puntualmente Howorth (2016) sostiene que la profesionalización es un aspecto clave para que las empresas alcancen su crecimiento, ya que las empresas profesionalizadas cuentan con estilos de gestión y estructura organizacionales que les permitan evitar las barreras de desarrollo y asegurar su crecimiento empresarial.

A su vez, Howorth, Wright, Westhead, Allcock, (2016) remarcan la importancia de la profesionalización e indican que es un factor clave para que las empresas alcancen su crecimiento.

Hay autores que creen en la profesionalización únicamente como el proceso en el que se recurre a personal experto (Meroño Cerdán, 2009). De acuerdo a esta definición, el proceso de profesionalización es aplicable al individuo. Esto quiere decir, que para que la empresa sea profesional, el recurso humano, es decir el trabajador, también debe serlo y de esta manera tener el conocimiento y las capacidades para cumplir con sus funciones.

En este mismo año Villalobos y Pedroza (2009) adhieren a esta ideología y dicen que la inversión empresarial necesita de empleados mejor calificados, por lo que el capital humano va adquiriendo una importancia radical para el desarrollo y el crecimiento económico de las organizaciones.

También, los autores, afirman que los años de estudio que el empleado tenga son directamente proporcionales a las capacidades que posea para el crecimiento empresarial. En base a esto, indican que la educación formal organizada contribuye a mejorar la capacidad del capital humano. Esta educación formal tiene que ver con los niveles de estudio, primario, secundario y universitario.

Asimismo, el capital humano de una empresa tiene sus fundamentos en la educación y en la profesionalización. Es por esto último, que cuando una organización tiene un capital humano educado, con altos estándares académicos y sociales tiene más posibilidades de sobresalir en el mercado y de convertirse en líder (Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009).

Siguiendo la línea anterior Bueno, Fernandez y Vazquez (2005) afirman que la profesionalización de una empresa depende de tres factores indispensables para el crecimiento de toda organización.

En primer lugar, los principios y valores que tiene la empresa. Así para poder afirmar que una empresa está profesionalizada, los principios que deben presidir la estructura, la evolución y el funcionamiento de la misma, han de ser los principios empresariales, tales como la productividad, la rentabilidad, la calidad, el beneficio, el equilibrio financiero, etc.

En segundo lugar, la existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial. Esto quiere decir que las empresas se caracterizan por ser organizaciones y éstas, a su vez, se caracterizan por contar con sistemas y diseños orientados a la consecución de sus objetivos. Estos sistemas van más allá de las personas que desempeñan las distintas funciones de la empresa. En otras palabras, son las personas las que deben desarrollar las funciones de la empresa y no al revés.

Por último, las personas que desempeñen todos y cada uno de los puestos con alguna responsabilidad ejecutiva en la empresa han de ser idóneas, en cuanto al nivel y orientación de su formación, capacitación profesional, aptitudes y actitudes. Estas personas han de ser las mejores para cada puesto.

En el mismo año, Navarro (2005) coincide con Boisier (2002), quien afirma que el capital humano es el valor que generan las capacidades de los seres humanos. Estas capacidades, son obtenidas por medio de la educación, la experiencia, la intuición y el deseo de conocimiento.

Dos años más tarde, la organización para la cooperación y el desarrollo económicos (2007), afirmó que el capital humano de una organización se encuentra relacionado con una serie de beneficios, tanto económicos y no económicos, como mejoras en la salud, ampliación de la calidad y la expectativa de vida, mayores capacidades de acción para las comunidades.

Es por todo lo desarrollado anteriormente que el capital humano (y la profesionalización del mismo) se hacen indispensables para el desarrollo económico y administrativo de todas las empresas.

Cabe destacar que uno de los postulados más relevantes de la época fue del autor Idalberto Chiavenato (2002), quien indicó que las funciones administrativas deben tener en cuenta cuatro dimensiones básicas para llevar a cabo con éxito la gestión del capital humano: planear, organizar, dirigir y controlar.

De esta manera, el autor propone ciertas cuestiones, tanto políticas como prácticas para lograrlo. Algunas de ellas son: la asignación de cargos por medio del análisis de perfiles profesionales, la contratación de los más aptos para el desempeño de funciones específicas, la capacitación constante y de calidad de la fuerza del trabajo, la administración justa de los salarios y el fomentar las relaciones cordiales entre los empleados y por último permitir también las relaciones sindicales.

Años antes, Delors (1996) indica que la profesionalización se encuentra íntimamente relacionada a la Jorgenson y Fraumeni (1989), citados en García, Gómez y Solana (2012), introducen la idea de que el capital humano se encuentra relacionado con el tiempo y el esfuerzo que una persona/empleado destina a aumentar sus conocimientos y capacidades.

adquisición de competencias, que permiten la especialización de las habilidades profesionales. Es por este motivo que toda profesión necesita una profesionalización.

Según autores más recientes, la profesionalización se genera a partir de la duda. De esta manera, su objetivo es generar nuevas formas de comprender un campo de conocimientos que tiene como punto de acción el campo laboral. Entonces, profesionalizar el capital humano es una manera diferente de generar espíritus críticos y fundamentar una praxis concreta, fundamentada en aspectos teórico-prácticos especializados (París Mañas, Tejada Fernández, & Coiduras Rodríguez, 2014).

Profesionalizar la empresa es lograr implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, 2001), y de esta forma poder garantizar su continuidad.

También, la UNESCO (2002) plantea que la profesionalización, es parte de un proceso educativo y pedagógico, mientras que especializarse y capacitarse forma parte de un proyecto de adquisición de competencias. Desde este punto, el proceso de profesionalización y adquisición de competencias pasa por un cumplimiento de pasos que permiten identificar, desarrollar, potenciar y mejorar capacidades profesionales, así como actitudes frente a contextos, coyunturas y espacios específicos.

Además, Armonía Bonardo y Ocampo (2010) afirman que la profesionalización de recursos humanos alineada estratégicamente a un proceso de desarrollo local implica decisiones políticas institucionales y organizacionales de acompañamiento y articulación entre diferentes actores del ámbito local.

Otro autor afirma que la Profesionalización, radica en un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acorde a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía (Belausteguioitia, 2011).

Si bien en sus comienzos el concepto de profesionalización del capital humano fue usado principalmente para definir a los empleados mejor calificados. Actualmente, este concepto toma diferentes definiciones.

En un trabajo de investigación, la autora Cintia Soledad Rossi (2012), indica que la profesionalización permite delegar responsabilidades de manera proactiva, establecer procesos de comunicación eficientes para la organización, diseñar puestos de trabajo teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades laborales, establecer procesos de cambios en el pensamiento de fundadores y directivos.

Otros autores contemporáneos opinan que la profesionalización es el proceso en el que aparecen nuevas profesiones o especialidades en un campo determinado, la transformación de algunos intereses, actividades en una profesión o la adquisición de habilidades necesarias para ejercer una profesión (PWN, 2019).

Un año más tarde Kostiukevych y otros (2020) enfatizaron en que la profesionalización es un proceso que toma en cuenta no solo los sistemas y recursos organizacionales, sino también interacciones complejas con el entorno dinámico del sujeto y depende de la madurez institucional del medio ambiente y su regulación estatal.

En una nota al diario *The Logistics World*, Mazzone (2021) indica que la capacitación es para algunas personas la llave hacia la profesionalización, y para otras, funciona como actualización. En todos los casos, se debe partir de una definición de cuál es la necesidad de formación de la persona para un determinado puesto y la distancia que tiene con la persona real que ocupa ese puesto.

La empresa Thomson Reuters (2021) indica que la profesionalización no es nada más que realizar una gestión profesional del negocio, para eso necesitas incorporar el uso de herramientas, recursos, así como a los profesionales apropiados que favorezcan el crecimiento de tu empresa.

También, sostienen que profesionalizar una empresa es posible al lograr una gestión más disciplinada, por lo tanto, la tecnología es un excelente aliado, ya que permite integrar las áreas del negocio y automatizar sus procesos internos (Thomson Reuters, 2021).

Lindor (2020) se suma a la idea anterior afirmando que la profesionalización es fundamental para el éxito de las empresas e instituciones a nivel internacional y nacional. Se afirma que las instituciones internacionales que lo han considerado siguen siendo las más exitosas.

Finalmente, Ferraro (2021) indica que la profesionalización se construye a través de procesos bien específicos de socialización, ligados a la educación, al trabajo y a la carrera. Para algunos integrantes de compañías, la profesionalización es algo que se va develando paulatinamente a lo largo del proceso formativo y más allá de él.

## 2.1 HIPÓTESIS

La hipótesis de trabajo tras el planteamiento y descripción del problema será:

El equipo de capital humano que se encuentre más profesionalizado en base a los indicadores definidos genera mayor volumen de ventas en el e-commerce que el equipo que no se encuentra tan profesionalizado.

## 2.2. APORTE DE LA TESIS

El aporte de esta tesis se centrará en entender cómo la profesionalización de los recursos humanos repercute en el volumen de venta de los distintos equipos de trabajo. Como estos perfiles y su capacitación influyen a la hora de modificar el e-commerce.

Se plantea como primera hipótesis que el equipo de capital humano que se encuentre más profesionalizado en base a los indicadores definidos genera mayor volumen de ventas en el e-commerce que el equipo que no se encuentra tan profesionalizado.

Esta última es la que se intenta comprobar o rechazar a lo largo de toda la investigación.

Luego de esta investigación, se podrá tomar como base para realizar futuros análisis o tesis acerca de la profesionalización del capital humano en el área de e-commerce. Como así también, en otras áreas.

Además, la misma se podrá utilizar para realizar futuros procesos de contratación por parte del área de recursos humanos para validar cuáles son los mejores perfiles para profesionalizar la organización.



## CAPÍTULO 3: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general de investigación:

Analizar el efecto de la profesionalización del capital humano en las ventas del e-commerce dentro de dos equipos del área de e-commerce de una empresa de telecomunicaciones.

Objetivos específicos de investigación:

- Caracterizar la profesionalización del capital humano de los dos equipos dentro del área de e-commerce.
- Comparar la profesionalización de los trabajadores en cada uno de los equipos de e-commerce en relación con las ventas.

### 3.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO

A partir de los objetivos y la naturaleza de la investigación, se puede establecer que el diseño de este estudio es un caso de estudio comparativo. Este tipo de estudios son aquellos que realizan una comparación de las diferencias y similitudes de los dos casos.

El volumen de ventas (variable dependiente) será sacado de los datos brindados por la empresa de telecomunicaciones. Para comparar el porcentaje de ventas de los dos equipos de trabajadores contaremos con la cantidad de formularios completados y el volumen de ventas finales de cada uno de ellos en el transcurso de un año.

Los datos de profesionalización serán obtenidos de los trabajadores del área digital de la empresa de telecomunicaciones. Los empleados serán los encargados de indicarnos el nivel de conocimiento y estudio que tienen cada uno de ellos. Esto nos va a permitir sacar una estadística del resultado general de la profesionalización (Variable independiente) de cada equipo. De esta manera, vamos a poder observar los efectos se producen en las ventas de cada equipo.

Dentro de la profesionalización tomaremos 4 indicadores principales para el estudio de esta investigación. Los indicadores son: capacitación formal e informal, puestos de trabajo en los que se desarrolló el trabajador en los últimos dos años y cantidad de años trabajados.

Estos indicadores estarán categorizados en escalas del 1 al 5 siendo 5 el indicador de más profesionalización y 1 el de menor profesionalización.

## NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado en esta tesis es el estudio de caso comparado. El estudio de caso es el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos (Sabino, 1992).

Para ser más específicos, los estudios de caso comparados implican el análisis y la síntesis de las similitudes, diferencias y patrones de dos o más casos que comparten un enfoque o meta común. (Goodrick, 2014)

En los estudios de casos comparados estudiamos ejemplares que pertenecen al mismo grupo pero que difieren en algunos aspectos. Estas diferencias llegan a ser el foco de la examinación. La meta es descubrir porqué los casos son diferentes: para revelar la estructura subyacente general que genera o permite tal variación. (questionpro)

Por otro lado, esta investigación se ubica en un nivel explicativo, debido a su grado de profundidad. Como su nombre lo indica, su interés se basa en explicar por qué dos variables están relacionadas, en este caso, la profesionalización y el volumen de ventas.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. (Alesina, y otros, 2011)

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio son los dos equipos de ventas de e-commerce dentro de la organización de telecomunicaciones. Estos dos equipos cuentan con entre 20 y 25 personas cada uno.

En cuanto al muestreo, se tomará el no probabilístico intencional. Este tipo de muestreo se seleccionó ya que, como dice Hernandez (2015), en las muestras no probabilísticas la elección depende de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.



## FASES DEL ESTUDIO DE CASO COMPARADO

### FASE 1. INICIACIÓN DEL TRABAJO

En esta primera fase, se hace un análisis de todo lo que se necesita para realizar la investigación. También, se estudia detalladamente los objetivos de estudio y el público al cual va enfocada la investigación. Esto nos ayuda a garantizar que el estudio está enfocado correctamente.

Además, se hace la selección del investigador, quien en este caso es interno a la empresa de telecomunicaciones y cuenta con la formación académica para realizar una recopilación de información teórica.

Asimismo, el investigador, tiene conocimientos propios de su formación para realizar un marco general que le sirva de guía en el desarrollo de la investigación.

### FASE 2. PREPARACIÓN PARA LAS VISITAS

Para la segunda parte del estudio, se realiza una recopilación y revisión documental. Para la recolección de información se tomarán datos cuantitativos de bases de datos tales como por ejemplo, cantidad de trabajadores en cada área. Esto ayuda al investigador a familiarizarse con el caso de estudio.

También, se hace importante generar relaciones con contactos clave para la investigación, tales como: trabajadores del e-commerce, gerentes del área, trabajadores de recursos humanos, etc.

En este punto de la investigación se desarrolla la metodología de investigación, esto incluye la preparación de cuestionarios y encuestas. De la misma manera, se debe realizar la observación necesaria para obtener un diagnóstico inicial del caso dentro de la organización.

### FASE 3. REALIZACIÓN DE LAS VISITAS.

Aquí se va a hacer una tarea específica con los trabajadores clave anteriormente seleccionados. Por medio de las encuestas se va a poder comparar la información que brindan los contactos con los datos obtenidos de la revisión documental.

Es importante realizar una observación minuciosa de los detalles más representativos y anotarlos, lo que va a permitir realizar el análisis de los resultados con mayor facilidad. Estas visitas pueden ser realizadas en varias oportunidades.

#### FASE 4. CONFECCIÓN DEL ESTUDIO

Para el estudio de caso comparado se utilizan diversas herramientas de la administración estratégica como ser Matriz FODA, Matriz MPC, de Evaluación de Factores Externos (EFE) e Internos (EFI), entre otras, que permiten profundizar en la situación.

Además, se va a procesar los resultados relacionándolos con la documentación recopilada y la teoría estudiada. Luego, se hace la redacción y revisión del estudio.

Además, para esta etapa se escriben algunos borradores que serán revisados hasta llegar a un informe que se adecue a las necesidades de la investigación.

#### FASE 5. DIFUSIÓN DEL TRABAJO

En este punto, después de la redacción del trabajo, se va a difundir la investigación para darla a conocer. Para esta difusión de la información se van a usar tanto métodos tradicionales como el uso de redes sociales y todo tipo de plataformas digitales. Estos medios de difusión van a ser pactados con las personas involucradas en el proceso. Finalmente, como producto final se busca conseguir un artículo científico.

#### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas seleccionadas para la recolección de datos de los trabajadores son las encuestas. Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (García Ferrando, Ibáñez, & Alvira, 1986).

A partir de lo desarrollado anteriormente en este análisis se evalúa a la profesionalización del trabajador a través de 4 dimensiones.

La primera dimensión es la capacitación formal organizada del trabajador. Tal como se desarrolló en la fundamentación del tema elegido, Villalobos y Pedroza (2009) indican que esta variable tiene que ver con los niveles de estudio, primario, secundario y universitario del capital humano.

La segunda dimensión, se encuentra relacionada con los cursos y capacitaciones realizadas relacionadas al puesto de trabajo actual. En este caso, los mismos autores indican que cuando una organización tiene un capital humano educado, con altos estándares académicos y sociales tiene más posibilidades de sobresalir en el mercado y de convertirse en líder.

La tercera dimensión es la cantidad de años trabajados. Tal como se desarrolló anteriormente en el estado del arte y fundamentación del tema elegido, Navarro (2005) y Boisier (2002), afirman que las capacidades del recurso humano son obtenidas por medio de la educación, la experiencia, la intuición y el deseo de conocimiento

La última dimensión son los puestos de trabajo en los que se desarrolló el trabajador en los últimos dos años. Jorgenson y Fraumeni (1989), antes citados, afirman que el recurso humano se encuentra relacionado con el tiempo y el esfuerzo que una persona/empleo destina a aumentar sus conocimientos y capacidades.

El instrumento que se tendrá en cuenta para la realización de este trabajo son los cuestionarios y encuestas. Los cuestionarios van a contar con 5 instancias de evaluación según el criterio a evaluar.

El instrumento que se utilizará es un cuestionario estructurado. Anaya Nieto (2003) indica que el cuestionario estructurado, es una prueba estandarizada, donde el objeto de investigación, las pautas de registro y de interpretación están definidas de antemano, permitiendo comparar los datos recogidos de todos los sujetos estudiados.

En este cuestionario, los encuestados tendrán solo 5 alternativas de respuesta por cada una de las preguntas. Las respuestas serán cerradas y estarán ordenadas de menor a mayor nivel de profesionalización.

## TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el proceso y posterior análisis de los datos, es necesario contar con estos tres pasos a seguir:

### PASO 1: REDUCCIÓN DE DATOS

En este paso se desarrolla un análisis y posterior selección de los datos recolectados en las encuestas de los dos equipos de trabajadores. A partir de la recolección de datos, se clasifican las respuestas del uno al cinco siendo uno el dato de menor profesionalización y cinco cuando el empleado se encuentra más profesionalizado en ese campo.

### PASO 2: DISPOSICIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE DATOS

En este punto se focaliza en dos actividades. En primer lugar, se va a verificar la información y analizarla para conocer la frecuencia de las respuestas brindadas. En una segunda instancia, se realizan figuras y gráficos que van a representar los porcentajes recabados en cada respuesta.

### PASO 3: OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y VERIFICACIÓN DE LAS CONCLUSIONES

Aquí se realiza un estudio detallado de todos los datos obtenidos en las encuestas con los trabajadores.

A partir de esto, se analizan las respuestas de los trabajadores en relación a la cantidad de ventas obtenidas por los colaboradores. Luego, se realiza un análisis detallado de cada equipo de trabajadores y se comparan los resultados obtenidos entre sí.

Con toda esta información y análisis realizados podemos alcanzar las conclusiones necesarias para desarrollar el diagnóstico de la investigación. Por último, se verifican estos datos para formular las conclusiones del trabajo de investigación y comprobar la hipótesis planteada.

## CAPÍTULO 4: CASOS DE ESTUDIO SELECCIONADOS

### 4.1 E-COMMERCE PACK 1

#### 4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

Para el caso de estudio se opta por centrar el análisis en conocer el papel que desempeña la profesionalización del equipo de capital humano en la venta de un pack de medios de streaming al que llamaremos Pack 1.

El streaming significa acceder a contenidos antes de que estos se hayan descargado por completo. Reproducir contenidos en streaming significa también ahorrar espacio en la memoria. Los vídeos o archivos musicales están en la nube, se van descargando progresivamente, de manera temporal, pero no se suelen almacenar (Hinojosa Bergillos, 2017)

Para sumar a esta definición Solórzano (2021) dice que las plataformas audiovisuales de streaming se definen como entornos informáticos determinados que utilizan sistemas compatibles entre sí las cuales ofrecen contenido audiovisual mediante una conexión a internet para su visionado en línea o descargando el contenido en un dispositivo portátil pudiéndolo visualizar sin conexión.

Específicamente este pack, le permite al cliente el acceso a una de las plataformas de streaming por medio del decodificador de la empresa. De esta forma, el usuario puede visualizar el contenido que desee al momento que quiera adaptándose a sus tiempos de ocio.

La plataforma contiene una sección donde el usuario puede ver contenidos de la TV que deja grabados para reproducirlos más tarde. Esta es otra manera en donde el producto se adapta a las necesidades del usuario.

Asimismo, el pack de streaming permitirá ver todo el contenido disponible dentro de la misma por un costo determinado. Este precio es pactado al momento de la compra con el cliente, el cual puede optar la mejor forma de pago para su experiencia.

Es importante destacar que el cliente se siente a gusto con el pack y hace varios años se encuentra entre los packs más comprados dentro de la organización. Para ser precisos, el pack se vende en la empresa desde hace cinco años, siendo muy elegido por los clientes gracias a su gran variedad y calidad de contenido. El método de venta es únicamente de manera online a través de un sitio web.

Para realizar la suscripción, en primer lugar, el usuario debe loguearse con su nombre de usuario y contraseña para que el sistema lo reconozca.

Luego, el usuario debe seleccionar las características del producto. Estas características pueden ser desde cuantos dispositivos el usuario va a visualizar el contenido, cuantas personas van a visualizarlo al mismo tiempo y cuantas cuentas va a obtener en la plataforma.

A partir de esta selección, el e-commerce brinda el precio que se va a pagar y el usuario debe optar por pagar la suma mensual o la anual. Luego de la selección del plan, el usuario debe completar los datos de la tarjeta con la que desea pagar.

Las formas de pago del pack son dos: uno anual y uno mensual. De esta manera, el usuario puede optar por contratar el servicio mes a mes o contratar la plataforma anualmente. Con lo cual, si el cliente elige la opción anual obtiene un costo más reducido que con la contratación mes a mes.

En el siguiente paso el usuario debe completar sus datos por medio de un formulario. Los datos que el usuario tiene que completar son: horario en el que le gustaría ser contactado y número de teléfono al cual deben llamarlo para confirmar la compra.

Finalmente, el cliente es contactado por la empresa para confirmar la compra y brindarle los datos de acceso.

De esta manera, podemos decir que el proceso de checkout dentro del equipo del pack uno se encuentra dividido en 4 pasos. El primer paso es hacer click en “*Quiero la oferta*” dentro de la landing de información, en el segundo paso el usuario se loguea y en el tercer paso el usuario confirma sus datos. Finalmente, en el último paso selecciona el tipo de compra y la forma de pago que desea realizar (mensual o anual) y, a su vez, carga los datos de la tarjeta con la que quiere pagar.

Según Paycomet el checkout en e-commerce es la parte final del proceso de compra, cuando el cliente confirma el carrito con los productos o servicios seleccionados, introduce sus datos y completa el pago. Al igual que existen las páginas de producto y la página de carrito, los e-commerce cuentan con la página destinada a este proceso. (2021)

Para brindar más claridad a la definición e-commerce-nation (2019) asegura que: son cualquiera de las páginas del e-commerce destinadas a la finalización del proceso de compra. Los checkouts en las compras online se inician cuando el consumidor hace click en ‘Finalizar el carrito de compras’ o el icono de la barra superior. Entonces, es redirigido a la página de checkout propiamente.

### *SUBIDA DE MODIFICACIONES*

El equipo de trabajadores observa constantemente en que parte del flujo se quedan los clientes. De esta manera, pueden brindar mayor soporte en los casos en donde se cae la venta. Para ser más precisos, el equipo de capital humano, lo que hace es medir este proceso de compra. Desde las visualizaciones de las páginas hasta los clicks de los usuarios para mejorar el proceso de checkout y de esta manera obtener mayor cantidad de ventas.

Cabe destacar que gracias al equipo de User Experience (UX), la plataforma se encuentra optimizada en un 50% para que el usuario pueda encontrar rápidamente las cosas que desean, como así también los filtros y otras características del servicio.

Estos cambios tienen un proceso de subida. Para realizar cada modificación en el proceso, el cambio debe pasar primero por Content para que realice la maqueta de lo que se requiere, luego por UX para revisar si esta correcto para el funcionamiento del usuario.

En tercer lugar por desarrollo para realizar efectivamente el cambio dentro de la web. El siguiente paso es métricas, donde miden cada espacio donde el usuario tenga interacción (esto puede ser desde un click en un botón hasta una visualización en un banner) y antes de terminar la landing pasa por el equipo de SEO para saber si esta 100% optimizada para los buscadores de Google.

Finalmente, luego de pasar por todo el proceso preestablecido de subida, el cambio es subido a producción.



#### 4.1.2 DESCRIPCIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Este equipo de trabajadores se encuentra conformado por 23 personas con edades que varían desde los 30 hasta los 50 años. Este equipo, a su vez, se encuentra conformado con mayor porcentaje de hombres que de mujeres.

El área contiene dentro, varios mini equipos de trabajo que ayudan a medir los procesos y realizar modificaciones en los mismos. A continuación, pasaremos a describirlos:

1. **Producto:** Es el que se encarga de controlar y verificar que todas las partes del proceso trabajen juntas y con sinergia.
2. **Growth:** Este equipo es el que se especializa en la publicidad de las páginas webs para, de esta manera obtener más tráfico en la misma. Es decir, mayor cantidad de visitas y visualizaciones.
3. **UX design:** Se encargan de armar el diseño del cambio que se va a realizar dentro del proceso siguiendo los estándares para las mejores experiencias del usuario. Este diseño lo trasladan a un figma que luego es entregado a las demás áreas para que puedan trabajar en base a ese esquema.
4. **Content/Contenido:** Este equipo es el que se encarga del Writing de todas las partes del proceso. Es decir, redactan cada espacio dentro del proceso en el que haya texto para que sea más entendible para el usuario.
5. **Desarrollo:** En esta parte realizan los cambios que se pidieron a nivel técnico, se modifica el código y se envía al equipo de producto para que revise si los cambios se encuentran bien realizados.
6. **Métricas:** Ellos son los encargados de medir todo el proceso y cualquier interacción que el cliente pueda realizar. Además de eso, son los que pasan toda la información del usuario a los tableros y luego les envían las mediciones finales al equipo de producto para que evalúen la información y tomen decisiones en base a eso.

7. SEO: Por último, este equipo es el encargado de optimizar el sitio para que el mismo sea rápidamente encontrado por los buscadores como Google o Yahoo.

Cada uno de estos equipos contiene un líder y dos o tres personas a cargo que se encargan de distintas partes de los procesos. Sin embargo, el equipo de desarrollo se encuentra conformado por su líder y cuatro personas a cargo ya que son los que más tiempo tienen que utilizar para hacer las modificaciones dentro de los procesos.

## FLUJOGRAMA DEL ÁREA

En el siguiente esquema (Figura 1) se muestra un flujograma del área, de acuerdo a lo mencionado previamente.

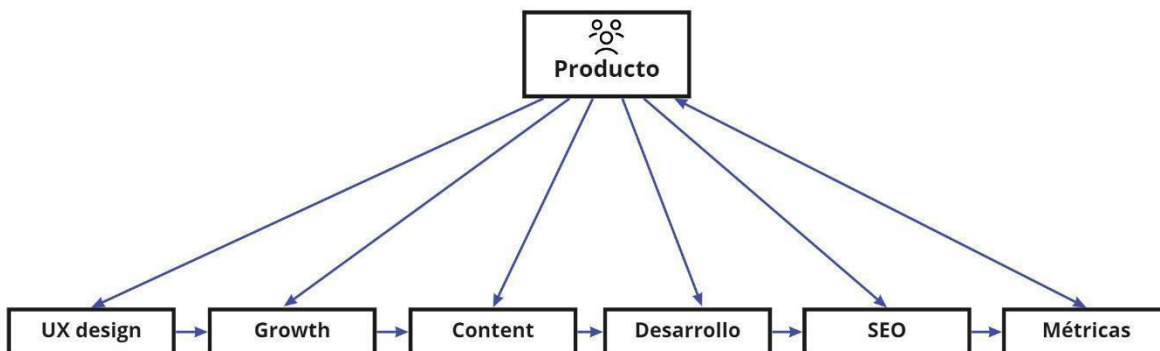


Fig. 1: Flujograma del área pack 1

## ANÁLISIS FODA

En la Tabla 4.1 se muestra un análisis FODA, la cual es una matriz cuadrada que permite analizar las características internas y externas de la empresa. Estas características son cuatro: fortalezas internas, debilidades internas, amenazas externas y oportunidades externas.

Tabla 1: Análisis FODA pack 1

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Conocen el producto</p> <p>Es un producto que funciona muy bien en el mercado</p> <p>Se vende hace varios años</p> <p>Propuesta clara de venta</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Pocos competidores dentro de la industria</p> <p>Mercados desatendidos</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Poca de comunicación entre las áreas</p> <p>Modificaciones lentas en los procesos de checkout</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Subas de precio</p> <p>Nuevos competidores</p>



### 4.1.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1.3.1 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN FORMAL.

A través de esta etapa de la encuesta nos enfocamos únicamente en las características y educaciones básicas del colaborador. Esta educación es la básica y formal que cada individuo posee.

Para ser más precisos, nos centraremos en sus estudios primarios, secundarios, carreras de grado y posgrado.

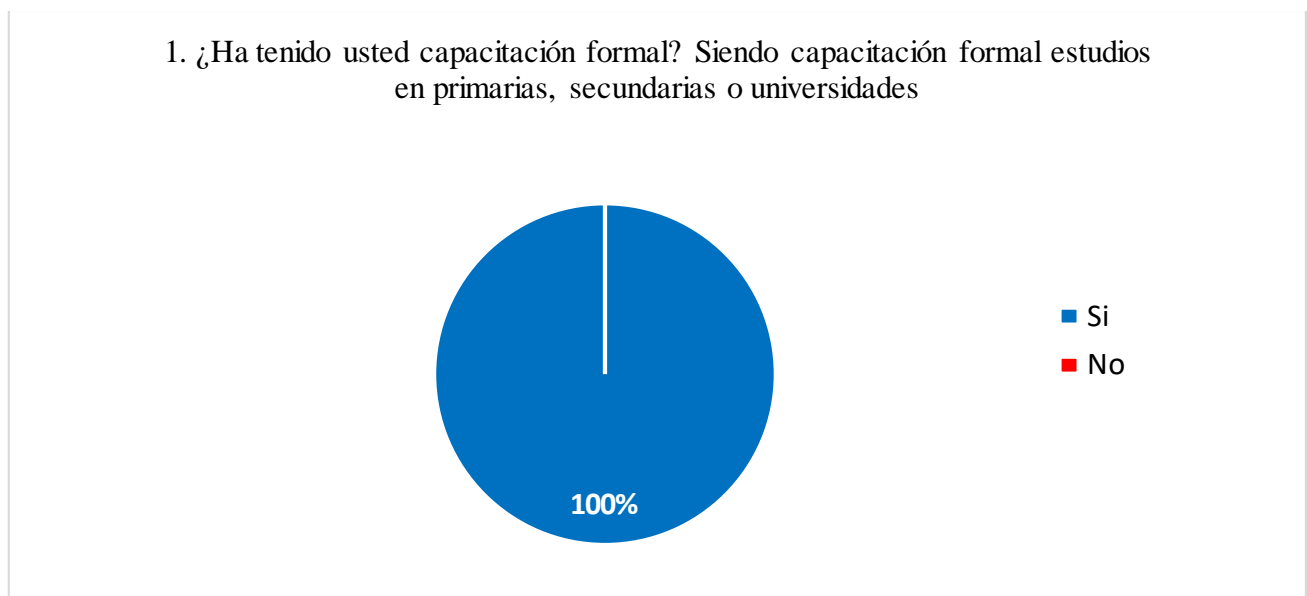


Gráfico 1: Preguntado a trabajadores del pack 1

Como se indicó anteriormente, se entrevistaron a 23 colaboradores del pack 1. De acuerdo con los datos suministrados el 100% de ellos obtuvo capacitación formal, habiendo estudiado en instituciones oficiales.

Esto representa unos estudios bastante altos dentro del equipo, lo cual impacta positivamente en las probabilidades de profesionalización, permitiendo de esta manera mejoras en los campos de trabajo por medio de sus aprendizajes básicos.



Gráfico 2: Pregunta 2 a trabajadores del pack 1

En esta pregunta buscamos identificar cuán profundo llegaron los trabajadores en sus estudios formales. El 82% (19) de los empleados contestaron que fueron a la universidad mientras que solo el 9% (2) ingresaron únicamente al secundario.

Por otro lado, otro 9% decidió dar un paso más en su carrera e inició un posgrado lo cual nos indica que 2 trabajadores incorporaron mayor nivel de profesionalización en sus estudios básicos

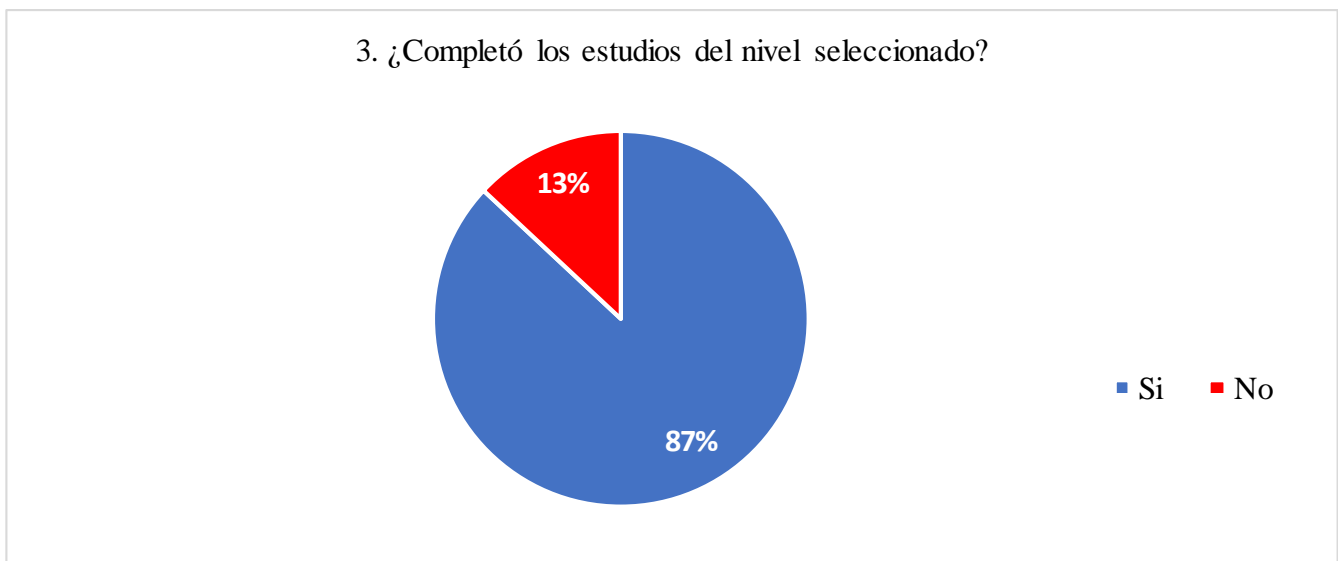


Gráfico 3: Pregunta 3 a trabajadores del pack 1

El 13% de los colaboradores no terminó sus estudios, lo que nos indica que 3 trabajadores no terminaron sus estudios formales. Si vamos al detalle, podemos notar que esos 3 trabajadores no concluyeron el nivel universitario pero si lo iniciaron, esto denota que quisieron y buscaron profesionalizarse.

Por otro lado, cabe destacar que hubo un 87% (23) de los encuestados que sí terminaron el nivel de estudio seleccionado, estas cifras muestran el compromiso de los trabajadores con la profesionalización tanto de manera personal como para brindar un mayor servicio a la organización.





#### 4.1.3.2 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN INFORMAL.

En esta segunda etapa las preguntas a los trabajadores se encuentran enfocadas a capacitaciones cortas, menores a un año. Estas pueden ser, cursos, talleres o congresos de poca duración.

Estas capacitaciones cortas, son las que quedan por fuera del ámbito formal, como su nombre lo indica, informales. Es decir, cualquiera que no se encuentre dentro de la formación primaria, secundaria, formación de grado o posgrado.

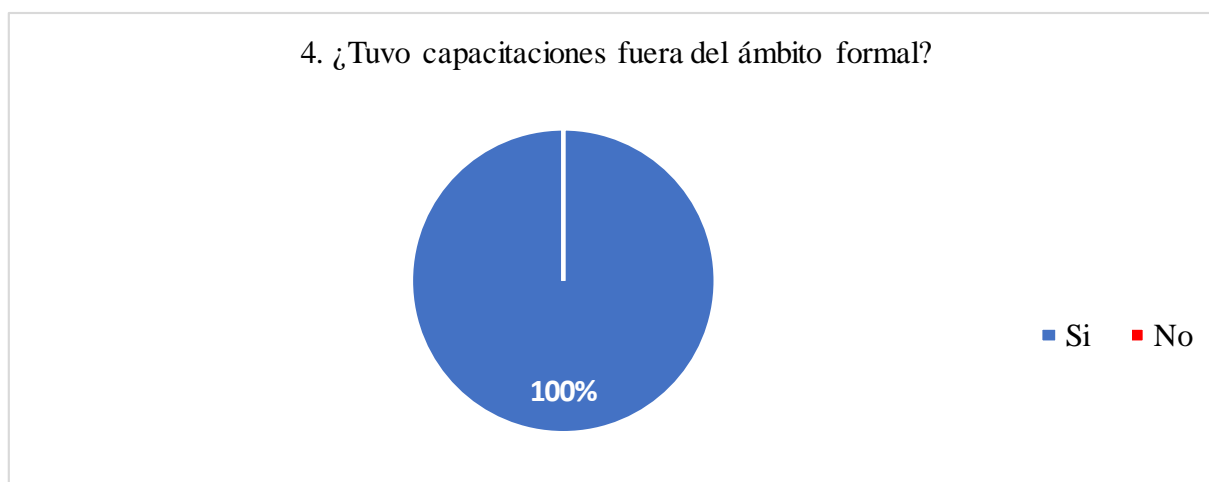


Gráfico 4: Pregunta 4 a trabajadores del pack 1

Los 23 trabajadores coincidieron en tener capacitaciones fuera del ámbito formal, lo cual indica algo indispensable para la capacitación y mejora de los procesos de trabajo, según los teóricos y presupuestos conceptuales expuestos anteriormente.

Esto ayuda a homogeneizar y nivelar los conocimientos del equipo. Al mismo tiempo, la capacitación formal de todos los individuos contribuye para que cada colaborador pueda trabajar de manera sinérgica con el resto de los trabajadores.

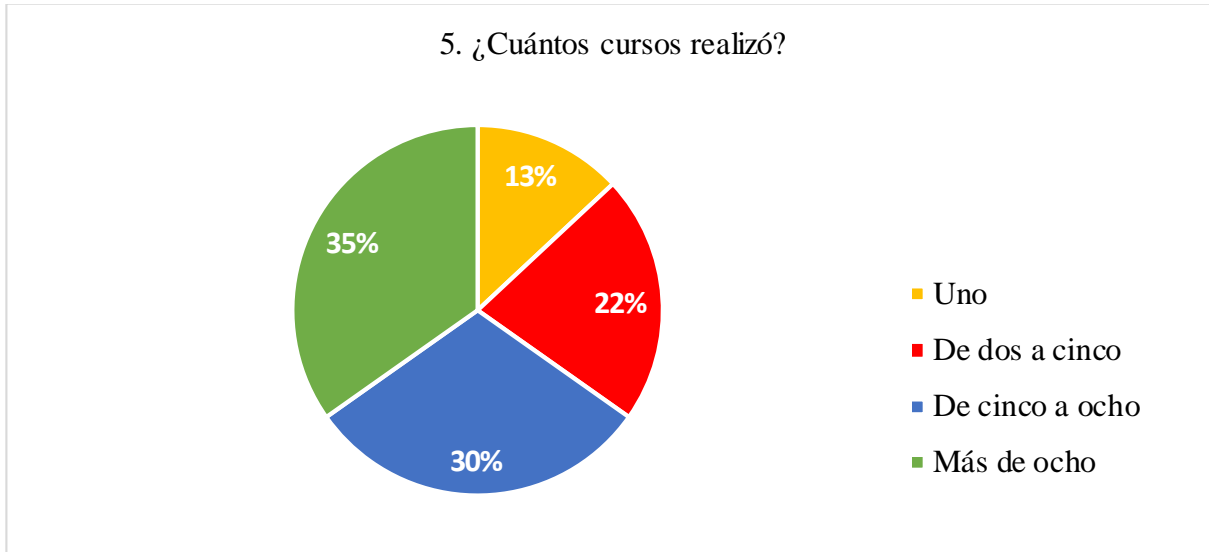


Gráfico 5: Pregunta 5 a trabajadores del pack 1

Dentro de esta pregunta, la respuesta se encontraba dividida en 4 puntos. Solo 3 de los trabajadores hicieron un solo curso a lo largo de toda su carrera, es decir, el 13% de ellos. El 22% de los trabajadores realizaron de 2 a 5 cursos.

Uno de los porcentajes más grandes lo sostienen con el 30% de cinco a ocho cursos 7 de los trabajadores. Estos son seguidos por el 35% de los trabajadores que realizaron más de ocho cursos cada uno.

De esta manera, podemos identificar que todos los colaboradores del área realizaron uno o más cursos dentro del área. Lo que nos indica que su profesionalización es mayor con cada curso realizado.

6. ¿Estas capacitaciones se encuentran relacionadas al puesto actual de trabajo?

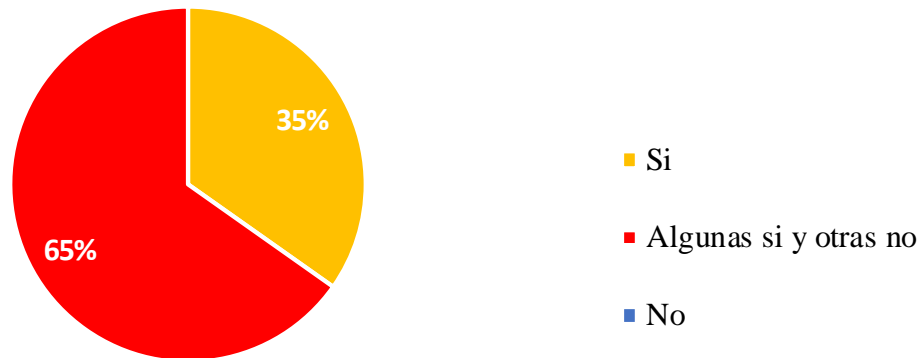


Gráfico 6: Pregunta 6 a trabajadores del pack 1

Acá podemos darnos cuenta que si bien los trabajadores se encuentran más profesionalizados por tener mayor cantidad de cursos realizados, estos cursos no los ayudaron a profesionalizarse específicamente en su trabajo actual.

Si bien todos los colaboradores tuvieron al menos una capacitación relacionada al puesto actual de trabajo, no todas fueron 100% relacionadas al mismo.

8 (35%) de los trabajadores se capacitaron únicamente en relación a sus puestos de trabajo, mientras que otros 15 (65%) tuvieron capacitaciones variadas siendo algunas parte de sus labores diarias y otras no.

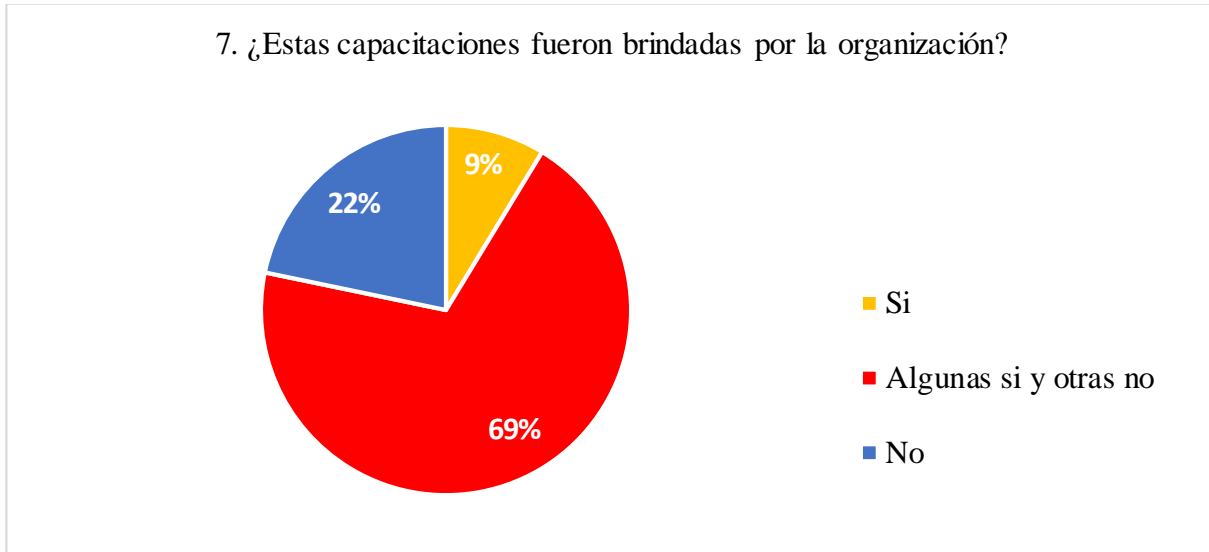


Gráfico 7: Pregunta 7 a trabajadores del pack 1

En esta pregunta 16 (69%) de los trabajadores respondieron que algunas capacitaciones habían sido otorgadas por la organización y otras no. Mientras que 5 (22%) de ellos dijeron que no, dejando únicamente a 2 (9%) colaboradores con la afirmación.

Esto demuestra que la empresa no ayudó a que la mayoría del equipo se capacite y profesionalice, ya que no brindó los medios para hacerlo de manera interna. Es por esto que la mayoría de los trabajadores decidieron realizar sus capacitaciones por fuera de la organización ya que estaban interesados en progresar profesionalmente.

#### 4.1.3.3 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE PUESTOS DE TRABAJO.

En este punto recopilaremos información sobre los puestos de trabajo desempeñados en los últimos años de carrera laboral. Enfocaremos las preguntas a la experiencia laboral del trabajador en general y nos centraremos puntualmente en los últimos dos años de la carrera dentro del e-commerce.



Gráfico 8: Pregunta 8 a trabajadores del pack 1

En este caso, más de la mitad de los trabajadores seleccionaron que continuaban su desempeño en un puesto de trabajo relacionado al e-commerce en los últimos dos años. Solo 5 (22%) de los mismos dijeron que no estaban en la misma área de trabajo en los últimos dos años. Sin embargo, 18 (78%) de ellos dijeron que sí.

Esto demuestra tener experiencia y conocimiento del área. A su vez ayuda a la resolución rápida y capacitada de tareas. Lo cual, beneficia ampliamente al equipo de trabajo y ayuda a la profesionalización del mismo.

9. ¿Está en el mismo puesto hace dos años?

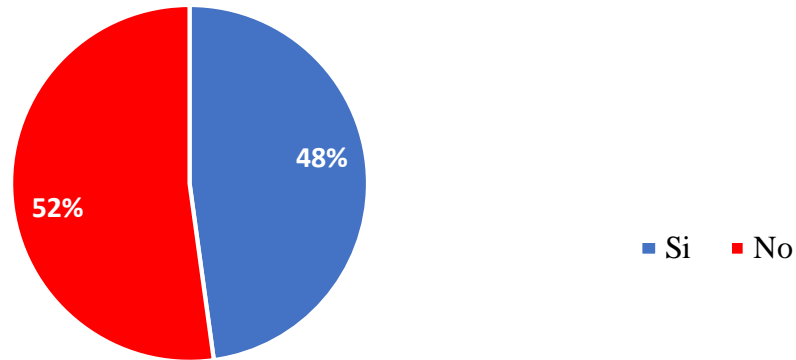


Gráfico 9: Pregunta 9 a trabajadores del pack 1

Ahora, para entrar más en detalle pudimos observar que un poco menos de la mitad de los trabajadores se encuentran dentro del mismo puesto hace más de dos años lo que brinda experiencia tanto dentro de la organización como experiencia en sus tareas.

Este perfil que trae el trabajador consigo mismo ayuda a resolver los obstáculos del puesto de manera más eficiente y a incorporar los conocimientos para llevar a cabo una resolución más adecuada a los inconvenientes que se presentan.

10. ¿En qué seniority se encuentra actualmente?

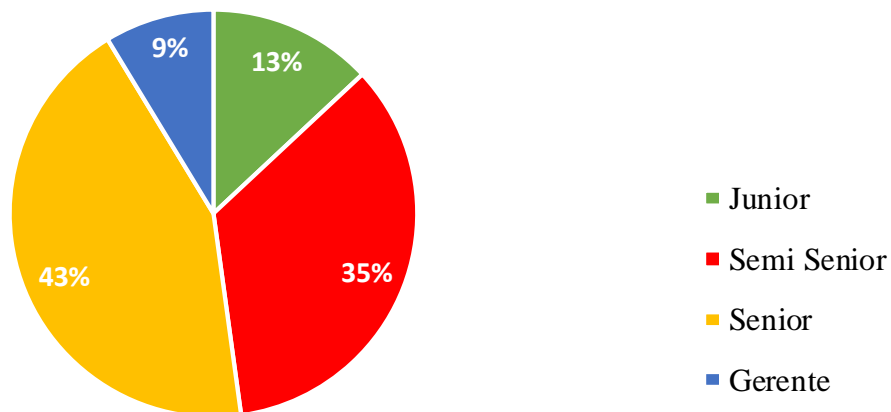


Gráfico 10: Pregunta 10 a trabajadores del pack 1

En este punto es importante recalcar que el tipo de seniority denota hace cuánto tiempo el individuo se encuentra trabajando en la organización y cuánta experiencia tiene en el puesto de trabajo designado. Esto se encuentra relacionado tanto a las capacidades del individuo como a la experiencia dentro de la organización.

Dentro de esta empresa de telecomunicaciones los puestos de trabajo y el organigrama se encuentra designado a través de categorías. Como vimos anteriormente estas son: Gerente, Senior, Semi Senior y Junior (estas se encuentran ordenadas de mayor a menor categoría).

En esta pregunta las respuestas estuvieron más divididas. Solo 2 (9%) de los colaboradores seleccionaron el área de gerente. Seguidos de unos 3 (13%) de los trabajadores que seleccionaron Junior. Entre los más seleccionados se encuentran los puestos Senior 8 (43%) y Semi Senior 10 (35%).

Esto último, da cuenta de que la mayoría de los trabajadores se encuentran suficientemente profesionalizados para no estar en un nivel junior y obteniendo la mayoría de los puestos sobre los Senior.

*4.1.3.4 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CANTIDAD DE AÑOS TRABAJADOS.*

En esta parte de la entrevista vamos a verificar la cantidad de años trabajados de los colaboradores y tipos de puestos desempeñados en relación a la venta de servicios online o desarrollo de e-commerce.

Además, evaluamos la cantidad de tiempo de los trabajadores en el mismo puesto de trabajo dentro de la misma organización.

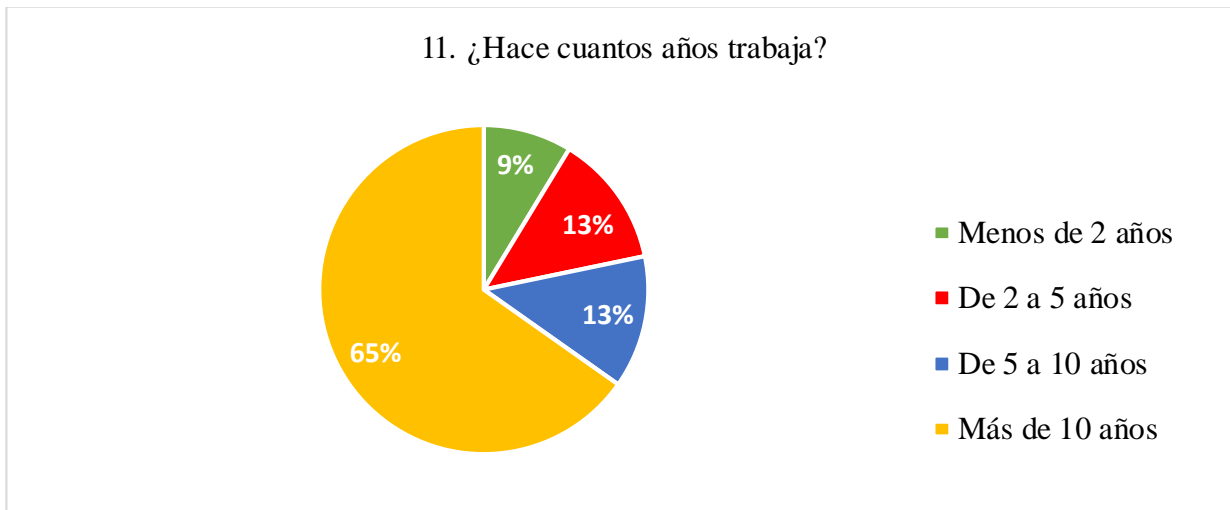


Gráfico 11: Preguntado a trabajadores del pack 1

En relación a esta pregunta 15 (65%) trabajadores respondieron que trabaja hace más de 10 años. Unos 3 (13%) de ellos contestaron que está trabajando de 5 a 10 años y otros 3 (13%) respondieron que trabajan desde hace 2 a 5 años. Finalmente, 2 (9%) trabajan hace menos de 2 años.

Este gráfico representa que más de la mitad de los trabajadores tienen más de 10 años de experiencia profesional lo cual brinda conocimiento y profesionalización en el ámbito laboral.



12. ¿Hace cuantos años trabaja en puestos relacionados al desarrollo del e-commerce?

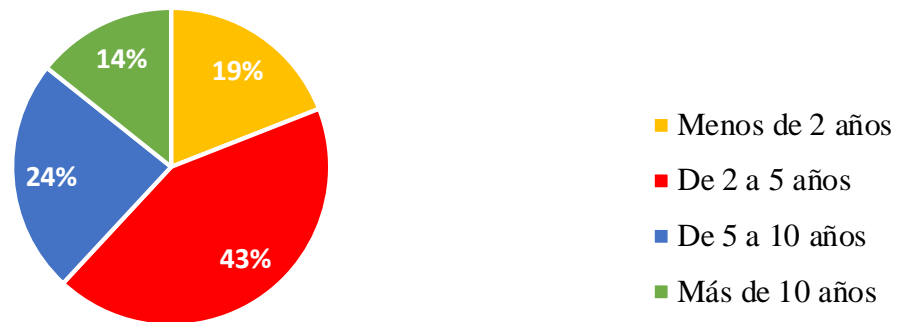


Gráfico 12: Pregunta 12 a trabajadores del pack 1

En esta respuesta solo respondieron 21 de los 23 entrevistados. De la misma manera, vemos que casi la mitad de los individuos 43% (9) trabajan en puestos relacionados al e-commerce de 2 a 5 años. Además, podemos ver que el 19% (4) de los trabajadores trabajando únicamente hace menos de 2 años en puestos relacionados al e-commerce.

Esto demuestra que el 62% (13) de los colaboradores se desarrollan en puestos de e-commerce hace menos de 5 años, lo cual infiere que más de la mitad del equipo tiene poca experiencia y conocimiento para profesionalizarse.

Asimismo, el 38% (8) de los trabajadores trabaja en el área de e-commerce hace más de 5 años. Esto indica que una parte del equipo se encuentra con experiencia en el campo y profesionalización para llevar adelante los inconvenientes que se presenten.

13. ¿Hace cuantos años se desempeña en el mismo puesto de trabajo?

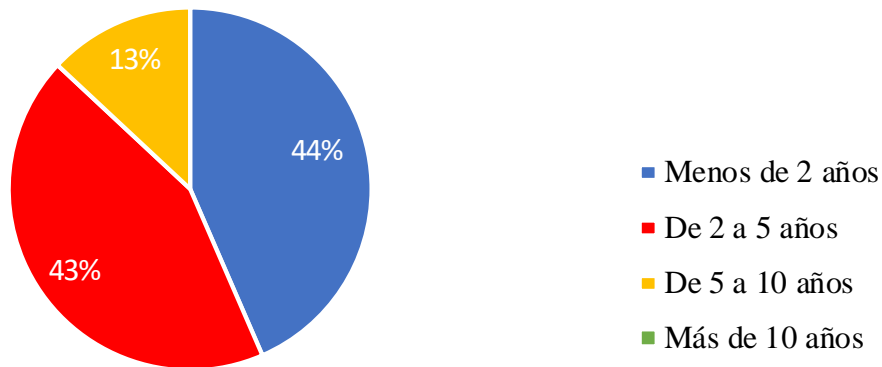


Gráfico 13: Pregunta 13 a trabajadores del pack 1

En este punto, cabe destacar que ninguno de los trabajadores se desempeña hace más de 10 años en el mismo puesto laboral que se encuentran actualmente. Solo un 13% (3) de los trabajadores trabajan en el mismo puesto de 5 a 10 años.

Sin embargo, es importante afirmar que más del 80% de los colaboradores se encuentran trabajando en el mismo puesto menos de 5 años. Para ser más específicos, el 43% (10) de los trabajadores estuvieron en el mismo puesto de 2 a 5 años.

Luego, un 44% de los trabajadores estuvo en el mismo puesto menos de dos años. Esto nos demuestra que la mayor parte de los trabajadores no continúan en el mismo puesto por más de 5 años, lo cual, según la bibliografía observada anteriormente no permite que los trabajadores puedan desarrollar el conocimiento necesario que les permite profesionalizarse dentro del área.

Por otro lado, es importante destacar que estas respuestas demuestran mucho recambio dentro del área en la organización.

#### *4.1.3.5 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES DE E-COMMERCE PACK 1*

De acuerdo con lo visto hasta este punto, contamos con unos resultados con ciertas variaciones. Sin embargo, podemos ver una tendencia generalizada en varios aspectos.

Estos puntos son: Todos los trabajadores contaron con educación formal. La mayoría de los individuos tuvieron una educación universitaria y todos ellos concluyeron su educación en la universidad.

Todos los trabajadores tuvieron educación fuera del ámbito formal, es decir, cursos. Pero no todos ellos tuvieron que ver con el área laboral actual. Además, podemos conocer que no todas ellas fueron brindadas por la empresa.

También podemos ver que más de la mitad de los individuos trabajan hace más de dos años en puestos relacionados al e-commerce y además de esto, casi la mitad de los colaboradores trabajan hace más de dos años en el mismo puesto.

Por último, podemos ver que los individuos, en su mayoría, trabajan hace más de 10 años y de dos a 5 años en puestos relacionados con el e-commerce.

Con todo lo descrito anteriormente podemos tener una visión más precisa de todos los individuos de la población de estudio.



#### 4.1.3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS: EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL VOLUMEN DE VENTAS.

En el año 2021 el pack 1 tuvo más de 266.700 ventas. Esto lo pudimos obtener desde el equipo de métricas del área. Este equipo, tal como indicamos anteriormente, es el indicado de medir todo el flujo de venta de este pack.

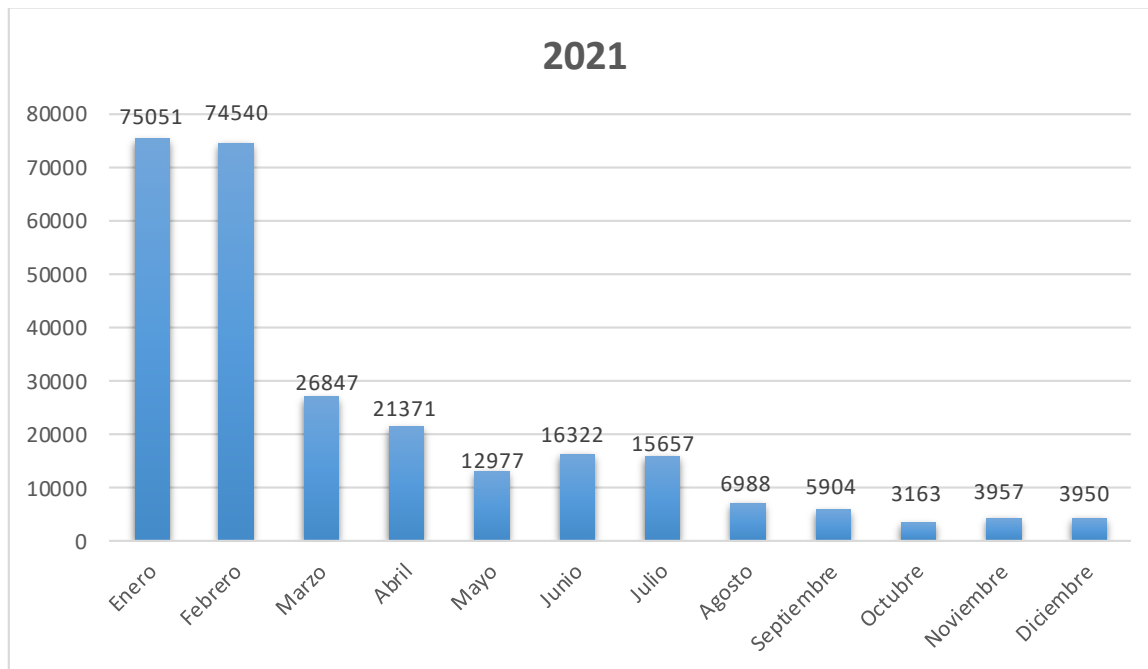


Gráfico 14: Volumen de ventas del pack 1 en 2021

En el gráfico anterior, podemos ver un resumen de las ventas mensuales a través de los distintos meses del año. Tal como vemos en el gráfico, los meses que tuvieron un pico en el volumen de las ventas fueron Enero y Febrero.

Este pico de ventas fue debido a una publicidad que hizo el área de Growth en estos dos meses en donde llevaban mayor cantidad de tráfico (es decir, de usuarios) a la landing inicial del flujo de ventas del pack.

## Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas

A partir de este mayor ingreso de usuarios al paso 1 del flujo de venta, la subida en el volumen de las ventas se produjo de manera rápida.

Por otro lado, podemos notar que el mes con menor cantidad de ventas fue Octubre con 3163 ventas mensuales. Este mes fue seguido por Diciembre con 3950 ventas mensuales y luego Noviembre con 3957.

Por último, cabe destacar que, durante los 12 meses del año, se mantuvo un promedio de ventas de 22.227,25.

## 4.2 E-COMMERCE PACK 2

### 4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO PACK 2

Este pack, al que llamaremos pack 2, también ofrece servicios de streaming. El mismo, cuenta con una amplia variedad de contenido para ver lo que los usuarios deseen en cualquier momento del día, pero con la diferencia, con respecto al Pack 1, que el contenido puede ser visto desde cualquier lugar.

Este servicio permite que por medio de cualquier dispositivo el usuario ingrese a una plataforma y acceda a todo el contenido dentro de la misma. El pack 2, además de contener permisos por medio del decodificador de la empresa, brinda acceso a través de cualquier equipo que el usuario quiera utilizar. Estos equipos pueden ser computadora, televisión, proyector o celular.

Este pack es el más nuevo de la empresa y se vende hace un año manteniendo buenos volúmenes de ventas desde que ingresó al mercado.

En relación al método de pago, en este caso, el usuario puede optar por pagar por la cantidad de personas que pueden ver en un mismo momento. De esta manera, las opciones son pack individual (permite una visualización a la vez), pack estándar (permite hasta tres visualizaciones al mismo tiempo) y pack familiar (permite hasta 5 visualizaciones a la vez). Cabe aclarar que este servicio únicamente tiene pagos de manera mensual y no anual, como el servicio anterior.

Si bien el método de venta es de manera online, en este pack el proceso de venta es algo diferente que en el pack 1. Luego de varias pruebas, el equipo de trabajo identificó que el cliente necesitaba un paso más para entender el tipo de pago que quiere hacer. Con lo cual, este proceso va a tener 6 pasos en lugar de 5.

En primer lugar, el usuario debe loguearse con su nombre de usuario y contraseña para ingresar a la parte del checkout. Luego, debe elegir las características del producto. Estas características tienen que ver con la cantidad de dispositivos que visualizan al mismo tiempo y cuentas de usuario.

## Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas

En el siguiente paso, el sistema mostrará el precio que va a pagar mensualmente por las selecciones realizadas. El usuario debe revisar el costo y aceptar o declinar la compra. En caso de que acepte, se pasará a un próximo paso en el que el usuario debe completar los datos de su tarjeta con la que desea pagar.

Antes de terminar el trámite, el usuario debe completar sus datos donde luego va a ser contratado por un trabajador de la empresa para confirmar su compra y brindarle los datos de acceso. Para esto, el cliente debe seleccionar si prefiere ser contactado por mail o teléfono y en el caso de ser de manera telefónica debe elegir el rango horario en el que le gustaría ser llamado.

Finalmente, de igual forma que en el pack anterior, el cliente es contactado por teléfono por la empresa para confirmar la compra y brindarle los datos de acceso a la plataforma.

El equipo de capital humano, a partir de mediciones en el proceso de compra, realiza modificaciones en el flujo para generar mayor volumen de ventas. Es por esto que para ellos es de suma importancia distinguir en que parte del flujo se caen los posibles clientes para atacar ese paso y buscar una alternativa en el proceso.

Este pack tiene la característica de adaptarse rápidamente a cualquier situación en donde se encuentre el usuario. Como se nombró anteriormente, el usuario puede conectarse desde el celular, la computadora, la Tablet o la televisión sin necesidad de tener un decodificador de por medio. Lo único indispensable es una conexión a internet.

Mediante varias encuestas de NPS es notable la comodidad que le brinda el servicio al usuario y la facilidad de acceso que obtiene en el contenido.

Para hacer modificaciones en el proceso de venta este pack contiene el mismo proceso que el pack anterior con una simple diferencia desde la parte de métricas. En el proceso anterior, primero se pasa por contenido, luego por UX, después por desarrollo y finalmente, por métricas.

En este punto, eso cambia ya que el equipo de métricas ingresa antes de entrar en desarrollo, una vez que el diseño ya está realizado.



Esto es porque encontraron una forma de medir automáticamente las acciones del usuario, por lo que (en la mayoría de los casos) el equipo de métricas debe chequear que todo se encuentre medido correctamente y nada más.

En el caso de que una interacción del usuario no tenga métricas correspondientes se pedirán cambios a desarrollo y luego este cambio finalmente pasará a producción.



#### 4.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

A diferencia del equipo anterior, este equipo de trabajadores se encuentra conformado por 15 personas con edades que varían desde los 20 hasta los 25 años. Además, éste equipo cuenta con la misma cantidad de mujeres que de hombres.

El área contiene dentro varios mini equipos de trabajo que ayudan a medir los procesos y realizar modificaciones en los mismos. Cabe aclarar que a diferencia del equipo anterior, este no tiene equipo de producto. A continuación, pasaremos a describirlos:

1. UX design: En base a los análisis y la información que proporciona el equipo de métricas, se encargan de armar el diseño del cambio que se va a realizar dentro del proceso siguiendo los estándares para las mejores experiencias del usuario. Este diseño lo trasladan a un figma que luego es entregado a las demás áreas para que puedan trabajar en base a ese esquema.
2. Content/Contenido: Este equipo es el que se encarga del Writing de todas las partes del proceso. Es decir, redactan cada espacio dentro del proceso en el que haya texto para que sea más entendible para el usuario.
3. Desarrollo: En esta parte realizan los cambios que se pidieron a nivel técnico, se modifica el código y se envía al equipo de producto para que revise si los cambios se encuentran bien realizados.
4. Métricas: Ellos son los encargados de medir todo el proceso y cualquier interacción que el cliente pueda realizar. Además de eso, son los que pasan toda la información del usuario a los tableros y luego les envían las mediciones finales al equipo de UX para que evalúen la información y tomen decisiones en base a eso.
5. Growth: Este equipo, al igual que en el pack 1, es el encargado de realizar la publicidad para las páginas webs y de esta manera generar mayor cantidad de visitas y visualizaciones en los sitios.
6. SEO: Por último, este equipo es el encargado de optimizar el sitio para que el mismo sea rápidamente encontrado por los buscadores como Google o Yahoo.

## Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas

Cada uno de estos equipos contiene dos o tres personas trabajando que se encargan de distintas partes de los procesos. Es importante destacar que ellos no tienen un líder en concreto sino que todos distribuyen las tareas dentro del área y tienen revisiones semanales en conjunto.

## FLUJOGRAMA DEL ÁREA

En el siguiente esquema (Figura 4.2) se muestra un flujograma del área, de acuerdo a lo mencionado previamente.

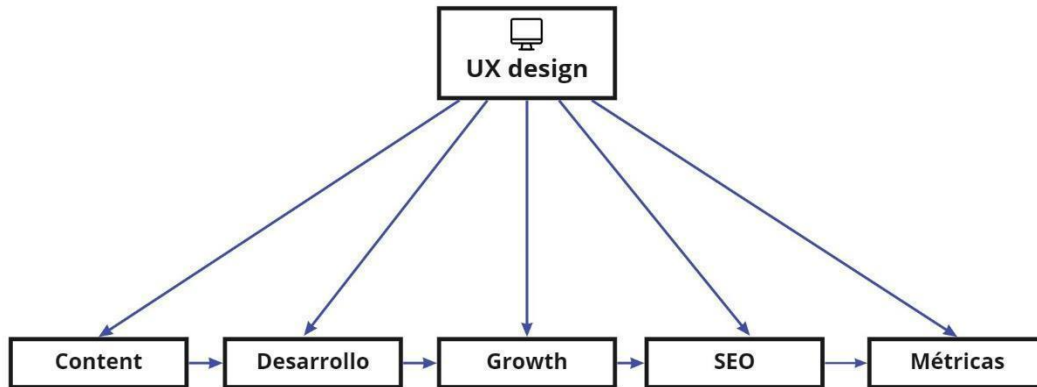


Fig. 2: Flujograma del área pack 2

## ANÁLISIS FODA

En la Tabla 4.1 se muestra un análisis FODA, la cual es una matriz cuadrada que permite analizar las características internas y externas de la empresa. Estas características son cuatro: fortalezas internas, debilidades internas, amenazas externas y oportunidades externas.

Tabla 2: Análisis FODA pack 2

<b>Fortalezas</b> Conocen el producto Buena comunicación entre las áreas Grandes volúmenes de ventas Rápidas modificaciones en los procesos de checkout Nuevas ideas para probar el funcionamiento	<b>Oportunidades</b> Únicos competidores dentro de la industria Mercados desatendidos
<b>Debilidades</b> Poco conocimiento del mercado Pocos años en el mercado	<b>Amenazas</b> Grandes subas de precio cada 6 meses Nuevos competidores







## 4.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.2.3.1 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN FORMAL.

Al igual que en el Pack 1, en esta parte de la entrevista buscamos identificar la capacitación o educación formal que tuvieron los trabajadores a lo largo de su vida.

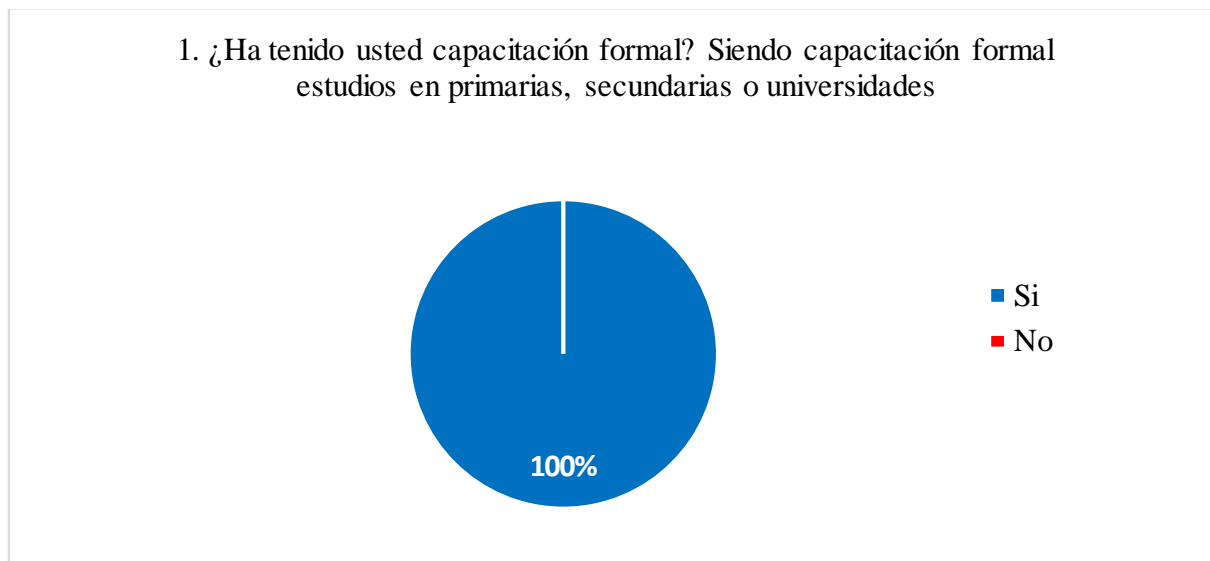


Gráfico 15: Pregunta 1 a trabajadores del pack 2

En primer lugar, podemos observar que, al igual que en el pack anterior, el 100% de los encuestados respondieron que sí estudiaron en una capacitación formal.

Sin embargo, a diferencia del pack anterior, donde el 100% de los encuestados eran 23, en este caso el 100% de los encuestados son 12.

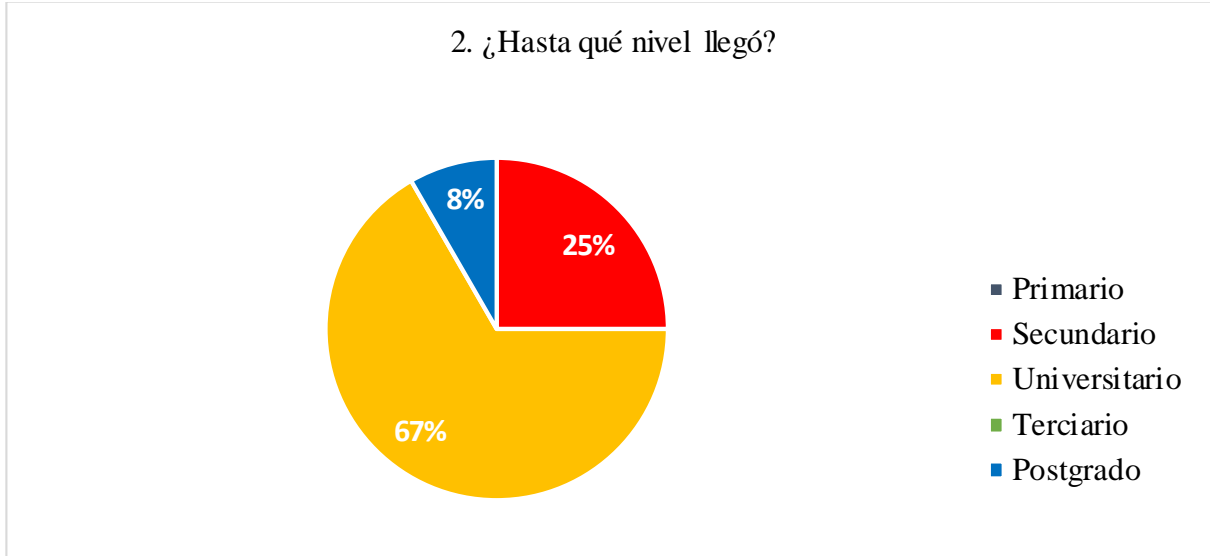


Gráfico 16: Pregunta 2 a trabajadores del pack 2

El 67% (8) de los empleados respondieron haber llegado hasta un nivel universitario, a diferencia del equipo uno, donde indicaron que el 82% había llegado al nivel universitario.

Además, podemos ver que el 25% (3) llegaron a ingresar al nivel secundario. En comparación con el otro equipo, esta métrica también es más alta. Sin embargo, únicamente un 8% (1) llegó a un nivel de postgrado en diferencia con el equipo anterior donde el 9% de ellos llegaron.

Algo que podemos notar en común entre los dos equipos es que ninguno de los dos tiene niveles primarios ni terciarios en sus colaboradores.

### 3. ¿Completó los estudios del nivel seleccionado?

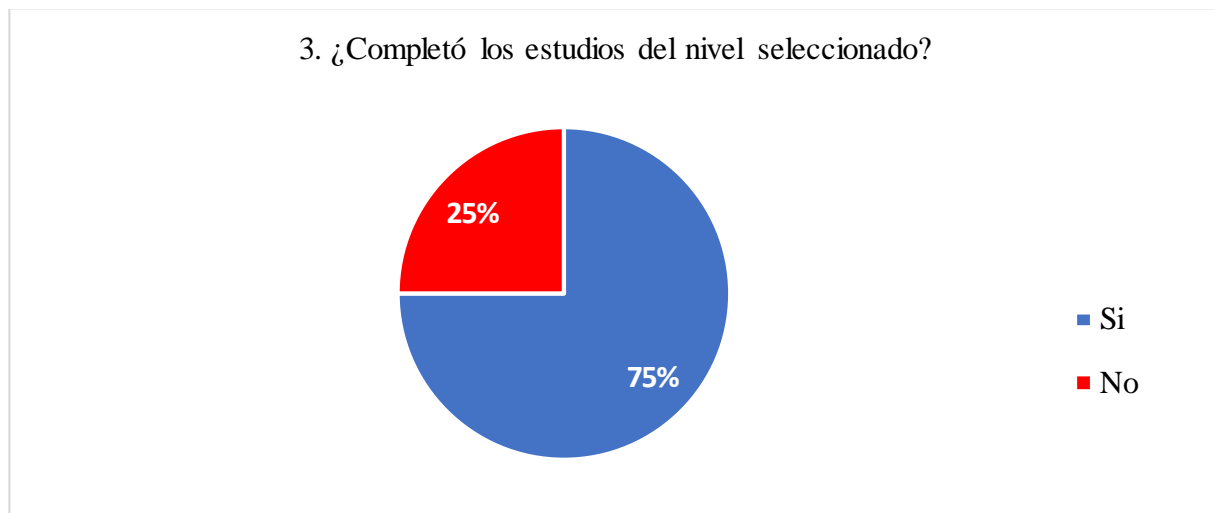


Gráfico 17: Pregunta 3 a trabajadores del pack 2

Si bien podemos notar que la misma cantidad de individuos no completó el nivel seleccionado en los dos equipos, es decir, tres personas. Es más representativo tomar el porcentaje de la muestra, en este caso 25% (3) de los individuos, no completaron los estudios en el nivel seleccionado.

Por el contrario, en el pack anterior, únicamente un 13% no completaron los estudios en el nivel seleccionado.

Sin embargo, el 75% (9) de los individuos, si completaron sus estudios. Mediante un cruce de respuestas podemos conocer que el 75% (9) de los individuos pertenecen al nivel de estudios universitario y de postgrado, con lo cual esto nos da la pauta de ser un equipo ampliamente profesionalizado.



#### 4.2.3.2 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CAPACITACIÓN INFORMAL.

En esta sección de la encuesta, se busca conocer la educación o capacitación fuera del ámbito formal, es decir, en el ámbito informal. Estos pueden ser, por ejemplo, cursos.

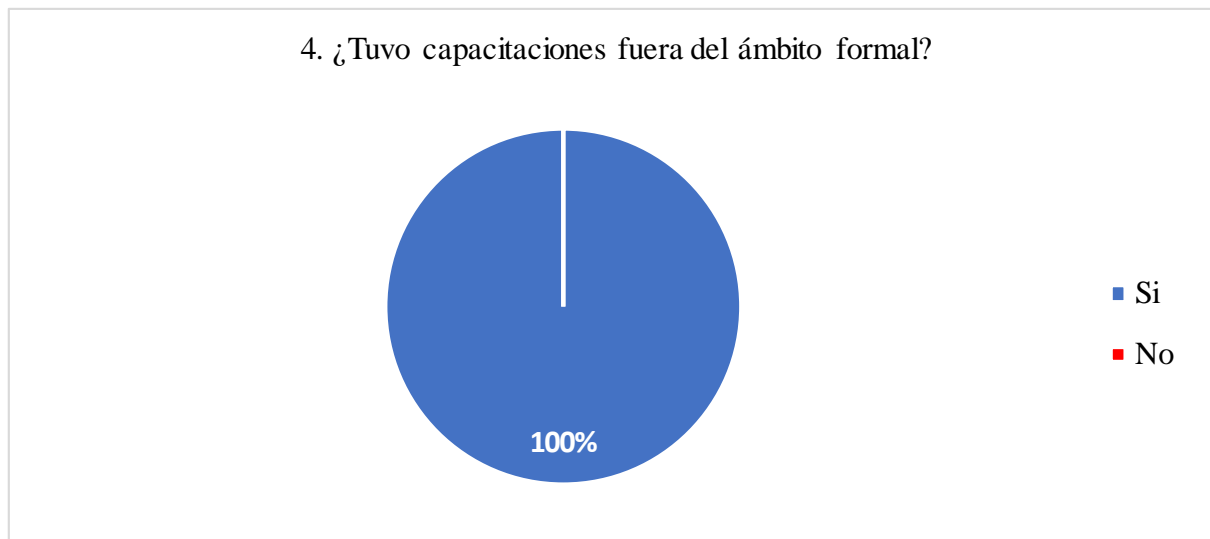


Gráfico 18: Preguntar 4 a trabajadores del pack 2

Si bien en este caso el 100% de los individuos coincidieron en haber tenido capacitaciones dentro del ámbito formal, cabe destacar que uno de ellos no contestó la pregunta. Con lo cual sabemos oficialmente que 11 de ellos tuvieron capacitaciones fuera del ámbito formal.

Como bien explicamos anteriormente, este punto es de suma importancia para la profesionalización del individuo dentro del ámbito laboral y el desarrollo de la misma.

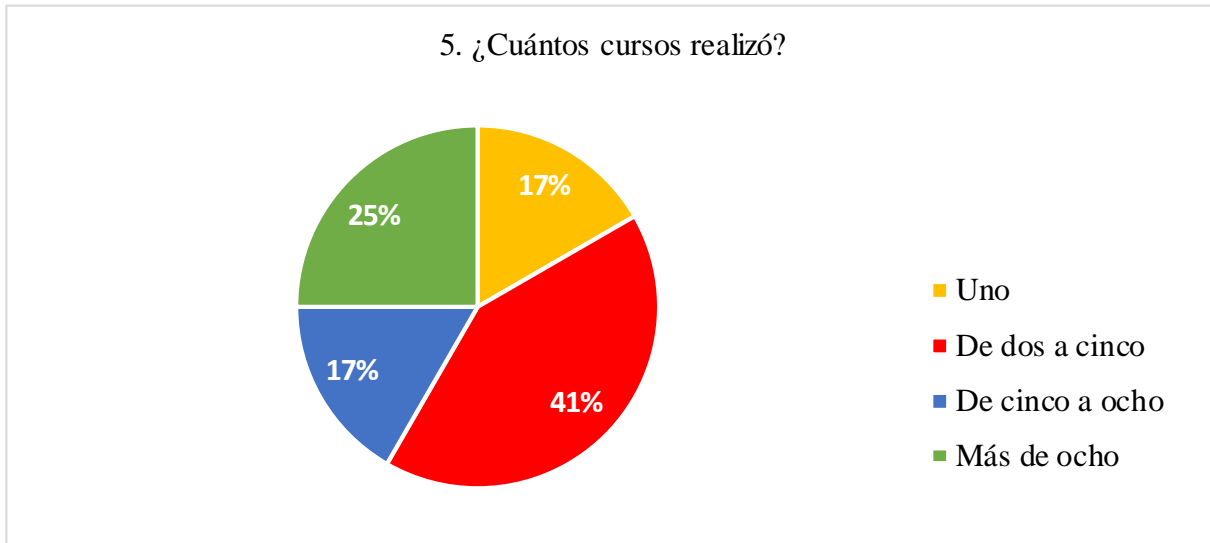


Gráfico 19: Pregunta 5 a trabajadores del pack 2

Al igual que en el equipo del pack 1, la respuesta se encuentra distribuida por las cuatro opciones. Tal como podemos ver, en el gráfico, el mayor porcentaje de colaboradores hicieron de dos a cinco cursos. Esto demuestra que el 42% (5) de ellos busca tener al menos una capacitación básica.

El 25% (3) hicieron de 5 a 8 cursos, lo cual, como describimos en la teoría, demuestra una alta profesionalización del trabajador. Por otro lado, también nos demuestra que la empresa busca profesionalizarse y capacitarse para poder obtener mejores resultados.

El 17% (2) de ellos, hicieron solo un curso y el otro 17% (2) hicieron más de ocho cursos, con lo cual, el mismo número de trabajadores se mantiene en las dos puntas del gráfico.

6. ¿Estas capacitaciones se encuentran relacionadas al puesto actual de trabajo?

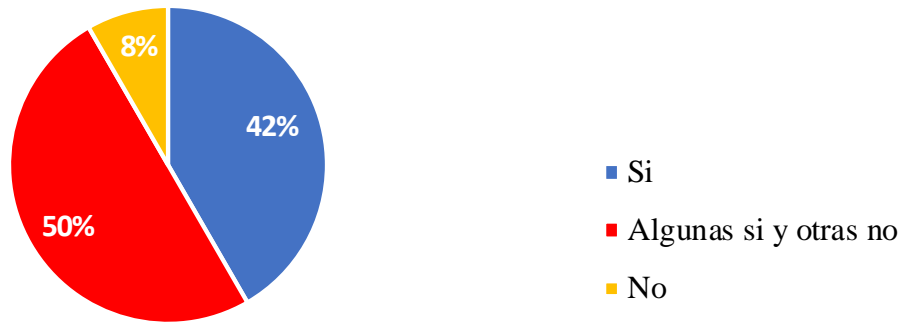


Gráfico 20: Pregunta 6 a trabajadores del pack 2

Tal como podemos notar en el gráfico anterior, el 42% (5) de los trabajadores afirmaron que las capacitaciones que realizaron se encuentran relacionadas con los puestos de trabajo actuales.

Esto es beneficioso para la profesionalización del capital humano porque tal como dijeron Villalobos y Pedroza (2009) la inversión empresarial necesita de empleados mejor calificados, por lo que el capital humano va adquiriendo una importancia radical para el desarrollo y el crecimiento económico de las organizaciones.

El 50% (6) de los trabajadores indicaron que algunas capacitaciones si se encuentran relacionadas al puesto de trabajo actual y otras no.

Únicamente el 8% (1) de los trabajadores indicaron que ninguna de las capacitaciones que hicieron se encuentra relacionada al puesto laboral actual. Esto infiere que el colaborador, en este caso, se encuentra menos profesionalizado que los colaboradores que si realizaron capacitaciones dentro de la misma área laboral que el puesto de trabajo actual.

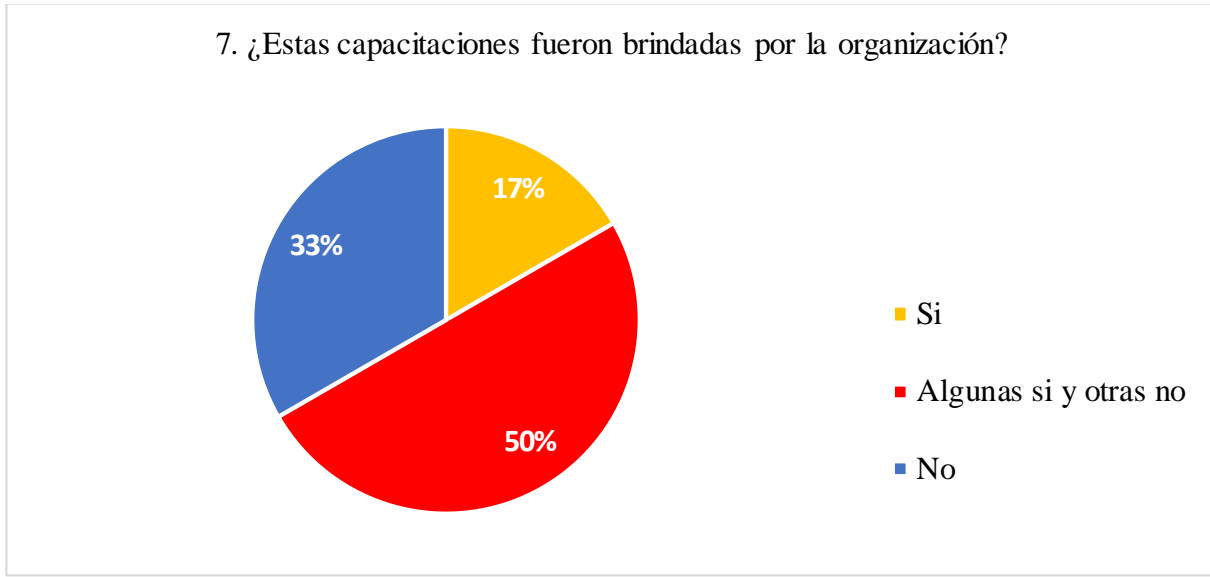


Gráfico 21: Pregunta 7 a trabajadores del pack 2

El 17% (2) de los colaboradores indicó que todas las capacitaciones que adquirió fueron brindadas por la empresa de trabajo actual. Esto nos demuestra que la organización busca capacitar y formar a sus trabajadores dentro de las áreas que le competen a cada uno de los colaboradores para obtener cada vez recursos más capacitados.

A su vez, el 50% (6) de los trabajadores indicó que algunas de estas capacitaciones fueron brindadas por la organización y otras no. Lo cual nos da la pauta de que no todos los trabajadores son capacitados por la organización.

De esta manera también podemos notar que el 33% (4) de los mismos indicó que las capacitaciones no fueron brindadas por la organización. Lo cual nos indica que solo una parte de los individuos obtuvieron capacitaciones por medios de la organización pero no todos los colaboradores por igual.



#### 4.2.3.3 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE PUESTOS DE TRABAJO.

En este punto, al igual que en el pack 1, nos enfocamos en la posición del colaborador en relación con su experiencia laboral.



Gráfico 22: Pregunta 8 a trabajadores del pack 2

Muy parecido a lo que podemos observar en el pack 1, el pack 2 cuenta con el 75% (9) de los trabajadores que se desempeñaron en puestos relacionados al e-commerce en los últimos dos años. Lo cual infiere que gran porcentaje de los trabajadores tienen gran conocimiento en el área.

Tal como indica Delors (1989) la profesionalización se encuentra íntimamente relacionada a la adquisición de competencias, que permiten la especialización de las habilidades profesionales.

Por el contrario, sólo un 25% (3) de los mismos no se encuentran desempeñando trabajos en relación a puestos de e-commerce en los últimos dos años con lo cual esto nos indica que no tienen amplios conocimientos en el área.

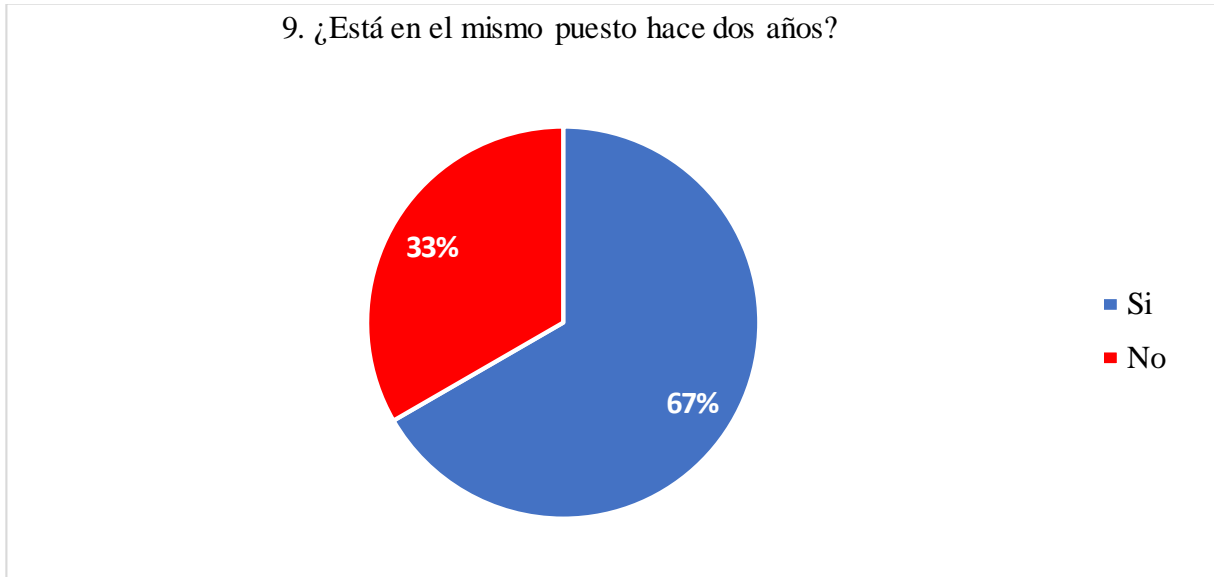


Gráfico 23: Pregunta 9 a trabajadores del pack 2

A diferencia del caso anterior, acá podemos observar que hay mayor porcentaje de trabajadores que están en el mismo puesto hace más de dos años. Esto demuestra que el 67% (8) de ellos se encuentran con mayor experiencia en las tareas diarias del trabajo.

Por el contrario, un 33% (3) de ellos no continúan en el mismo puesto por más de dos años. A diferencia del caso anterior donde más de la mitad de los trabajadores no se mantenían en el mismo puesto de trabajo hace dos años.

10. ¿En qué seniority se encuentra actualmente?

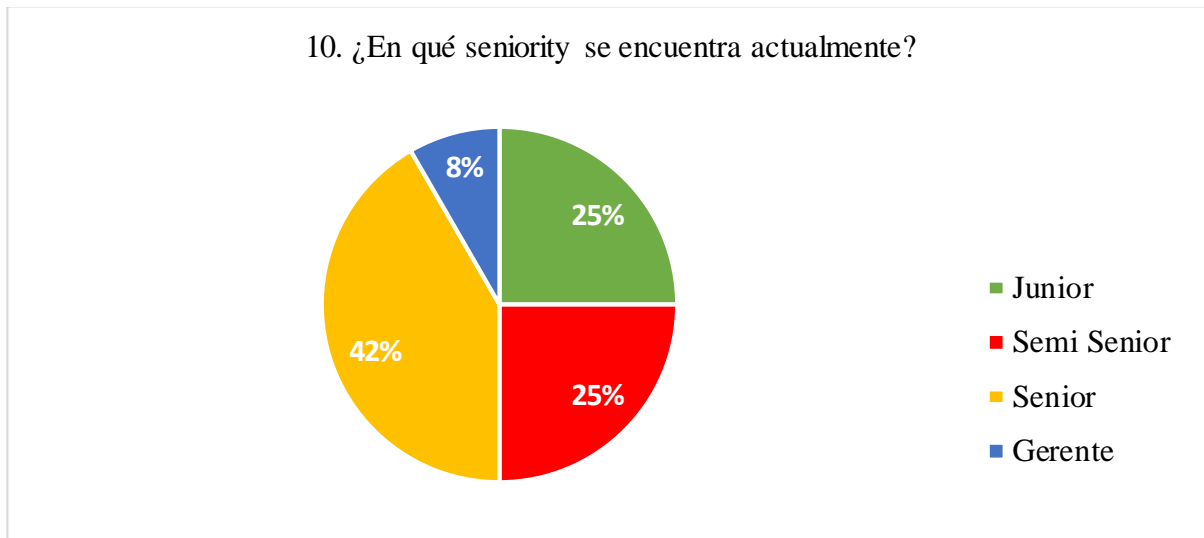


Gráfico 24: Preguntar 10 a trabajadores del pack 2

En este caso, vemos que un 42% (5) de los individuos son trabajadores Senior. Esto nos indica que casi la mitad de los trabajadores del equipo se encuentran con amplia experiencia en el rubro del e-commerce.

Al mismo tiempo, vemos que las posiciones Junior y Semi Senior comparten el 50% (6) del gráfico, obteniendo un 25% (3) cada uno. Esto nos indica que estos trabajadores cuentan con menor experiencia en el área y, por lo tanto, menor capacitación en las actividades realizadas.

Por último, podemos ver que un 8% (1) de ellos son gerentes, lo cual nos demuestra una amplia experiencia por parte de estos trabajadores.



#### 4.2.3.4 RESULTADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL INDICADOR DE CANTIDAD DE AÑOS TRABAJADOS.

En esta última sección nos enfocaremos en la cantidad de años trabajados tanto fuera como dentro del área del e-commerce.

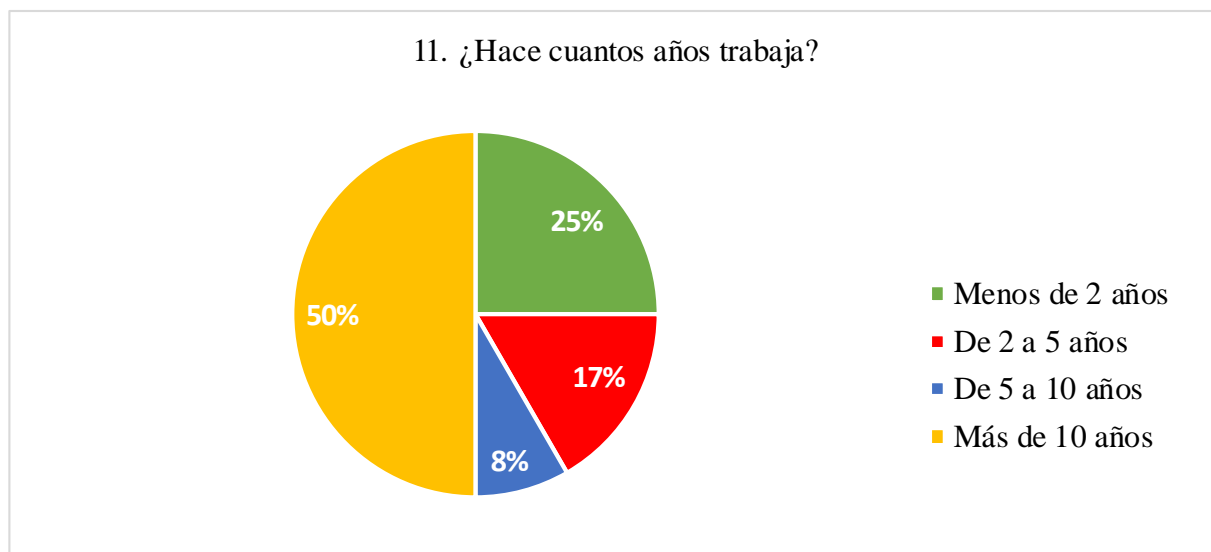


Gráfico 25: Preguntar 11 a trabajadores del pack 2

En esta pregunta podemos observar que el 50% (6) de los empleados trabaja hace más de 10 años, esto demuestra que gran parte del equipo tienen amplia experiencia en el ámbito laboral.

El resto del porcentaje se encuentra dividido un 25% (3) en trabajadores de menos de dos años, los cuales cuentan con muy poca experiencia laboral y, a su vez, profesionalización.

Por último, observamos que el otro 25% (3) se encuentra dividido entre un 17% (2) para los trabajadores que se encuentran laboralmente activos desde 2 a 5 años y 8% (1) para los que se encuentran en actividad laboral desde hace 5 a 10 años.

12. ¿Hace cuantos años trabaja en puestos relacionados al desarrollo del e-commerce?



Gráfico 26: Pregunta 12 a trabajadores del pack 2

Tal como podemos notar a primera vista, ninguno de los trabajadores lleva en puestos relacionados al desarrollo del e-commerce desde hace más de 10 años. Esto puede deberse a que la venta online es una actividad muy novedosa y con poca duración en el mercado laboral.

También podemos darnos cuenta que el 20% (2) de los trabajadores se encuentran en puestos relacionados al e-commerce de 5 a 10 años. Un 30% (3) de los colaboradores se encuentra trabajando en puestos relacionados a la venta digital de 2 a 5 años.

Además, vemos que un 50% (5) de los individuos trabaja en puestos relacionados al desarrollo del e-commerce hace menos de 2 años. Por último, es importante destacar que esta pregunta obtuvo únicamente 10 respuestas.

13. ¿Hace cuantos años se desempeña en el mismo puesto de trabajo?

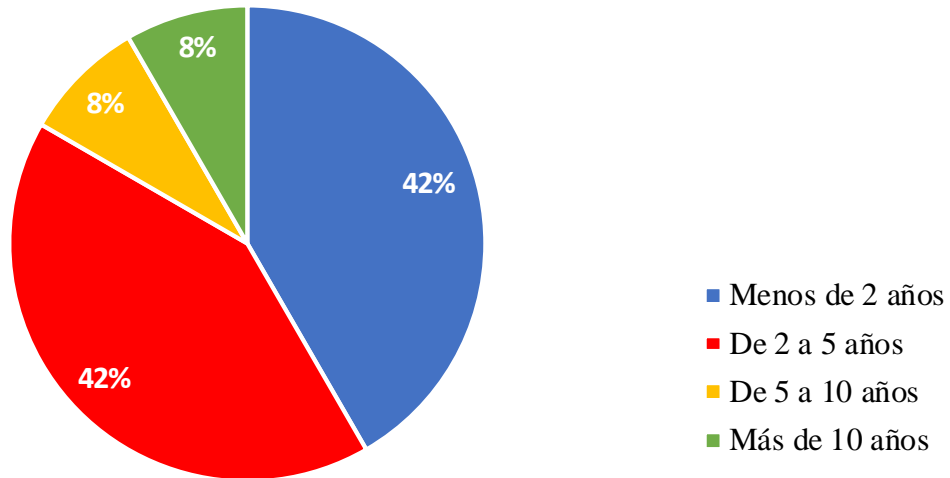


Gráfico 27: Pregunta 13 a trabajadores del pack 2

Esta pregunta se encontró con un 42% (5) de individuos que se desempeñaron en el mismo puesto laboral hace menos de 2 años. Otro 42% (5) se lleva la respuesta “De 2 a 5 años”. Esto nos indica que el 84% de los trabajadores del área llevan en el mismo puesto laboral menos de 5 años.

Esto último nos demuestra poca profesionalización en el área de trabajo ya que Ferraro dice que que la profesionalización se construye a través de procesos bien específicos de socialización, ligados a la educación, al trabajo y a la carrera

Además de esto, podemos notar que el 8% (1) de los trabajadores cuentan con más de 10 años de experiencia en el mismo puesto de trabajo. Otro 8% nos indica que solo 1 trabajador se encuentra trabajando de 5 a 10 años en el mismo puesto.





#### *4.2.3.5 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES DE E-COMMERCE PACK 2*

En relación a todo lo visto en el resultado de profesionalización del pack 2, contamos con resultados con ciertas variaciones en algunos trabajadores. Sin embargo, podemos ver una tendencia generalizada en varios aspectos.

En resumen, todos los trabajadores cuentan con educación formal pero solo el 67% de ellos tuvieron una educación universitaria y solo el 75% de los mismos concluyeron su educación en la universidad.

Todos los trabajadores tuvieron educación fuera del ámbito formal, es decir, cursos. Pero la mayoría realizaron de 2 a 5 cursos. Además, el 92% de ellos tuvieron capacitaciones relacionadas al área donde trabajan actualmente.

También podemos ver que el 75% de los individuos trabajan hace más de dos años en puestos relacionados al e-commerce y el 67% de los colaboradores trabajan hace más de dos años en el mismo puesto.

Por último, podemos ver que la mitad de los individuos, el 50%, trabajan hace más de 10 años en puestos relacionados con el e-commerce.

Con todo lo especificado en este apartado podemos tener una visión más precisa de los individuos del pack 2.



#### 4.2.3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS: EVALUACION DE LA RELACIÓN ENTRE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA Y EL VOLUMEN DE VENTAS.

En el año 2021, el pack 2 tuvo más de 232.400 ventas. Al igual que en el pack 1, esto lo pudimos obtener desde el equipo de métricas del área. En este caso, el equipo de métricas, es el indicado de medir todo el flujo de venta de este pack y pedir las modificaciones necesarias para mejorar el flujo.

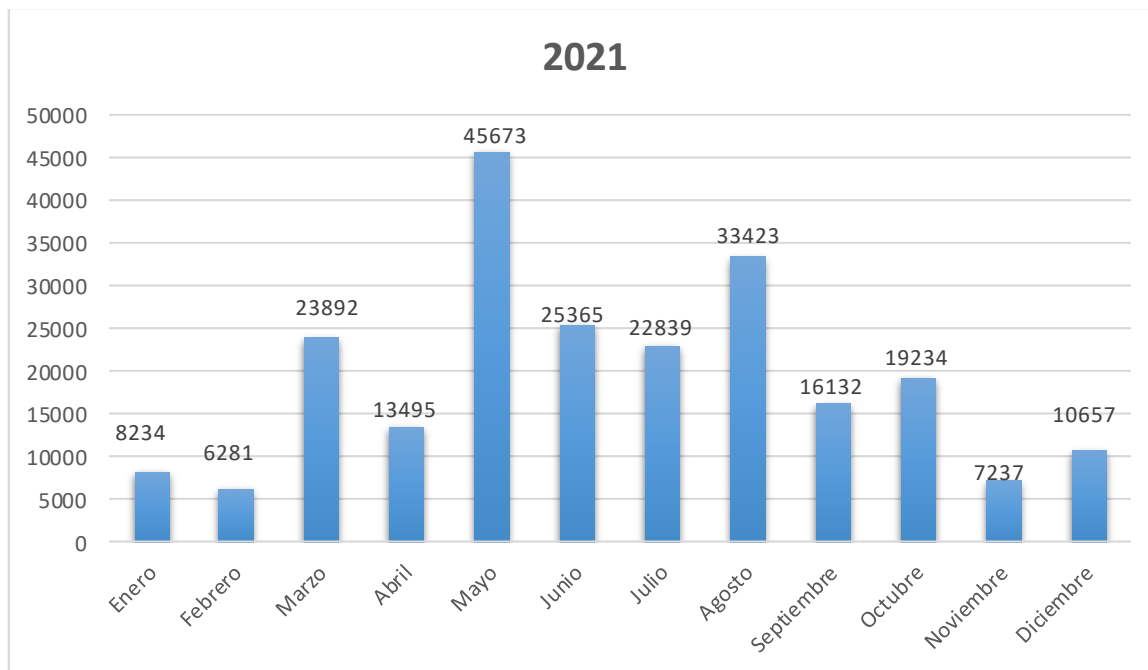


Gráfico 28: Volumen de ventas del pack 2 en 2021

En el gráfico 28, podemos ver un resumen de las ventas mensuales a través de los distintos meses del año. Tal como vemos en el gráfico, a diferencia del pack anterior, el mes que tuvo un pico en el volumen de ventas fue Mayo.

Este pico de ventas fue debido a una promoción que hizo el área de Growth en el evento llamado: “Hot sale”. Esto se puede deducir porque la landing inicial del flujo de ventas del pack tuvo mucho tráfico en los días del evento proveniente de la landing del evento.

## Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas

Al igual que en el pack 1, a partir de este mayor ingreso de usuarios al paso 1 del flujo de venta, la subida en el volumen de las ventas se produjo de manera rápida.

Por otro lado, podemos notar que el mes con menor cantidad de ventas fue Febrero con 6281 ventas mensuales. Este mes fue seguido por Noviembre con 7237 ventas mensuales y luego Enero con 8234.

Por último, cabe destacar que durante los 12 meses del año, se mantuvo un promedio de ventas de 19371 y un total anual de 232.462 ventas.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DOS CASOS DE ESTUDIO (DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS)

Una vez realizadas las encuestas a los dos grupos de trabajadores, se determinó cuál sería el modelo más apropiado para realizar el estudio. Enseguida, se buscaron los indicadores que permitirían pasar de un estudio cualitativo a un estudio cuantitativo.

Tal como vimos anteriormente, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el efecto de la profesionalización del capital humano en las ventas del e-commerce dentro de dos equipos del área de e-commerce de una empresa de telecomunicaciones.

Este objetivo, en términos estadísticos, equivale a determinar el grado de correlación existente entre dos variables: Nivel de profesionalización vs. Cantidad de ventas.

Para esto se ordenaron y puntuaron las respuestas a cada una de las 13 preguntas a los trabajadores. Debajo dejaremos una tabla de referencia que indica la forma de tabulación de las respuestas:

Tabla 3: Tabulación de respuestas

<b>Puntaje</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pregunta 1</b>	No	Si			
<b>Pregunta 2</b>	Primario	Secundario	Universitario	Postgrado	Doctorado
<b>Pregunta 3</b>	No	Si			
<b>Pregunta 4</b>	No	Si			
<b>Pregunta 5</b>	Uno	De dos a cinco	De cinco a ocho	Más de ocho	
<b>Pregunta 6</b>	No	Algunas si y otras no	Si		
<b>Pregunta 7</b>	No	Algunas si y otras no	Si		
<b>Pregunta 8</b>	No	Si			
<b>Pregunta 9</b>	No	Si			
<b>Pregunta 10</b>	Junior	Semi Senior	Senior	Gerente	
<b>Pregunta 11</b>	Uno	De dos a cinco	De cinco a ocho	Más de ocho	
<b>Pregunta 12</b>	Uno	De dos a cinco	De cinco a ocho	Más de ocho	
<b>Pregunta 13</b>	Uno	De dos a cinco	De cinco a ocho	Más de ocho	

Luego, se realizaron las encuestas a los trabajadores de las personas relacionadas con los packs 1 y 2 de la organización. Los resultados se tabularon y se encuentran organizados en las tablas 4 y 5.

### PACK 1: TABULACIÓN DE RESPUESTAS

A continuación, en la tabla 4, podemos observar todas las respuestas de los trabajadores del pack 1 a lo largo de todas las preguntas. Las mismas, se encuentran ordenadas y tabuladas según la tabla mostrada anteriormente.

Cabe destacar que los puntos que se encuentran vacíos es porque el encuestado no respondió a ese interrogante, es decir, lo dejó en blanco.

Tabla 4: Tabulación de respuestas pack 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1</b>	2	3	1	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1
<b>2</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	1
<b>3</b>	2	4	2	2	4	2	2	2	1	4	4	4	1
<b>4</b>	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	4	2	2
<b>5</b>	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2
<b>6</b>	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1		1
<b>7</b>	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2
<b>8</b>	2	3	1	2	4	2	2	2	1	3	4	2	1
<b>9</b>	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	4	2	1
<b>10</b>	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	4	4	2
<b>11</b>	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	3
<b>12</b>	2	3	2	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2
<b>13</b>	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	3
<b>14</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	4	2	1
<b>15</b>	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2
<b>16</b>	2	4	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2
<b>17</b>	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2
<b>18</b>	2	3	2	2	4	2	2	1	1	3	4	1	1
<b>19</b>	2	3	1	2	3	2	2	1	2	3	4		3
<b>20</b>	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1
<b>21</b>	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
<b>22</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2

23	2	3	2	2	4	2	2	1	1	2	4	1	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Promedio p/respuesta	2	3	1,86	2	2,86	2,43	1,82	1,78	1,47	2,47	3,34	2.33	1,69
----------------------	---	---	------	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------

---

Dados los datos anteriores, procedemos a sacar el promedio total del pack 1. Este promedio se sacó sumando todos los promedios de todas las respuestas del pack 1 y dividiendo por la cantidad de las mismas. El total del promedio de profesionalización del pack 1 es: 2.23

### PACK 2: TABULACIÓN DE RESPUESTAS

En la tabla 5, podemos observar todas las respuestas de los trabajadores del pack 2 a lo largo de todas las preguntas. Las mismas, se encuentran ordenadas y tabuladas según la tabla 3, mostrada anteriormente.

Cabe explicar que los puntos que se encuentran vacíos es porque el encuestado no respondió a ese interrogante, es decir, lo dejó en blanco.

Tabla 5: Tabulación de respuestas pack 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1</b>	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	4	1	1
<b>2</b>	2	3	2	2	4	3	1	2	1	1	1	1	1
<b>3</b>	2	4	2	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3
<b>4</b>	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	4		2
<b>5</b>	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2
<b>6</b>	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1
<b>7</b>	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2		1
<b>8</b>	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2
<b>9</b>	2	3	1		1	3	3	1	2	3	4	1	4
<b>10</b>	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
<b>11</b>	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1
<b>12</b>		3	1	2	4	3	2	2	2	3	4	3	2

## Efectos de profesionalización del capital humano sobre el volumen de ventas

Promedio por respuesta	2	2.83	1.75	2	2.50	2.33	1.83	1.75	1.66	2.33	2.83	1.70	1.83
------------------------	---	------	------	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------

---

Conociendo los datos anteriores, procedemos a sacar el promedio total del pack 2. Este promedio, se sacó sumando todos los promedios de todas las respuestas del pack 2 y dividiendo por la cantidad de las mismas. El total del promedio de profesionalización del pack 2 es: 2.10

Una vez tabulados los datos, se procedió a determinar el valor promedio de las respuestas, ya que representaban la tendencia más probable. De manera organizada, los datos se observan debajo de las tablas 4 y 5.

Finalmente, podemos afirmar que el pack 1 tiene como promedio de profesionalización 2.23 mientras que el pack 2 tiene como promedio de profesionalización 2.10. Con lo cual, concluimos que el pack 1 se encuentra más profesionalizado.

A continuación, se contrastaron las ventas de los dos packs con el nivel de profesionalización de los mismos. Tal como pudimos ver anteriormente, durante el año 2021 el pack 1 tuvo 266.727 ventas, mientras que el pack 2 tuvo 232.462 ventas.

Por lo tanto, podemos afirmar que el equipo del pack 1 se encuentra más profesionalizado y obtuvo mayores ventas.



## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Finalmente, después de todo el análisis realizado podemos afirmar que la hipótesis realizada en un primer momento es correcta.

Para recordar, la hipótesis principal era: “El equipo de capital humano que se encuentre más profesionalizado en base a los indicadores definidos genera mayor volumen de ventas en el e-commerce que el equipo que no se encuentra tan profesionalizado.”

Esto es verdadero ya que el equipo del pack 1 es el que se encuentra mayor profesionalizado con un promedio de profesionalización de 2.23 a comparación del pack 2 que obtuvo 2.10 de promedio.

Esto último se puede inferir en base a 4 indicadores de profesionalización de los trabajadores que habíamos definido anteriormente: capacitación formal, capacitación informal, indicador de puestos de trabajo y cantidad de años trabajados.

Por otro lado, en cuanto a las ventas, podemos conocer que en el año 2021 las ventas del pack 1 fueron de 266.727 y del pack 2 fueron de 232.462. Esto nos indica que el pack uno tiene mayores ventas que el pack dos.

Por lo tanto, el pack 1 se encuentra más profesionalizado y, a la vez, tuvo mayores volúmenes de ventas que el pack 2.



## CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES O CONSIDERACIONES PARA EL FUTURO

Para continuar con esta línea de investigación, sería interesante y de valor agregado poder contrastar la experiencia, profesionalización y trabajo de la empresa estudiada en esta tesis con otras empresas de igual especialización.

Además, será enriquecedor conocer puntos de vista y experiencia de otros trabajadores o colaboradores que hayan estado trabajando también en e-commerce. De este modo, podrá verse cómo se ha contrastado la profesionalización con las ventas en dichas compañías y cuáles han sido los resultados de modo de poder abordar conclusiones más generalistas.

También, poder estudiar otro tipo de industrias donde se estén realizando ventas de manera online será también muy enriquecedor. De esta forma, se podrá obtener más conocimiento acerca de la profesionalización y concluir las investigaciones en forma más extensa y abarcativa.

Estas industrias, aparte de la telecomunicación, podrá ser la de alimentación, librería, otros servicios, textil, otros productos de consumo masivo, etc.

En consecuencia con esto, podría realizarse un estudio que contraste las empresas de diferentes industrias nombradas anteriormente que tengan un e-commerce como estrategia de ventas para entender efectos y resultados de la profesionalización de los trabajadores.

Finalmente, un tópico de importancia a abordar y analizar es la evolución y crecimiento de la profesionalización de los trabajadores a nivel global en comparación con el volumen de ventas a través del e-commerce. Sin duda, esto será una investigación de importancia para la evolución de la investigación de la profesionalización.



## CAPÍTULO 8: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (16 de octubre de 2019). 7 indicadores o KPI para medir tu área de recursos humanos. <https://blog.adecco.com.mx/2019/10/16/indicadores-para-mejorar-reclutamiento-seleccion-persona/>
- Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., & Rojo, V. (2011). Metodología de la investigación en ciencias sociales. Montevideo: Comisión sectorial de enseñanza.
- Anaya Nieto, D. (2003). Diagnóstico en educación: diseño y uso de instrumentos. UNED.
- Armonía Bonardo, D., Ocampo, M. E., (2010) La formación profesional de los recursos humanos y el papel de la universidad en el desarrollo local. Revista Pilquen, 13(1), 1–6.
- Belausteguigotia Ruis, I. (2010). Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. 2ª Edición. MCGRAW-HILL.
- Brojt, D. (2009) . La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña. Ediciones Garnica.
- Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. Fórum Empresarial, 23(1), 5-33.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, C., & Sanchez Vazquez, A. (2005). Gestión de la Empresa Familiar. Ediciones Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc. Graw-Hill Educación.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Ediciones UNESCO.
- Ecommerce-nation. (08 de marzo de 2019). ¿Qué es el checkout y por qué debes optimizarlo? <https://www.ecommerce-nation.es/que-es-el-checkouts-en-ecommerce-y-por-que-debes-optimizarlo/>
- Ferraro, P. (2021). Experiencias de profesionalización en Asunción y Área Metropolitana. Fondo municipal de investigación de las artes y la cultura. <https://es.scribd.com/document/576205986/Danza-Bajo-La-Lupa-P-Ferraro>
- García Ferrando, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1986). El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, (154), 165-169.
- García Lozano, J., Gómez García, J., & Solana Ibáñez, J. (2012). La medición del capital humano. Universidad Católica San Antonio. <https://www.asepelt.org/ficheros/File/Ana%20les/2003%20-%20Almeria/asepeltPDF/212.pdf>
- Giraldo, C. (2001) La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. Documento de discusión sobre el tercer sector, 1 (13), 6-6.

- Goodrick, D. (2014). Estudios de caso comparativo. UNICEF. <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB9ES.pdf>
- Grupo T21. (28 de agosto de 2020). Amazon y Mercado Libre apuestan por la profesionalización del e-commerce mexicano. <http://t21.com.mx/logistica/2020/08/28/amazon-mercado-libre-apuestan-profesionalizacion-e-commerce-mexicano>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2015). Metodología de la Investigación. McGraw Hill.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*.
- Inversor Latam. (10 de febrero de 2021). En 2020 el comercio electrónico facturó 4,2 billones de dólares a nivel global. <https://inversorlatam.com/en-2020-el-comercio-electronico-facturo-42-billones-de-dolares-a-nivel-global/>
- Jorgenson, D., & Fraumeni, B. (1989). Investment in education. *Educational Researcher*, 18 (4) 35-44. <https://doi.org/10.3102/0013189X018004035>
- Kostiukevych, R., Mishchuk, H., Zhidebekkyzy, A., Nakonieczny, J., & Akimov, O. (2020). The impact of European integration processes on the investment potential. *Economics and Sociology*, 13 (3), 46-63. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-3/3>
- Latugaye, G. (10 de febrero de 2021). e-Commerce: la Argentina facturó \$89,2 diarios y fue el país en el que más creció la venta online en 2020. iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/20458-la-argentina-lider-en-el-crecimiento-del-e-commerce-en-2020>
- Leach, P. (1993). La empresa familiar. Ediciones Garnica.
- Lindor, M. (2020). Ética pública, profesionalización y corrupción en México. *Análisis del efecto Chum*, 13 (47), 70-109.
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista De Estudios Empresariales*, (2), 80-98.
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13, 1-36.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2007). Human Capital: How what you know shapes your life (OCDE, Trans.). OECD Insights. (Trabajo original publicado en 2007)
- París Mañas, G., Tejada Fernández, J., & Coiduras Rodríguez, J. (2014). La profesionalización de los profesionales de la formación para el empleo en constante [in]definición en Europa. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 18 (2), 267-283.

Paycoment. (18 de Agosto de 2021). Checkout. <https://www.paycomet.com/news/glosario/que-es-checkout/>

Questionpro. (s.f.). Análisis comparativo: Qué es y cómo se realiza. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-comparativo/>

Romero Espinosa, F. (2013). Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit. *Pensamiento y Gestión*, (34), 235-277.

Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6 (13), 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>

Rossi, C. S., (2012). Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares. [Tesis] <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11328/TFG.pdf?sequence=1>

Salomón, J. O. (Enero de 2010). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio. Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. Perú.

Talipot Studio. (24 de Julio de 2021). Origen y evolución de streaming. <https://talipot.studio/corte-a/origen-y-evolucion-de-streaming/>

The Logistics World. (23 de Junio de 2021). The Logistics World. Obtenido de Gestión estratégica de Recursos Humanos: <https://thelogisticsworld.com/historico/gestion-estrategica-de-recursos-humanos/>

Thomson Reuters. (10 de Marzo de 2021). Es hora de profesionalizar tu PyME, ¡descubrí por qué!. <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/es-hora-de-profesionalizar-tu-pyme-descubri-por-que.html>

UNESCO. (2002). Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. UNESCO – Ministerio de Educación.

Villalobos Monroy, G., & Pedroza Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10 (20), 273-306.

## CAPÍTULO 9: APÉNDICES/ANEXOS

### 9.1. ENCUESTA A LOS RECURSOS HUMANOS

Capacitación formal:

1. ¿Ha tenido usted capacitación formal? Siendo capacitación formal estudios en primarias, secundarias o universidades

- Si
- No

2. ¿Hasta qué nivel llegó?

- Primario
- Secundario
- Universitario
- Postgrado
- Doctorado

3. ¿Completó los estudios del nivel seleccionado?

- Si
- No

Capacitación informal.

4. ¿Tuvo capacitaciones fuera del ámbito formal?

- Si
- No

5. ¿Cuántos cursos realizó?

- Uno
- De dos a cinco
- De cinco a ocho
- Más de ocho

6. ¿Estas capacitaciones se encuentran relacionadas al puesto actual de trabajo?

- Si
- No



7. ¿Estas capacitaciones fueron brindadas por la organización?
- Si
  - No

Puestos de trabajo desempeñados en los últimos dos años:

8. ¿Se desempeñó en los últimos dos años en puestos relacionados al desarrollo y armado del e-commerce?

- Si
- No

9. ¿Está en el mismo puesto hace dos años?

- Si
- No

10. ¿En qué seniority se encuentra actualmente?

- Junior
- Semi Senior
- Senior
- Gerente

Cantidad de años trabajados:

11. ¿Hace cuántos años trabaja?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

12. ¿Hace cuántos años trabaja en puestos relacionados al desarrollo del e-commerce?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

13. ¿Hace cuantos años se desempeña en el mismo puesto de trabajo?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años