

ANEXO C

Transcripción de entrevistas

Se realizaron diez entrevistas a los empleados de la empresa Zara, en las primeras cuatro entrevistas se aplicó un cuestionario, después se modificó y se agregó una sección en la cual se plantean preguntas generales para tener una idea de la situación en la que se encuentran los empleados el cual se aplicó a los otros seis empleados.

5.- Alma Trucillos 5 años y medio

6. Marisol Martínez Alvarez 2 años 6 meses.

7. Erica del Valle- 4 años y medio- Encargada de la sección de niño

8.- Yunuen Urbina- 4 años y medio Cajera central

9.-Guadalupe Castillo Marino- 5 años y medio. Encargada segunda de la tienda

10.-Ulises Oropeza- 5 años 9 meses. Encargado de la sección Caballero.

INTRODUCCIÓN:

1.- ¿Qué consideras que es lo bueno de trabajar en Zara?

5.-Ahora ya no lo considero bueno antes si era bueno por el ambiente de trabajo, antes era más ambiente de chavas, antes los sueldos eran distintos, cambio radicalmente era un aliciente. La encargada influye mucho en las empleadas, todos estos factores han cambiado en la tienda

6.-Personalmente lo único que considero bueno de trabajar en Zara es el sueldo que es relativamente bueno para medio tiempo de trabajo, aunque hay empresas que te pagan mejor está empresa tiene un sueldo estándar. Tener medio día libre y tener dinero para pagar algunas deudas de ahí en fuera nada.

7.-El sueldo, el clima de trabajo, el estar en contacto con la ropa.

8.- Prestaciones, el sueldo y las posibilidades que tienes de crecer dentro de la empresa.

9.-La experiencia en cuanto al trabajo y el aprendizaje.

10.-El sueldo, las prestaciones, vacaciones cada seis meses.

En términos generales los factores por los que los empleados de la tienda zara consideran que es bueno trabajar por el sueldo, las prestaciones, posibilidad de crecer y la experiencia que te proporciona la tienda. Aunque consideran que antes la tienda te proporcionaba mejores beneficios.

2.- ¿Qué consideras que es lo malo de trabajar en Zara?

5.-El cambio de todo.

6.-Que te explotan mucho, me ha quitado muchas cosas, no hay un horario fijo, no hay igualdad laboral, siempre hay preferencias, te hacen trabajar más de lo que firmas en un contrato. La variación de horario y de sueldos y la mala disposición de los jefes por preferencias.

7.-*Que si eres de tiempo completo no puedes hacer otra cosa.*

8.-*El tiempo son 48 horas y te quita vida social y vida personal.*

9.- *Son pocas cosas, yo creo que nada, cuando te gusta el trabajo te envicias.*

10.-*Que en cuanto aceptas subir de puesto o subir de horas pierdes todo lo que tienes afuera.*

Los empleados de zara se sienten explotados por los horarios extra que tienen que cumplir fuera de las horas establecidas dentro de su contrato, consideran, principalmente los empleados de mayor número de horas, que la tienda les ha quitado vida social y vida personal. Por otro lado consideran que hay preferencias por parte de la gerencia que afectan de manera directa a cada uno de los empleados.

3.- ¿Qué hace que te sientas bien trabajando en Zara?

5.-*El sueldo, porque medio trabajar tiempo en Zara está bien pagado*

6.-*Pues parte del ambiente porque con algunas niñas me llevo bien.*

7.-*El clima de trabajo*

8.-*Dentro de la plantilla hay problemas como en todos lados pero hay buen ambiente, como somos puros chavos y la comunicación con los que están en oficinas es abierta y puedes hablar con toda la confianza del mundo si algo no te parece.*

9.-*El hecho de que es una empresa muy grande, bien estructurada y hay gente muy profesional en los altos niveles.*

10.- *El dinero y que te da un "status"*

Lo que hace que los empleados se sientan bien trabajando en Zara es el sueldo en gran medida y parte del ambiente de trabajo, ya que la mayoría son chavos o gente joven.

4.- ¿Qué hace que te sientas mal trabajando en Zara?

5.-*El ambiente de trabajo*

6.-*Irregularidades de horarios, preferencias que es motivo de pleito y que no halla apoyo por parte del superior.*

7.-*Las presiones*

8.-*Que hay veces hay cosas muy cerradas, son inaccesibles, hablando de tienda y dirección.*

9.-*Pues ahora como estoy como segunda encargada, creo que las relaciones es lo que te causa más presión.*

10.-*Que ese mismo status, o sea entre mejor trabajo y más horas hay más responsabilidad y por lo tanto menos vida tienes, te esclavizas estas todo el tiempo dentro de la tienda.*

Lo que hacen que los empleados se sientan mal trabajando en Zara son diversos aspectos, el ambiente de trabajo, irregularidades con el horario, preferencias con el personal, sin embargo los empleados consideran que la presión es un factor que se presenta en todo el personal principalmente

en los trabajadores con cargos más importantes, consideran que entre mas responsabilidad es más la presión que tienen.

DOCE PASOS A SEGUIR:

El Q12 define las condiciones del mejor lugar de trabajo:

1.-¿Sabes lo que se espera de ti en tu trabajo?

5.-No les importa, cuando me hicieron coordinadora no les importo que me bajara de horas por mi sueldo, ahí no les importa. Lo que les importa es vender, no hay calidad de vida, no hay seres humanos.

6.-Si es explotarte más que vendas más y más, no te ven como persona sino como un número más. De hecho vino alguien de México y así no los planteo, que sí le importas a la empresa pero también le importan más sus ventas(Mario Mendieta).

7.-Ventas, que haga un buen clima de trabajo con mis dependientes, presupuestos, buena atención al cliente.

8.- Pues que des más de lo que ellos te piden.

9.-Si pues un desempeño adecuado, nos exigen calidad en todo.

10.- Si

Los empleados en general se sienten explotados y b que contestaron al preguntarles que es lo que se espera de ellos en la tienda es vender y vender, consideran que su papel de dependientas no es considerado humano. El dar más de lo estipulado es parte del empleado que se siente contento y motivado en una empresa, sin embargo aquí lo ven como una obligación y conveniencia de la tienda.

2.- ¿Tienes el equipo y los materiales que necesitas para hacer tu trabajo correctamente?

5.-Si

6.-No todos, creo los baños es uno para todas las niñas y luego se descomponen, y el uniforme siempre te quedan mal, te exigen y no te lo dan. Y ambiente laboral pésimo por las preferencias.

7.-Si

8.- Si

9.- Si

10.-Si

En general las empleadas consideran que tienen el equipo y los materiales necesarios para realizar su trabajo, sin embargo una aportó una opinión muy interesante al decir que solo existe un baño para todas las trabajadoras y que a veces está sucio, y en cuanto a los uniformes consideran que siempre les que dan mal o no se los dan completos y les exigen ir bien vestidas.

3.-En tu trabajo, ¿Cada día tienes la oportunidad de hacer lo que mejor sabes hacer?

5.-No porque aquí estamos muy diferenciadas, encargadas, segundas, coordinadora o LA VENDEDORA y están detrás de ti todo el tiempo.

6.-La verdad ya me da igual después de 2 años y medio porque no siento la motivación para nada y además todo el día están molestando si vendiste más si vendiste menos, nunca te motivan. Pasas desapercibido

7.-Si

8.- Si

9.- Si yo creo que si, más ahora que estoy como encargada

10.- Si

Al preguntarles si cada día tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer, las respuestas fueron encontradas, por parte de los encargados o personal con más cargo de responsabilidad dijeron sin pensar que “sí” pero por parte de las dependientas dijeron que no o que les daba igual por sentirse presionadas y desmotivadas al trabajar.

4.-En la última semana, ¿Has recibido reconocimiento o elogios por algún trabajo bien hecho?

5.-No ya no.

6.-No en cuantos años?

7.-No

8.- Si

9.- No precisamente

10.-No

Las dependientas “no” reciben reconocimiento o elogios constantemente por los trabajos bien realizados a excepción de una que contestó que si.

5.-¿La gerenta o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener interés en ti como persona?

5.-No

6.-No nunca se preocupa, siempre te condiciona, solo tiene como tres amigas a las que apoya

7.-Si

8.- Si

9.- No siempre, la verdad siento que en ese punto ella no le da tanta importancia.

10.-No, por el mismo estrés de trabajo cada quien hace lo suyo, te presionan de distintas formas en todos los departamentos.

Las preferencias por parte de la gerencia es el detalle más visible y comentado entre las empleadas, las que reciben atención especial comentan que si tienen su apoyo pero por otro lado la mayoría considera que la carga de trabajo que tiene la encargada hace que pierda visión sobre las empleadas, las presiona y únicamente se esfuerza por aquellas que son sus amigas.

6.- ¿Hay alguien en tu trabajo que te estimula en tu desarrollo personal y profesional?

5.-Si Gupis (La segunda) siempre me ha apoyado, sabemos lo que es el compañerismo.

6.-No nadie, entre las propias compañeras te deprimen. Todas están inconformes y entre ellas te bajan la moral

7.-No

8.- Si

9.- Más desarrollo profesional, más la gente de dirección de tiendas.

10.-No

La mayoría no recibe un estímulo en su desarrollo personal y profesional, sólo algunas consideran que reciben este apoyo, el cual lo perciben de manera indirecta o por parte de dirección de tiendas en el caso de una encargada o de las amigas de trabajo, pero directamente por parte de la gerenta no reciben nada.

7.- ¿En tu trabajo, tus opiniones cuentan?

5.-No

6.-Definitivamente no todo ya está estipulado, en lo personal nunca se ha tomado en cuenta una opinión mía ni de nadie.

7.-Si

8.- Si

9.-Si

10.-No

La mayoría de los encargados consideran que sus opiniones son importantes y que si son tomadas en cuenta pero las dependientas y el encargado de caballero consideran que sus opiniones no son importantes.

8.- ¿La misión o propósito de tu empresa hacen que sientas que tu trabajo es importante?

5.-Entre comillas, por las resaltas que son como un premio, no debes de fallar ni un día en una temporada

6.-Pues mi única misión es vender , no de hecho mi trabajo es un punto medio para llegar a un fin.

7.- Si

8.- Si

9.-Si

10.-Si

Los trabajadores de Zara consideran que efectivamente la misión o propósito de su empresa hacen que sientan que su trabajo es importante.

9.-¿Tus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

5.-No nadie, yo diría que a lo mejor dos o tres.

6.-No al principio cuando entras creo que todas, va pasando el tiempo y como se desgasta la relación entre empleados y jefes y por la motivación, ya nadie te dice nada.

7.-Si

8.-No , pues muchos es por la motivación o porque no se sienten a gusto.

9.-La mayoría y algunos por falta de información no lo tienen tan claro

La calidad no es un punto que se manifieste de manera personal en cada uno de los empleados, lo ven como una obligación y no como un compromiso personal, las causas que originan esta falta de calidad se debe a diversas razones como el desgaste de relación entre empleados y jefes, la falta de motivación la falta de información acerca del modo de trabajar.

10.-¿Tienes un mejor amigo en tu trabajo?

5.-No

6.-Si hay una persona con la que comparto cosas en el trabajo y en lo personal.

7.-Si

8.- Si

9.- Si

10.-No

La amistad es fuerte en la empresa después de que los empleados entrevistados llevan más de un año laborando en la empresa, la mayoría de ellos tiene un mejor amigo dentro de la empresa, aunque algunos contestaron con firmeza que después de tanto tiempo de trabajo dentro de la empresa no tienen un mejor amigo.

11.-Durante los últimos seis meses, ¿Alguien en tu trabajo te ha hablado sobre tu progreso?

5.-No

6.-No nadie y si alguien te la dice es para molestar de quien trabaja más

7.-Si

8.-Si

9.-A lo mejor no constantemente pero sí.

10.-No

En esta pregunta se vuelve a encontrar las diferencia de percepciones entre empleados y encargados. A los dependientes no les hablan acerca de su progreso, en cambio a los encargados si, muchos explican que las razones pueden ser que tienen más tareas y más responsabilidades y por lo tanto dirección de tiendas tiene más atención con ellos.

12.- ¿Este último año, has tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

5.-Hasta hace como 4 meses yo era coordinadora y cuando baje de horas les valio.

6.-No tampoco sigo estando en donde estoy.

7.-Si

8.- Si

9.- Si profesionalmente si, porque como es una empresa europea, es otra cultura de trabajo y con eso me siento muy satisfecha y me gusta.

10.-No

Acerca de las oportunidades de aprendizaje y de crecimiento personal las trabajadoras dependientas consideran que su trabajo no les permite superarse, mientras que los que son encargados se han preocupado por crecer profesionalmente y esto los hace sentirse satisfecho por la estructura y el sistema europeo que maneja la empresa Inditex.

A partir de esta sección, las preguntas fueron aplicadas a los diez empleados de la empresa

Esta sección se caracteriza por agregar la nueva sección de preguntas para aplicar a seis empleados más de la empresa.

1.- Angélica -2 años y medio (Dependiente)

2.-Marianela- 4 años (Cajera)

3.- Kenya Flores- 3 años y medio (Dependiente)

4.- Ruth Adriana- 5 años y medio (Dependiente)

5.-Marisol-2 años 6 meses

5.- Alma Trucillos 5 años y medio

6. Marisol Martínez Alvarez 2 años 6 meses.

7. Erica del Valle- 4 años y medio- Encargada de la sección de niño

8.- Yunuen Urbina- 4 años y medio Cajera central

9.-Guadalupe Castillo Marino- 5 años y medio. Encargada segunda de la tienda
10.-Ulises Oropeza- 5 años 9 meses. Encargado de la sección Caballero.

1.-¿Notas una rotación de personal frecuente?

1.-Muchísima, este mes (abril) salieron 5 niñas y cinco están incapacitadas, puras niñas nuevas.

2.-Últimamente sí bastante.

3.-Si claro

4.- Si, últimamente si sobretudo los últimos dos años, bastante.

5.-Si

6.-Totalmente si a cada rato niña nueva que entra, niña nueva que se sale y hubo un periodo hace como dos o tres meses en el que contrataban 3 niñas y las 3 se salían al mismo tiempo.

7.-En general si.

8.-Si muchísima.

9.-No tan frecuente como en otros lugares, yo creo que lo normal

10.-En mi departamento, el de caballeros no pero en general si.

Definitivamente la rotación de personal es una situación frecuente en el establecimiento de Zara Puebla, la facilidad de las dependientas para renunciar y para incapacitarse hace que disminuya el grado de responsabilidad empresarial. Las dependientas entrevistadas aseguran que esta situación es reciente, como de dos años, por lo que antes no era visible esta situación. Esta rotación de personal se da principalmente en los departamentos de ropa para mujer.

2.-¿Cuál crees que sea el motivo de la rotación?

1.- La encargada. No tiene buenas formas de pedir las cosas, es elitista, se expresa mal de ellas, ha dicho que somos animales, el ambiente con ella es tensionante.

2.- Los motivos son muchos, cada niña nueva hace que las demás niñas se sientan invadidas en sus territorios, se cansan las niñas nuevas y no aguantan el ritmo de trabajo.

3.-Renuncia mucha gente y la corren. Poca capacitación y el ambiente de trabajo.

4.-Creo que eso viene desde el nivel gerencial, la encargada y el ambiente en general.

5.-La encargada, no hay comunicación, la presión de trabajo de Zara, y a las empleadas de la tarde les molesta irse hasta que la tienda este levantada, ahora son las 8:30 y te vas, como en Zara España.

6.- Por la desmotivación, por la presión al entrar, porque el trabajo es pesado y esto sin motivación no funciona. Y si haces algo malo te están amenazando que es motivo de despido.

7.- Se debe a que muchas son estudiantes y entran para pagarse sus estudios y cuando ya tienen dinero, prefieren seguir estudiando.

8.- *A que no están conformes con muchas de las normas de la empresa o a que no llevan una buena relación con el encargado.*

9.- *Pues muchas veces es por motivos personales y a veces es por ciertas condiciones que no son las más adecuadas para esas personas.*

10.- *Creo que se debe al clima laboral.*

Los motivos que ocasionan la rotación de personal son diversos, en primer lugar comentan que todo se debe a la encargada y a sus tratos elitistas lo cual hace que las dependientas se sientan presionadas y diferenciadas entre sus compañeras de trabajo. Otro aspecto importante es que las niñas nuevas hacen que las demás niñas se sientan invadidas en sus espacios de trabajo. El ritmo de trabajo es otro factor importante, las empleadas son niñas que muchas veces no están acostumbradas a trabajar y mucho menos al ritmo de la tienda Zara. El ambiente de trabajo es una causa más. Se sienten desmotivadas y amenazadas si hacen algo mal porque saben que es motivo de despido. El ser chavas muy jóvenes y estudiantes, es otro motivo, la falta de tiempo y de dinero las hace renunciar.

3.-¿Han reducido tu salario el último año?

1.- *No ha reducido porque nos dan utilidades, se cambio de razón social. No te dan lo que te corresponde, la tienda vende y nos pagan menos, lo disfrazan con las utilidades. Me esta llegando más bajo que antes*

2.- *No para nada.*

3.- *Si pero por cambio de jornada.*

4.- *Si pero por cambio de corporación, nos afectó un poco en salario y utilidades.*

5.- *Si cañón.*

6.- *Si mucho yo creo que por la competencia que se ha presentado. Su competencia son empresas del mismo grupo de Inditex. La calidad y el servicio, mi atención al cliente es pésima.*

7.- *No*

8.- *Si*

9.- *No*

10.- *No*

En cuanto a la reducción de salario la mitad de los entrevistados consideran que no ha reducido su salario, pero la otra mitad considera que si pero muchos factores son las causas de esta reducción, en primer lugar se presenta este problema principalmente en las dependientas, ya que unas considera que la reducción se debe a cambio de turno por horas, razón que es justificable, otras comentan que el cambio de razón social de la empresa es lo que ha ocasionado este problema, cubriendo salario con las utilidades que les da la empresa. Otro punto importante es la competencia que presentan con otras tiendas de la misma cadena de Inditex.

4.-¿Consideras que tu papel y/o trabajo es importante para la empresa?

1.-Si

2.- Si porque estoy en el área de cajas que es un área muy importante ya que ahí es donde se realiza y se concluye la venta.

3.- Importante no porque aquí manejan la política de que nadie es indispensable pero siento que es bueno.

4.- Pues si porque cada una tiene un trabajo designado, además se supone que somos asesoras de moda, entonces cada una tenemos un área diferente y cada una tenemos un área específica.

5.- Les conviene a ellos solo quieren que vendas, vendas y vendas, pero no hay que atosigar al cliente si te lo dicen miles de veces atender, te hartas la empleada siempre nos lo dice.

6.-No, debería como número si pero mi papel es vender si me voy no hay problema y consigue a alguien más entra su papel es el mismo.

7.- Si

8.- Si claro

9.- Si, yo creo que si cuenta de alguna manera.

10.- Si

Las encargadas y las cajeras consideran que sus funciones dentro de la empresa son importantes, algunas consideraron que son muy importantes, como la cajera central, sin embargo el sentir de las vendedoras no lo es ya que consideran que su papel es importante pero no fundamental, porque las enseñan a que nadie es indispensable porque además de tener trabajos específicos y pertenecer a distintos departamentos todas saben desempeñar todas las actividades dentro de la empresa. Pero sienten que su principal actividad es vender, vender y vender.

5.-¿Te gustaría conocer la historia y logros de tu empresa?

1.- Si me gustaría conocerlos, que fuera de forma interesante y no como una obligación.

2.- Si la verdad si, de hecho nos han pasado videos de cómo empezó Inditex, fue en las ánimas.

3.- Si claro

4.- Pues de hecho ya conozco. Nos mandan una revista a veces trimestral y pues te enteras de las aperturas, de la entrada de Inditex a la bolsa. Esa nos la mandan a las que llevamos más tiempo y a las que llevan más de 3 meses.

5.- Si la conozco. ANTES hace como 4 años nos llevaron a toda la plantilla de Zara a México nos llevaron a un hotel y fuimos a una reunión en donde podíamos expresar lo bueno y lo malo de la tienda, y eso es muy bueno porque estaba el segundo de Amancio Ortega y ahora han abandonado a México los directivos mexicanos.

6.- No contestó

7.-Ya los conozco por videos y cada dos meses nos mandan la revista de Inditex

8.- Si. No los conozco , solo unos no me meto de lleno.

9.- Los conozco. Hay mucha información escrita, hay una revista mensual que nos hacen llegar, hay unos video y reuniones.

10.- Los conozco por video y lo vi en la tienda, el primero lo vi hace como 5 años y el último hace como 3 meses.

En cuanto al conocimiento acerca de la historia y logros de la empresa, la mayoría de los empleados que han trabajado por más de tres meses obtienen una revista acerca de los logros de la empresa Inditex que se distribuye en todas las tiendas Zara únicamente para empleados cada trimestre o cada dos meses. Hace cuatro años se llevo a cabo una reunión en donde presentaron un video de la historia de Zara e hicieron una reunión con los empleados escuchando sus opiniones. Actualmente muchas dicen que los conocen por reuniones y videos pero no supieron decir con que frecuencia lo hace la tienda. Por otro lado no todos conocen la historia de la empresa y demuestran interés en conocerla

6.-¿En Zara se preocupan por tu capacitación?

1.- No. Si les interesas, es por elitismo, por preferencia, afortunadamente conmigo pues me ha beneficiado eso, Lissette (la gerente) se preocupa por enseñarme, me ha enseñado más que a todas y quiere mostrarme los manuales. Pero no es en general. Dice Lissette que depende de tu desempeño, muchas lo hacen y no les enseña.

2.- Si bastante, se preocupan mucho cuando subes de dependienta a cajero, de dependienta a suplente, o de dependienta a segunda o lo que es gerente se preocupa por tener capacitada a la gente y constantemente hay cursos. Pero cuando entras, están súper ocupadas y te avientan al ruedo y como puedas.

3.- No. Llegas te medio dicen lo que tienes que hacer y te vas capacitando en tus horas de trabajo.

4.- Si a veces nos mandan a cursos, no están informando siempre de los mínimos de atención al cliente.

5.- Si cuando les conviene, si eres cajera o coordinadora.

6.- No para nada desde que entre solo me presentaron las instalaciones el baño y te dejan con una compañera, pero ella hace su trabajo y solo le estorbas. Y al año dos meses todavía tengo dudas de arreglos, de días de apartados, hay mucha desinformación. Y no todas saben bien. Siempre te guías por tus compañeros y acercarte al encargado es difícil porque están muy ocupados.

7.- No contestó

8.- Si

9.- Si

10.-Si

En cuanto a la capacitación las dependientas consideran que ésto es por elitismo, si le caes bien a la gerente, se esforzará por enseñar más cosas a las chavas que le caen bien. Cuando entran chavas o chavos nuevos no hay una capacitación específica, conforme pasa el tiempo aprendes las actividades y como se trabaja, también trabajas con una compañera de experiencia, lo cual consideran que esto es un estorbo. Las dudas siempre están presentes después de que pasa el tiempo por que van saliendo poco a poco.

Sin embargo las empleadas gerentas o cajeras, tienen una capacitación o cursos especiales para cada una de sus áreas.

6.-¿De qué manera te gustaría que te motivara la empresa?

1.- Reconociendo lo que haces. Para todo eres mala, pero cuando haces algo bien no se te reconoce. Y que respeten lo que te corresponde.

2.- De muchas maneras. Que te digan que estuvo bien tu trabajo, que te motivan en el sentido en el que todo lo que tu haces te lo reconozcan.

3.- El salario y las comisiones son buenas. Más que motivación sería el cambio en políticas en el ambiente de trabajo.

4.- Trabajar en la empresa en sí es motivante. Lo que no es motivante creo que es la gerencia y el ambiente que se genera adentro, a veces creo que hay cosas injustas que no creo sean de la empresa, sino de la misma gerencia.

5.- En los sueldos

6.- Que te motiven observando su desempeño y te lo expresen con palabras es muy importante. Y en el sueldo y crecer pero no se puede aspirar más que a un encargado de tienda y eso no me interesa.

7.- No contestó

8.- Si se preocupan en tu motivación, pero como es tienda y es foránea sería bueno que te promovieran con otras tiendas o más cursos

9.- De hecho hay bastantes incentivos pero son difíciles por el nivel de excelencia que te exigen. Si hay pero no son tan fáciles de alcanzar.

10.- De vez en cuando decirte que vas bien, de hecho se fijan en lo que haces mal y casi nunca ven lo que haces bien. A los vendedores se les premian con una resalta, a las cajeras y a los segundos con un nombramiento pero a los encargados es como tu trabajo no te dan ni una palmadita.

La necesidad de reconocimiento es general para todos los empleados. Consideran que el salario y las comisiones son buenas. Simplemente les gustaría ser motivados con palabras y valorando el trabajo bien realizado, no solo reconociendo el trabajo mal realizado. Consideran que la gerencia es razón de desmotivación, lo cual genera un ambiente de trabajo pesado. Les gustaría que su reconocimiento fuera promovido en otras tiendas y con cursos. Los dependientes reciben resaltas por actitud y desempeño laboral, que muchas veces son difíciles de obtener, algunas reciben nombramientos, pero los gerentes creen que no se les motiva lo suficiente.

7.-¿Es pesada la carga de trabajo?

1.- Pues es pesada cuando hay niñas nuevas, como no saben bien tienes que hacer todo. Es hacer lo tuyo, enseñarlas y a parte corregir lo que hicieron mal.

2.- A veces, más el fin de semana cuando hay mucha gente. En caja tienes que cuidar el dinero.

3.- Si a veces si porque tienes muchas responsabilidades, no es el hecho de llegar y hacer tu zona, tienes que entrar ver la coordinación, surtir, doblar, atender al cliente, probador, devoluciones, centrados, etc.

4.- Si porque a veces trabajamos horas extras y no nos las pagan.

5.- Si es muy pesada.

6.- *Totalmente en el sentido físico y emocional. Si es pesado con las compañeras es más con la desmotivación que te dan.*

7.- *No siempre, cuando vienen rebajas o navidad*

8.- *Si es muy pesada*

9.- *Si es un ritmo bastante pesado*

10.- *Si*

Los empleados consideran que la carga de trabajo es muy pesada, pero atribuyen esto a muchos factores como la entrada de nuevo personal, porque es enseñarles y corregir sus errores a parte del trabajo que ya tienen. Los fines de semana consideran que son pesados porque aumenta el número de clientes. El trabajo no solo se centra en una actividad, sino que tienen que coordinar, surtir, doblar, atender probador, atender a los clientes, devoluciones etc. Trabajan horas extras sin ser remuneradas. El ambiente de trabajo consideran que también lo hace pesado. Y las temporadas de rebajas y navidad son las más activas.

8.- ¿Respetan tus horarios de trabajo?

1.- *No para nada. Nos dejan de pagar hasta 8:30 y hay veces que salimos a las 10:00pm. A parte terminamos nuestra zona y hacen una junta; y fuera de nuestras horas de trabajo nos piden cumplir con el inventario y tener un anaquel arreglado que tienes que venir una hora antes o una hora después de tu trabajo, no lo puedes hacer en las horas de trabajo.*

2.- *Si*

3.- *No, porque no respetan tu jornada, te la aumentan.*

4.- *No mi horario es de 4:00 a 8:30 y vengo saliendo 9:00 o 9:30 y eso depende del gerente, todo del gerente.*

5.- *Hasta hace una semana no, pero ahora ya.*

6.- *No para nada si tienes un contrato de 4 horas trabajas 1 hora y media más. Te hacen un rol de semana y te cambian el horario si ya haces planes ya te fregaste.*

7.- *Si*

8.- *No*

9.- *Si*

10.- *Normalmente*

El horario de trabajo de cada uno de los empleados no es respetado, aunque el 30% contesto que si, la mayoría de ellos está muy inconforme por esta situación. Las horas extra trabajadas no son remuneradas de ninguna forma y las horas no pagadas se exceden de una hora hasta tres horas. Muchas chavas aseguran que es culpa de la gerencia. Además no hay un reglamento de días de descanso lo manejan según las necesidades de la tienda, por lo que disponen del tiempo de las trabajadoras. Las chavas entrevistadas al final, aseguran que la tienda ya está cerrando a la hora

establecida y cambiando la estrategia de cierre y orden de la tienda para que puedan salir a la hora establecida en sus contratos.

9.- ¿Te recompensan las horas extra trabajadas?

1.- No

2.- Se supone que terminamos 8:30 pero salimos a las 10:00 de la noche y esas no te las pagan.

3.- Recompensa, recompensa no. Solo te pasan un papel personal y recibes una comisión extra por ese día que trabajas más. Y evalúan tu actitud para ver si mereces resalta.

4.- No para nada.

5.- No

6.- No para nada.

7.- No

8.- No

9.- Si

10.- No

Las horas extra no son recompensadas, el excedente de horas trabajadas no las pagan en Zara es parte de su trabajo y nunca ha habido problema por parte de la empresa, todas tienen la inconformidad pero nadie dice nada la tienda la empresa asume que es parte de tu trabajo.

10.- ¿Cuándo haces las cosas bien te reconocen tu trabajo? ¿Cómo?

1.- No es muy raro, a la mejor si se dan cuenta pero nunca te lo dicen.

2.- No solo te dicen , ¡qué bueno te apuraste!

3.- Pues a veces, nada más te dicen: Hiciste bien tu trabajo o atendiste bien.

4.- Lissette como encargada si lo reconoce.

5.- No para nada

6.- Si, recibimos visitas de dirección de tiendas una vez cada dos semanas. Lo que hiciste bien o mejoraste te lo reconocen

7.- Si pero no siempre y cuando lo reconocen es más de dirección que en tu propia tienda.

8.- A lo mejor no directamente pero somos un equipo de trabajo y siempre se refleja ese reconocimiento.

9.- No

En cuanto al reconocimiento del trabajo realizado en Zara, la mayoría considera que su trabajo no es reconocido, dicen no recibir ni una palabra de motivación y si lo hacen es de manera sobria solo

haciendo saber que realizaron bien su trabajo, “como debería de ser”. El reconocimiento más visible es por parte de dirección de tiendas, la gerenta no lo hace frecuentemente y la motivación más fuerte es la que encuentran dentro de su equipo de trabajo, porque entre las propias amigas se motivan cuando ven que lo necesitan.

11.-¿Respetan tus días de descanso?

1.- Si

2.- Si, pero a veces cuando falta alguna niña a pasa algo, te lo cambian pero siempre ven la manera de reponerlo.

3.- No también varían, te lo cambian y también debes de tener esa disponibilidad de variar de día

4.- Si, si ya lo fijan sí

5.- Si

6.- Siempre te dan un día de descanso, pero en lo que cambia es en que disponen de cambiar ese día y no sabes que día vas a descansar en la semana. Y haces planes.

7.- No contestó

8.- Si

9.- Casi siempre

10.- No

Los días de descanso son respetados para todos, pero el problema de los días de descanso es que no son fijos, las dependientas no saben que día van a descansar, la gerenta los asigna dependiendo el días que menos trabajo se tiene y ellas se ven molestas al decir que de repente ya tienen su día de descanso planeado y en un ratito se los cambian y sus planes se los echan a perder.

12.-¿Me estresa mi trabajo? ¿Por qué?

1.- Me estresa la gente que viene, la gente poblana es muy mal educada. Me estresa el ambiente, ahorita esta muy pesado siempre se ha dividido la tienda, hay favoritismos, la gerenta está con unas y la segunda con otras, es nefasto porque cuando no hay una le hace la vida imposible a sus protegidas. Desde arriba provocan la tensión.

2.- Un fin de semana sí principalmente por la gente, sino es normal

3.- No ahorita ya no, como segunda sí.

4.- Si en el aspecto en el que a veces la encargada no sabe que ya entendiste tu trabajo y te está explicando como niña chiquita

5.- A veces por la presión que tienes, cuando era coordinadora mucho más, pero ahora como empleada es más light.

6.- Totalmente, desde que llego a la tienda ya estoy estresada.

7.- No contestó

8.- Muchísimo porque es muy pesado, porque soy cajera central y cualquier error que haya cometido una cajera auxiliar o suplentes la responsabilidad recae en mi.

9.- Hay ciclos que si son de mucha presión y por lo mismo estresantes.

10.- Demasiado, creo que se debe al clima laboral, porque no tanto es el trabajo porque me gusta lo que hago, lo que me estresa es la gente, el personal

Todos los empleados de Zara consideran que su trabajo es estresante, pero estas opiniones se manifiestan por motivos específicos como la gente que visita la tienda principalmente en fines de semana, el ambiente laboral que se vive dentro de Zara debido al favoritismo que se presenta y que perciben los trabajadores. Los puestos más importantes o con más responsabilidad se ven realmente estresados por el trabajo y manifestaron que es por su cargo esta presión. Las temporadas de rebajas y navidad, también son estresantes.

13.-¿Consideras que es suficiente el número de empleados por sección para cumplir adecuadamente con el trabajo y atender a los clientes?

1.- Si pero por incapacidad o porque se van se tardan mucho tiempo en contratar. Hay veces que estamos completas, pero cuando faltan a veces recursos humanos no permite contratar por los gastos.

2.- Si creo que estamos bien

3.- No yo creo que en la sección de señora no, falta al menos otro punto o que sean niñas de jornadas más grandes porque hay niñas de jornadas pequeñas y si a veces se queda descubierta ciertas horas.

4.- No por la rotación de personal

5.- No. Siento que faltan, de hecho hay cuadrantes de gente que debe de haber cuando abren, en la tarde y a la hora del cierre y a veces una sola persona por sección no puede hacer todo sola.

6.- Si

7.- No contestó

8.- No yo creo que les falta

9.- Si todo eso está pensado

10.- Si

La mitad de los entrevistados consideran que el número de empleados por sección son adecuados para cumplir con las actividades de cada zona, sin embargo la otra mitad opina que la sección de señora debería de tener a más personal trabajando y con horarios más largos porque hay veces que la sección se queda descubierta. La rotación de personal hace que las secciones desacompleten la plantilla. También opinaron que se deben de cuidar horas específicas del día como las tardes que es cuando la gente tiene más oportunidad de visitar la tienda y al cierre de la tienda. Las entrevistadas comentan que recursos humanos tiene un número específico de dependientas para la plantillas de cada tienda pero no pueden contratar excedentes, por estrategia y gastos.

14.- ¿Me incentivan por mi trabajo?

1.- Si tengo mi resalta, pero no es con todas. Me dan 300 o 400 más pesos mensuales. Por portarme bien, por llegar a mi hora, por no contestar.

2.- Supuestamente si eres muy buena durante una temporada te dan una resalta en donde demuestras que haces bien tu trabajo.

3.- Pues si según la resalta que te den de acuerdo a sus políticas y a sus reglas. Lo evalúa la gerente y debes de llevar trabajando una temporada de cinco a seis meses para ser meritoria a la evaluación, después te hacen una encuesta en donde tu te evalúas, te autoevalúas y ellos ven esa autoevaluación, después te evalúa el encargado o la segunda, en conjunto y de ahí viene recursos humanos de México y hablan con tu encargado y ven si realmente lo mereces, dependiendo de el criterio de el encargado y el segundo.

4.- Si te incentivan, pero depende de la encargada, de tu forma de trabajar, si le caes bien o no le caes bien.

5.- Si, si eres buena vendedora y haces bien las cosas, también si te llevas bien con la encargada es más fácil, ella es muy elitista.

6.- Para nada.

7.- Si, si hay incentivos, todavía no me toca pero después de un año te dan un porcentaje extra de tu presupuesto, solo para encargados.

8.- No

9.- Lo mismo que en otros lugares, trabajamos por comisión y se puede decir que ahí está el incentivo.

10.- No siempre, solo si pasas tus ventas de un año te dan un incentivo.

La mayoría de los empleados comentan que la empresa sí los incentiva con resaltas pero las opiniones difieren como en casos anteriores. Los incentivos se presentan cuando las empleadas presentan buen comportamiento, la empresa otorga resaltas a aquellos empleados que llevan laborando cierta temporada dentro de la empresa, entre 5 y 6 meses. El buen comportamiento requiere puntualidad, atención al cliente, ventas y buena actitud hacia los superiores. Cabe destacar que no todos los trabajadores son meritorios de esta. En general opinan que la resalta depende de cómo te lleves con tu gerente, debido a que ella es la que evalúa el comportamiento de las empleadas para otorgarles el incentivo. En cuanto a los gerentes, estos son motivados de forma diferente deben de cubrir cierto tiempo laboral y ventas.

15.-¿Considero importante la labor de recursos humanos para mejorar los procesos o las sugerencias de los empleados?

1.- En esta empresa no pero he trabajado en otras en las que recursos humanos si cumple su función, aquí no, solo vienen a escucharte, no a dar soluciones.

2.- A veces no a veces les dices cosas y te dicen que lo resuelvas con tu encargado. No, siempre nos dejan igual. Cuando te quejas, RH funciona nada más para escucharte, puede ver que la tienda se esta cayendo, solo te escuchan y no hacen nada

3.- Si es importante pero como que no es buena

4.- El departamento de RH si está bien, te escucha pero a veces no pone soluciones al menos aquí y se ha visto mucho últimamente

5.- No. No les importa hay veces que te podrían tomar en cuenta si todas las niñas nos pusiéramos de acuerdo, pero como cada quien dice lo que quiere... Pero toman más en cuenta a un encargado o a una segunda.

6.- *No para nada, tampoco.*

7.- *Pues si.*

8.- *Si es importante*

9.- *Si fundamental, pero muchas veces pero como todo está centralizado en el DF no están tan pendientes de lo que pueda suceder en provincia.*

10.- *Si*

Los empleados dicen que recursos humanos si tiene un puesto importante, como cargo de trabajo fundamental, pero que realmente en Zara se limitan a escuchar a los empleados sin poner soluciones a los problemas existentes dentro de la empresa. Cuando surge un problema entre las dependencias les piden que lo resuelvan con su encargado. Las dependencias consideran que Recursos Humanos pone mucho más atención a las opiniones de los gerentes o encargados. Y consideran que provincia es un lugar un poco descuidado por Recursos Humanos por tener la mayoría de las tiendas y oficinas en el Distrito Federal.

16.-¿Cada cuánto tiempo recursos humanos visita zara?

1.- *Creo que una vez al mes*

2.- *A veces cada mes, cada quince días, no tienen una fecha específica*

3.- *Dependiendo si hay problemas cada 15 días, si todo está tranquilo y aparentemente no pasa nada puede ser cada 2 o 3 veces por temporada.*

4.- *A veces cada mes o cada dos meses.*

5.- *Ahorita se han tardado, cuando la gerenta llama mucho o cuando no se está vendiendo es cuando vienen mucho, pero cuando hay problemas de comunicación no vienen, yo creo que es porque en México hay muchas tiendas.*

6.- *En dos años que estuve, como 4 veces o 6 veces pero estos últimos meses han venido una o dos veces por mes RECURSOS HUMANOS.- Medio entre la empresa y el empleado, pero aquí se preocupan más por la empresa.*

7.- *Normal son dos veces al mes, y si hay más problemas, vienen más veces.*

8.- *Pues lo estaban haciendo cada 15 días pero ahorita llevan como mes y medio sin venir.*

9.- *Ahora con más frecuencia, como cada 15 días.*

10.- *Normalmente cada 15 o 20 días*

Recursos Humanos no tiene fechas específicas de visita, depende de la situación de la tienda para que ellos visiten a las sucursales. Realizan sus visitas cada mes, o cada quince días si hay problemas internos en la tiendas, si todo está bien ,según algunas empleadas, lo pueden hacer de dos a tres veces por temporada.

17.-¿De qué manera la desmotivación del empleado daña la atención al cliente?

1.- Si estas desmotivado lo menos que vas a querer es atender a la gente, si te esfuerzarte por hacer algo y te dicen que estas mal y no se te reconoce y te piden que hagas y hagas las cosas claro que lo que menos quieres es atender a la gente, le contestas grosero y no te importa vender

2.- Eres grosera, si estas desmotivada el cliente lo capta y también te trata mal

3.- Como no te dicen si vas bien o mal. Te desmotivas, si lo hago no lo notan y si no lo hago y me la paso relajado no lo notan, mejor me la llevo tranquila, no me presiono y no hay bronca.

4.- Ya no vienes con ganas y lo reflejas en tu persona, en tu cara.

5.- No les importas, tal vez sea porque las encargadas están muy ocupadas, pero estaría bien que observaran a las empleadas y las motivara con palabras aunque sea, eso te sube el ánimo.

6.- Yo creo que en todo, no quieres atender y no quieres ver a la gente, y hablas mal de la gente.

7.-Si estas desmotivada no tienes ganas de trabajar...a mi no me ha pasado

8.- Muchísimo porque si no te sientes a gusto no vas a dar un buen desempeño y creo que la mayoría de los empleados están desmotivados.

9.- Pues como consecuencia, si el empleado está satisfecho con sus condiciones de trabajo se va a reflejar en su labor diaria.

10.- Demasiado

Definitivamente la desmotivación al empleado afecta la forma de atención al cliente. La desmotivación afecta directamente la atención ya que las empleadas se sienten agobiadas cuando su trabajo no es reconocido, su actitud cambia y por lo mismo ya no les interesa vender. Opinan que la desmotivación se refleja en su trato y los clientes captan este aspecto por lo que el trato por parte de los clientes hacia los empleados es recíproco. Consideran que las palabras serían importantes para subir dicha emotividad. Hay empleados que opinan que consideran que si se esfuerzan no son reconocidos y si no se esfuerzan la gerencia a veces no lo nota, por esta situación, prefieren trabajar de forma tranquila y si hacerlo tan pesado. La mayoría de los empleados consideran que están desmotivados y que por lo tanto el grado de motivación se reflejará en su trabajo general.

CLIENTE:

18.-¿Siempre que un cliente requiere de tu ayuda lo haces con gusto? ¿Porqué?

1.- No, porque te exigen que cumplas con muchas cosas, es desde la gerencia, te piden atender probador, surtir, atiende a la gente, checa que no se roben las cosas, coordina la tienda, hay muchas cosas que hacer y atender a la gente lo dejas en segundo término, también la hacemos hasta de policía

2.- A veces sí, pero a veces llega un momento en el que te desmotivas, los mismos clientes hacen que seas así

3.- No siempre, porque hay clientes super groseros y hay veces que dices: Estoy aquí para ayudarte pero no soy tu sirviente.

4.- Pues yo sí depende de la forma en que llegue el cliente. Si llega prepotente no lo atiendes tan bien, lo atiendes normal.

5.- Si pero dependiendo del cliente y como te lo pida.

6.- Para nada solo si son mis amigos o mis conocidos. Porque llegas a la tienda y te pones de malas, puros malos comentarios.

7.- Si

8.- No no siempre, por lo mismo por la carga de trabajo, estrés, le das más importancia al trabajo

9.- La mayoría de las veces sí, porque personalmente me gusta mucho la atención al cliente

10.- Si

En cuanto a la disposición para atender al cliente muchos empleados lo hacen con gusto, o al menos lo intentan, sin embargo otros no lo hacen con amabilidad y disposición. Algunas de las causas que justifican esta conducta se derivan al las distintas actividades con las que se les pide a los empleados que cumplan: atender probador, surtir, atender a la gente, checar que no se roben las cosas, coordinar la tienda, etc. Y consideran que la atención al cliente la dejan como segundo término siendo una de las actividades más importantes que debe realizar el empleado. El trato que reciben por parte de los clientes es grosero, comentan diversos empleados que algunos clientes se comportan de forma prepotente por el simple hecho de atenderlos y eso los desmotiva. El servicio que proporciona una tienda recae en los clientes , algunos tienen la aptitud de ejercerla y otros no es por esto que se requiere capacitación en este sentido.

19.-¿Te enseñan como tratar a los clientes o tu los tratas a tu manera?

1.- Si nos enseñan, en la mañana y en la noche hay juntas de cómo atender al cliente. En las juntas nos dicen que debemos de tener una mirada amable, estar siempre disponibles, dar opciones de buscar la ropa, no ser groseros, utilizar el mismo lenguaje. Si atiendes bien te pagan más.

2.- Ahorita estamos llevando un curso de atención al cliente, nos enseñan los mínimos.

3.- Hay unos mínimos que tiene como política la empresa para seguir, y que diario se ven y se dan mas o menos tips para seguirlos. Esto se implementó hace como dos meses.

4.- Si te dan capacitación de cómo tratarlos.

5.- Te enseñan unos mínimos, también a mi manera.

6.- Los tratas a tu manera, y te dan su lema una mirada amable y disponibilidad....

7.- No cada quien lo hace a su manera

8.- Si te enseñan

9.- Hay bases que tenemos por parte de la empresa, hay unos mínimos para hacer una buena atención al cliente.

10.-Te enseñan y tú lo personalizas.

La labor de la empresa Zara en cuanto a la capacitación de la atención al cliente, está basada en hacer que el empleado sepa cual es la actitud que éste debe proporcionar a el cliente. La empresa tiene como política enseñar a los empleados los seis mínimos de atención al cliente en los cuales

están incluidos tener una mirada amable, estar siempre disponibles, dar opciones de buscar la ropa, no ser groseros, utilizar el mismo lenguaje que el empleado. En las juntas, que se imparte en la mañana y en la noche, también les dan *tips* a los empleados en cuanto a su labor de venta. Opinan que si tienes buena atención al cliente, ésta acción puede ser remunerada si observan el desempeño que pusiste. Comentaron que la atención al cliente la personalizan de acuerdo a su carga de trabajo. Pocos empleados consideraron que no los enseñan a tratar a los clientes. Estas juntas en donde se imparte cómo debe ser tratado el cliente se comenzaron a impartir desde hace como dos o tres meses.

20.-¿Consideras que el cliente de zara está satisfecho con el servicio que le ofrece la tienda?

1.- No para nada, de hecho en la tele y periódicos ha salido que la peor atención es en Zara y en todo el grupo. No solo contestamos no a la gente sino que contestamos de forma grosera.

2.- A veces sí, no todos, los clientes fieles sí, la gente nueva a veces no sale tan feliz por el trato o la ropa.

3.- No, para nada, mucha gente se queja de la atención, que no encuentra a nadie, no encuentra tallas, no encuentran lo que buscan.

4.- Con la ropa sí, con la atención al cliente está pésimo. Yo siento que la gerencia aquí en Puebla está mal.

5.- No porque antes el tipo de gente que llegaba a la tienda era distinta aquí en Puebla era más selecta y la atención era más esmerada más educación, pero ahora entra todo tipo de gente, creo que esto cuenta mucho para tratar mal a la gente.

6.- No para nada porque me han hecho lo mismo que hacemos en la tienda y la actitud de las vendedoras aleja a los clientes.

7.- No, a la mejor en niño si porque es menos gente la que entra y tenemos tiempo de llevar una atención personalizada pero en señora hay mucho movimiento, mucha ropa que doblar entonces a veces la atención al cliente no existe.

8.- No del todo

9.- No creo que es una de las debilidades de la tienda, y creo que se descuido mucho y afortunadamente Zara vende mucho y en algún momento se vendía solo. Entonces ahí bajo la exigencia en cuanto a la atención.

10.- No porque por ejemplo caballero atiende bien, pero de nada sirve que caballero atienda bien si señora. El cliente primero pasa por señora, pero si ahí ya lo atendieron mal ya llega predispuerto a caballero y te tratan mal o viceversa y generalizan el trato en los departamentos.

Hablando del cliente en cuanto a la percepción que tiene sobre la atención que le ofrece la empresa Zara, la mayoría de los empleados, casi todos, comentaron que consideran que el cliente no está satisfecho con el servicio que le ofrece la tienda. Opinaron que han sabido sobre reportes de artículos de revistas y televisión en donde se ha manifestado que el cliente se queja mucho acerca de este tema Los mismos empleados comentan que su actitud es negativa y a veces grosera cuando se trata de atender. Dicen que los compradores fieles son más probables que se encuentren un poco más satisfechos, pero que los nuevos se quejan por dos motivos, la atención y la calidad de la ropa. Consideran que el mercado al que estaba enfocado Zara antes era más selecto y se esmeraban más en la atención al cliente, sin embargo, comentan que ahora es más popular ese mercado y se ha descuidado la atención también por este motivo. Otro motivo de insatisfacción es el tipo de estrategia que maneja la empresa y que con el paso de los años se ha modificado, argumentan que la

empresa antes se vendía sola y la atención al cliente se descuidó en este aspecto. Un factor importante a considerar es el movimiento que se presenta en cada sección, sección señora es la sección más grande y en la que se presenta mayor trabajo, es la primera impresión de la tienda por su ubicación, sin embargo, algunos gerentes de área comentan que los clientes se dejan llevar por la primera impresión que proporciona la tienda en cuanto a atención y en donde es más deficiente es en la sección de señora. Comentan que aunque en las otras secciones, como la de niño y caballero, la atención es más personalizada, esto a veces no sirve de nada porque ya se llevaron una mala impresión sobre el trato.

COMUNICACIÓN:

21.-¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar mejor?

1.- A veces, no siempre y en mi caso es diferente, conmigo es buena gente y muchas veces si me motiva, pero en el caso de mis compañeras he escuchado que es lo contrario.

2.- Cuando están de buen humor sí, pero cuando están de mal humor no.

3.- No porque desgraciadamente muchas veces te das cuenta que te piden una cosa y que esa misma gente no la aplica. Como es posible que a veces me pidan una cosa que la misma que me debe de dar el ejemplo no lo hace, y al contrario, rompe con las reglas establecidas.

4.- No. A la encargada casi casi tienes que estar alagándola para que sea buena onda y te impulse a trabajar. Si no llegas atenta con ella no te trata bien y te desmotiva.

5.- No porque la actitud de la gerenta ahora es muy estresante, muy elitista, por bonito o me caes bien o vamos al antro te pela, tiene una forma de decir las cosas muy especial.

6.- No para nada y hace un año creo o más ya me quiero salir, pero por mis deudas me quedo, pero siempre es un regaño o un reclamo, inconformidad. Solo te escucha y no te dan soluciones.

7.- Si

8.- A veces

9.- No siempre, creo que es una de las debilidades que tiene mi encargada.

10.- No

La actitud gerencial para motivar a los empleados se presenta de manera negativa, por diversas circunstancias. La primera es el elitismo que se presenta, si eres amiga de la encargada, bonita o buena gente te apoya y te motiva pero si no, pues no. El humor y el ambiente gerencial, que depende de la carga del trabajo y el estrés de los gerentes, si es positivo te motiva, pero si no, es desgastante para los dependientes. Algunas jóvenes opinaron que a veces se les piden ciertas cosas que no ven que se cumplan a nivel gerencial y dicen que necesitan del ejemplo para seguirlo. Opinan que algunas tienen que alagar a la gerenta y dicen que a veces no tiene modos para pedir las cosas. En general consideran que es una debilidad de la encargada de la tienda.

22.-¿Las políticas y reglas me ayudan a que cumpla mi trabajo?

- 1.- *No, de hecho no te las enseñan bien, tu las vas sacando a conclusión.*
- 2.- *Si porque sino cumples las políticas vas para afuera, no puedes violarlas*
- 3.- *Pues si ayudan, por algo existen, el problema es si se llevan o no a cabo.*
- 4.- *Si las reglas que impone la empresa sí, te ayudan a tratar bien al cliente, y si el cliente recibe atención siempre te va a buscar, yo ya tengo muchos clientes por eso.*
- 5.- *Si*
- 6.- *Pues no me sé las políticas ni las reglas de la empresa.*
- 7.- *Si*
- 8.- *Si*
- 9.- *Si*
- 10.- *Normalmente*

Las políticas y las reglas de la empresa, consideran los empleados que sí son importantes para poder realizar su trabajo en Zara, pero opinan que no se les enseñan en un manual o como políticas, sino que las van sacando de acuerdo a la experiencia que obtienen en su trabajo. Dicen que son importantes para la realización del trabajo. Muchos dependientes consideran que las políticas son los mínimos de atención al cliente, pero las políticas son más, son formas de trabajo dentro de la empresa que necesitan saber los empleados para desempeñarse mejor y proporcionar mejores resultados a la empresa.

23.- ¿En esta empresa se evalúa periódicamente el desempeño del personal?

- 1.- *Se evalúa cada seis meses. La encargada te da un cuestionario y mide desde tu apariencia física, como te arreglas, como atiendes al cliente, si eres responsable, tu actitud. Después habla contigo y te dice lo que tienes que mejorar, no siempre habla contigo.*
- 2.- *Si cada inicio de temporada, te dicen cómo estuviste en la temporada, tus fallas y logros y te dicen si tienes derecho a resalta.*
- 3.- *Cada fin de temporada, cada medio año.*
- 4.- *Si cada fin de temporada, seis meses.*
- 5.- *Si cada seis meses, pero depende de Lissette*
- 6.- *Pues el tiempo que he estado nunca me han evaluado.*
- 7.- *Si hacen una lista de puntos de los que tengo que estar pendiente y cada visita se revisan esos puntos en que he mejorado, eso es solo con encargadas y me lo hace dirección de tiendas.*
- 8.- *Si cada seis meses y te evalúan tus intereses y motivaciones*
- 9.- *Si hay evaluaciones pero no son tan constantes, como cada 6 meses.*

10.- Si cada visita que hacen te evalúan, desde tu imagen hasta como está tu tienda, tu personal, como atiendes, si esta abierto almacén, pedidos, horarios.

La evaluación al personal se lleva a cabo cada seis meses o inicio de temporada. Las dependientas son evaluadas por la encargada de la tienda Zara y evalúan aspectos como apariencia física, como se arreglan, como atienden al cliente, si son responsables, su actitud. Después habla la gerenta con la dependienta evaluada y le dice lo que tiene que mejorar y si tiene derecho a resalta, pero los empleados opinan que no siempre hay retroalimentación. Por otra parte dirección de tiendas también evalúa a los encargados de cada sección por separado, hacen una lista de puntos de los que tienen que estar pendiente, y cada visita se revisan esos puntos y en que han mejorado. Evalúan desde la imagen hasta como está la tienda, el personal, como atienden los gerentes, si está abierto almacén, pedidos, horarios.

24.-¿La comunicación con el personal del departamento el que pertenezco es positiva?

1.- No porque a veces te dicen en que estás mal y a veces ni te pelan y no sabes si estás haciendo bien o mal las cosas. A veces quieres sugerir algo o dar tu opinión de algo y te lo toman como queja en lugar de una aportación para mejorar.

2.- Si en caja sí, estamos bien. En piso como no estoy mucho tiempo pues es más difícil.

3.- De mi parte hacia ellos yo siento que sí pero si hay algunos conflictos entre varias partes del personal con gerencia, en ese caso yo no tengo ningún problema pero si hay gente en conflicto.

4.- Pésima. El encargado no tiene la firma para tratar a sus empleados y por lo mismo no hay una buena comunicación, las cosas que tienes que hacer a veces te enteras por terceras personas. No es accesible para una buena comunicación. En sí el personal no está contento en general.

5.- No en mi sección si (Traffaluc) pero en las secciones como Señora no hay comunicación, te acaban las chavas y es como una lucha.

6.- Con el personal que trabajo, no siempre, porque hay riñas por el trabajo o cosas personales y a veces con mis amigas sí.

7.- Si

8.- No contestó

9.- Si aunque no en todos los niveles.

10.- Normalmente. No siempre.

La mayoría de las veces la comunicación dentro de los departamentos es difícil y negativa y las razones son diversas. La gerencia o los encargados no comentan entre los empleados las observaciones que hacen acerca de su desempeño interno, es por esta situación que los empleados no saben como van evolucionando en su trabajo. Cuando buscan aportar una idea o hacer un comentario acerca de alguna situación relacionada con el trabajo, consideran que la gerencia toma los comentarios como quejas. Comentan que el trabajo en piso o en planta es más difícil en cuanto a la convivencia se refiere debido a que muchas empleadas tienen problemas con su encargada. La información importante a veces no llega directamente a los trabajadores y se enteran de información

importante para la empresa por terceras personas. La situación de comunicación entre las dependientas es difícil también porque hay riñas y diferencias entre algunas de ellas.

25.-¿En la empresa existen tableros de avisos?

1.- Si están nuestros horarios, los mínimos de atención al cliente y fax importantes que llegan de México.

2.- No es muy raro, a veces solo nos avisan.

3.- Si

4.- Si

5.- Pues la información de avisos únicamente es la de los mínimos.

6.- Si

7.- Si existen

8.- Si

9.-Si

10.- Si

En la empresa Zara sí existen tableros de avisos. Existen dos corchos de tamaño mediano colocado en el paso de las escaleras, entre el primer piso y la bodega.

26.-¿La información en los tableros te proporciona información útil de mi trabajo?

1.- Si

2.- Si

3.- Si, aunque a veces los tableros sirven para dos cosas. A veces llega un fax y no lo pegan, a veces te lo dicen de manera verbal, pero no es lo mismo que lo tengas ahí. Porque a veces se dice algo en la mañana y las que llegan e la tarde ya no se enteran de lo que tenemos que hacer.

4.- Si porque te avisan de cosas importantes, como inventarios, cosas que mandan de España, o que viene dirección de tiendas. Excepto los horarios que los hacen un día antes.

5.- Si cuando es información general para la tienda de dirección si.

6.- Importante para la empresa.

7.- Se ponen fechas de inventarios, los mínimos de atención al cliente y ya no hay más.

8.- No del todo

9.- Si

10.- Si hay dos corchos.

Los empleados opinan que la información que hay en el pizarrón es útil y básica porque únicamente encuentran datos relacionados con horarios, los mínimos de atención al cliente, faxes importantes que llegan de México, inventarios, cosas que mandan de España, o avisos de visitas de dirección de tiendas. Sin embargo, las dependientas opinaron que no siempre cumplen con su función debido a que si llega un fax de México no lo pegan y lo comentan verbalmente y muchas veces para las que trabajan en la tarde no se enteran de la información.

27.-¿Tengo la información actualizada sobre los conocimientos de la empresa de acuerdo a mi departamento?

1.- Si nos dicen no por escrito, por experiencia lo vas sabiendo, de hecho las niñas nuevas se quejan de eso, no les explican lo que tienen que hacer, de hecho están proponiendo un programa en el que existan dos tutoras que van a ser las encargadas de enseñar.

2.- Si diario nos informan si va a haber un cambio de algo nos mandan un fax, sino entendemos nos explican por ser cajeras.

3.- Pues si el pero el problema muchas veces es que la información está ahí y muchas veces no se da a conocer.

4.- De algunas cosas. Como del nuevo personal de dirección de tiendas. De las juntas.

5.- Si a veces no pero siempre te terminas enterando, pero la Gerenta no tiene comunicación con nosotras, yo creo que te vuelves así porque estas todo el día en la tienda.

6.- No siempre te enteras por los chismes, por teléfono descompuesto.

7.- Si

8.- Si

9.- Si

10.-Si

La mayoría de los trabajadores, comentan que tienen la información actualizada sobre los conocimientos de la empresa de acuerdo a su departamento. Comentan que la información la obtienen de manera verbal y no por escrita. La experiencia en el trabajo, les permite informarse de la información, pero cuando se presenta una nueva dependienta, brevemente se le explica de lo que se trata su trabajo, y no existe una capacitación formal, saben que hacer, pero con el paso del tiempo y de la experiencia.

28.-¿Organizan juntas de trabajo?

1.- Si diario, la junta "Nipón", antes era para aportar opiniones, ahorita es para enseñarte como tratar al cliente, tu opinión está muy por abajo y no te escuchan. Ahora solo te dicen como debes hacer las cosas, actúan, no estamos en el kinder y estamos apáticos.

2.- Si las juntas Nipón en la mañana y la tarde. Pero por sección cada tres o cuatro meses

3.- Si diario en la noche y en la mañana, se llaman juntas "Nipón" y es para establecer los mínimos de políticas al cliente.

4.- Si las juntas “Nipon” te enseñan a dar una mirada amable, disponibilidad, dar alternativas, trato del cliente en el probador, el trato de las cajeras.

5.- Si la junta “Nipon” en donde vemos los mínimos de atención al cliente, actuamos, pero juntas antes no habían, también en estas juntas vemos lo bueno y lo malo del día, vienen de Japón y cómo vieron que funcionaban, las implementaron.

6.- Si una junta de 5 minutos para regañarnos.

7.- Si diaria. Una en la mañana y una en la noche, vemos mínimos de atención y son más enfocadas al dependiente

8.- Si las juntas son en las mañanas y en las tardes y están enfocadas en la atención al cliente, y creo que si han servido.

9.- Si, hacemos dos reuniones diarias breves en donde reafirmamos algún punto de atención al cliente y se presta para comentarios y sugerencias y creo que si han funcionado.

10.- Si todos los días, en la mañana y en la noche, vemos lo bueno y lo malo del día, mínimos de atención al cliente, como podemos mejorar la atención al cliente. Creo que han funcionado pero no al 100%

La empresa Zara acaba de implementar un tipo de juntas llamadas NIPON, de origen japonés, impartidas diariamente en la mañana y en la noche, antes de la apertura de la tienda y después del cierre. Dichas juntas sirven para enseñar los mínimos de atención al cliente, platicar de las ventas del día y para comentar las observaciones que se tienen. Las dependientas argumentan que antes podía aportar opiniones pero que actualmente sirven para enseñar los mínimos la cliente mediante actuaciones, lo cual consideran que es aburrido y tonto. Algunas dicen que si han servido y otras dicen que son juntas para recibir regaños