



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**UNAN FAREM – MATAGALPA**

**TEMA**

INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA  
EMPRESA GCM MATAGALPA, EN EL II SEMESTRE DEL AÑO 2020.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

**AUTOR**

Lic. Jessenia Nohemi Tinoco Martínez

**TUTORA**

MSc. Jaqueline Martínez Castillo

Matagalpa, Marzo 2021





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**UNAN FAREM – MATAGALPA**

**TEMA**

INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA  
EMPRESA GCM MATAGALPA, EN EL II SEMESTRE DEL AÑO 2020.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

**AUTOR**

Lic. Jessenia Nohemi Tinoco Martínez

**TUTORA**

MSc. Jaqueline Martínez Castillo

Matagalpa, Marzo 2021

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios nuestro Padre y creador, quien nos regala su amor y misericordia aún sin merecerlo.

Con mucho amor y aprecio a:

A mi madre, hermana y hermanos que siempre me animaron a terminar esta tesis y a mis tres hijas: Laura Sofía Kuan Tinoco, Gabriela Nohemí Kuan Tinoco, Mariam Elizabeth Kuan Tinoco a quienes privé de cuidados los domingos durante dos años y a mi hijo José Carlos Kuan Tinoco a quien he dejado de cuidar los fines de semana para terminar esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me regaló la oportunidad de estudiar esta maestría.

A mi madre y a mi tía que cuidaron a mis hijas, para que yo pudiera estudiar.

A mi hermana, hermanos y cuñada que estuvieron pendientes de mis hijas cuando yo estaba en la universidad.

Al gerente, a todos los colaboradores y clientes de GCM Matagalpa que donaron su valioso tiempo empleado al llenar las encuestas y entrevistas.

A mi esposo que facilitó bibliografía para la realización de este estudio.

A mis compañeros de trabajo del MEFCCA – Matagalpa, que me apoyaron, para finalizar y entregar esta tesis.

A los maestros de la UNAN – FAREM – Matagalpa que siempre están promoviendo el desarrollo intelectual y profesional de los Matagalpinos, a través de sus programas de estudio y enseñanzas con calidad, en especial a mi Tutora, MSc. Jaqueline Martínez Castillo, quien ha dedicado tiempo a la revisión de esta tesis.

## **RESUMEN**

El tema de esta tesis se desarrolló para analizar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en el II semestre 2020 en GCM Matagalpa, problemática identificada como necesaria de analizar, para mejorar el servicio al cliente, tomando en cuenta que los primeros clientes satisfechos de una empresa son los clientes internos, es decir los colaboradores de GCM Matagalpa.

El desarrollo de este estudio responde al enfoque cuantitativo con incidencia cualitativa, de tipo correlacional. Se utilizó el método teórico para el respaldo científico y el método empírico para la recolección de la información a través de encuestas, entrevistas y observación.

Los resultados del estudio del clima laboral demuestran que hay problemas serios de liderazgo, desconocimiento de la estructura de la empresa, inexistencia de un plan estratégico, la falta de documentación de los hechos históricos, la falta de compromiso, y la falta de capacitación constante en temas de servicio al cliente, incide de forma negativa en el servicio al cliente, porque los vendedores realizan su trabajo de forma empírica y tienden a cometer los mismos errores, que pueden causar pérdidas a la empresa.

Palabras Claves: Clima laboral, servicio al cliente, compromiso, liderazgo.

## **ABSTRACT**

The subject of this thesis was developed to analyze the incidence of the work environment in customer service in the second semester 2020 in GCM Matagalpa, a problem identified as necessary to analyze, to improve customer service, taking into account that the first satisfied customers of a company are internal clients, that is, the collaborators of GCM Matagalpa.

The development of this study responds to the quantitative approach with qualitative incidence, of a correlational type. The theoretical method was used for scientific support and the empirical method for the collection of information through surveys, interviews and observation.

The results of the study of the work environment show that there are serious leadership problems, ignorance of the company's structure, lack of a strategic plan, lack of documentation of historical events, lack of commitment, and lack of Lack of constant training in customer service issues has a negative impact on customer service, because salespeople do their work empirically and tend to make the same mistakes, which can cause losses to the company.

**Keywords:** Work environment, customer service, commitment, leadership

## **CARTA AVAL**

Matagalpa, 10 de marzo 2021.

Por la presente se deja constancia de que el informe de investigación de tesis para optar al grado de Máster en Gerencia Empresarial, lleva por título:

**“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA GCM MATAGALPA, EN EL II SEMESTRE DEL AÑO 2020”.**

**Autora:**

**Maestrante:** Lic. Jessenia Nohemi Tinoco Martínez

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentado en el acto de pre-defensa y defensa.

La investigación realizada representa un acercamiento al problema de investigación, por lo que todavía se podría continuar profundizando en su estudio.

Atentamente,

---

MSc. Jacqueline del Rosario Martínez Castillo

Tutora



## INDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
CARTA AVAL .....	viii
I.- INTRODUCCIÓN .....	1
II.- ANTECEDENTES .....	4
III.- JUSTIFICACIÓN .....	8
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
V. OBJETIVOS .....	10
5.1.- Objetivo general .....	10
Objetivo específico:.....	10
VI.    MARCO TEÓRICO .....	11
6.1    Clima Organizacional.....	11
6.1.1    Definición.....	11
6.1.2        Componentes del clima laboral.....	12
6.1.2.1    Liderazgo.....	12
6.1.2.2    Sistema formal y la Estructura de la Organización .....	13
6.1.2.2.1    Estructura formal.....	14
6.1.2.2.2    Estructura Informal. ....	14
6.1.2.3    Las estrategias .....	15
6.1.2.4    El ambiente: .....	15
6.1.2.5    La historia de la organización: .....	16
6.1.3        Compromiso Organizacional .....	17
6.1.3.1    Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	17
6.1.3.2    Factores que determinan el compromiso organizacional .....	20
6.1.3.2.1    Características del Trabajo .....	20
6.1.3.2.2    La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo.....	21
6.1.3.2.3    La existencia de alternativas u oportunidades de empleo .....	21
6.1.3.2.4    Características personales del trabajador .....	22

6.2	Servicio al cliente .....	24
6.2.1	Proceso de atención al cliente. ....	24
6.2.1.1	Iniciar el contacto. ....	25
6.2.1.2	Obtener información .....	26
6.2.1.3	Satisfacer la necesidad.....	27
6.2.1.4	Finalizar.....	29
6.2.2	Efecto multiplicador del servicio .....	30
6.2.3	El triángulo del servicio .....	30
6.2.3.1	La estrategia del servicio.....	31
6.2.3.2	El factor humano .....	32
6.2.3.3	Sistemas eficientes .....	32
6.2.4	Flor del servicio.....	33
6.2.4.1	Elementos de la flor del servicio .....	34
6.2.4.1.1	Información .....	34
6.2.4.1.2	Consulta.....	34
6.2.4.1.3	Toma de pedido.....	35
6.2.4.1.4	Cortesía .....	36
6.2.4.1.5	Atención .....	36
6.2.4.1.6	Excepciones.....	37
6.2.4.1.7	Facturación.....	37
6.2.4.1.8	Pago.....	38
VII.	HIPÓTESIS .....	39
VIII.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
IX.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	57
9.1	Tipo de estudio. ....	57
9.1.2	Según su enfoque. ....	58
9.1.3	Según su nivel de profundidad.....	58
9.1.4	Según su corte .....	59
9.1.5	Según su diseño de estudio.....	59
9.2	Población y muestra .....	60
9.2.1	Población .....	60
9.2.2	Muestra.....	61
9.2.3	Sistema de Muestreo .....	61
9.3	Métodos.....	62

9.3.1	Método Teórico .....	62
9.3.2	Método empírico .....	63
9.4	Técnicas e instrumentos .....	64
9.4.1	Método.....	64
9.4.2	Técnicas y su descripción .....	65
A)	Encuesta .....	65
B)	La entrevista .....	66
9.4.3	Instrumentos y su descripción .....	66
C)	Cuestionario .....	66
D)	Guía de Entrevista .....	67
9.4.4	Método de procesamiento de datos .....	67
<b>X.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
<b>XI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>XII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>XIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>98</b>
<b>XIV.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## **I.- INTRODUCCIÓN**

El clima laboral es un factor al que todo colaborador está sujeto y se puede percibir dentro de cualquier organización, porque son todos y cada uno de ellos los que ayudan a formar el mismo y lo hacen a través de su comportamiento diario, la forma en la que interactúan unos con otros, el comportamiento dentro de la organización y la interacción con la empresa misma.

Día a día el clima laboral es algo que capta más y más la atención de muchos empresarios y gerentes de recursos humanos, esto se debe a que la percepción de un colaborador sobre su entorno físico y humano, repercute ya sea de manera positiva o negativa en el cumplimiento de sus funciones y la productividad.

Cabe mencionar que para muchos colaboradores parte de estas funciones consisten en el servicio al cliente, ya sea interno o externo y dicha función no queda exenta a las repercusiones del clima laboral, que en determinado momento puede motivar o desmotivar de manera intrínseca en cualquier organización sin importar si es grande o pequeña y tiene un impacto significativo en el rendimiento de todos los colaboradores.

Por esto se cree que es importante estudiar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente de la empresa GCM Matagalpa, en el II semestre del año 2020, se estudia además la correlación que existe entre estas dos variables tan importantes para las empresas, como son el clima laboral y el servicio al cliente, que han sido estudiadas por un sin número de especialistas y sin duda las seguirán ensayando dado a la complejidad del tema.

La investigación se ha estructurado primeramente, introducción, donde establece la importancia de la investigación, el propósito de la investigación y la estructura de trabajo.

En los antecedentes se describen algunas investigaciones que tienen relación con las variables del estudio: Clima laboral y servicio al cliente.

Seguidamente en la justificación se expresa la necesidad de llevar a cabo el proceso de investigación en la empresa GCM Matagalpa, menciona el tema de estudio, propósito e importancia así como el impacto que tendrá la investigación en la sociedad también indica a quienes le servirá la información y los resultados de estudio.

A continuación, se presentan los objetivos del presente estudio, cada uno está en dependencia del resultado anterior, se establecieron de tal manera que con la información recolectada se pueda analizar de forma total el clima de la empresa y su incidencia en el servicio al cliente.

Después, se encuentra el marco teórico que inicia abordando los conceptos claves del clima laboral, temas como liderazgo, estructura organizacional, ambiente, además del compromiso y dimensiones del clima laboral, también abordan conceptos de servicio al cliente, proceso de atención al cliente, efector multiplicador del servicio, el triángulo del servicio y los elementos de la flor del servicio.

En relación, al diseño metodológico este está orientado a conocer cuál es el tipo de estudio, enfoque de la investigación, profundidad del estudio, conocer el universo y muestra seleccionada, aplicación de métodos lógicos, plan de recolección y análisis de información, finalmente las variables analizadas en la operacionalización de las variables.

El análisis y discusión de los resultados, donde se plasma los principales resultados obtenidos del proceso de investigación después de haber aplicado los instrumentos dando respuesta a cada objetivo planteado.

Las conclusiones presentan los resultados más relevantes de la investigación, cada una redactada según cada objetivo específico.

Las recomendaciones describen la propuesta de mejora para el fortalecimiento del clima laboral de la organización de forma práctica.

En concordancia con todo lo anterior, seguido se encuentran las fuentes bibliográficas consultadas.

Por lo que la lectura de este documento seguramente les abrirá la mente para entender más sobre el tema de clima laboral y del servicio al cliente.

## **II.- ANTECEDENTES**

Para lograr una investigación eficiente se han considerado algunos trabajos realizados con temas similares a nivel internacional, nacional y local que ayudaron a la construcción de un marco teórico rico en conocimiento y fundamentado correctamente por referencias fidedignas, dando al trabajo científicidad y veracidad.

### **2.1 A nivel internacional.**

En Ecuador, Castellano (2014), en su investigación sobre “La influencia del clima laboral sobre la calidad de servicio que se brinda al cliente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Nueva Jerusalén”, concluye que al existir un adecuado clima laboral, se ve reflejado directamente en la calidad de servicio, al mismo tiempo menciona, los empleados se sienten identificados con la Institución llegando a alcanzar el nivel alto, tienen un adecuado ambiente físico y los elementos necesarios para realizar el trabajo, las actividades realizadas en el ámbito social y cultural permiten la integración de los empleados y generan un vínculo emocional que compromete al esfuerzo que se realiza en sus labores, es decir que les resulta placentero su trabajo, siendo beneficioso para la institución pues los resultados son superiores a los esperados que se brinda tanto al cliente interno como externo.

Otra investigación en Ecuador por Candela (2018), concluyó que el servicio al cliente es muy importante en cualquier empresa, depende de esto el éxito o el fracaso de la misma. Para una organización siempre es bueno que un cliente salga satisfecho para que así ellos puedan recomendar el lugar por su buena comida y servicio, es necesario tener una evaluación de calidad de servicio que permita controlar correctamente las actividades de la empresa. Así como reducir las falencias del servicio para obtener mayores beneficios económicos.

Se pudo comprobar que existe una relación significativa positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, esto significa que si aumenta la calidad del servicio va

aumentar la satisfacción al cliente o si es que disminuye la calidad de servicio disminuye la satisfacción al cliente.

En Guatemala, Méndez, ( 2014), menciona en su tema “Clima laboral y Servicio al cliente” (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango) que El clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad.

Los factores determinantes que se detectaron en el hospital objeto de investigación fueron remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene, estos son factores que no les afecta de una manera negativa sino positiva.

## **2.2 A nivel nacional**

En Nicaragua también se han realizado trabajos de atención al cliente como:

Solis, (2015), opinión de los usuarios externos sobre la calidad del servicio que brinda el laboratorio clínico del centro de salud Sócrates Flores Vivas. Mayo - junio del año 2015. Sus principales conclusiones son las siguientes, Las principales características sociodemográficas de la población en estudio son; población mayoritariamente femenina, joven (menor de 37 años), con buen nivel académico y pertenecientes en su mayoría a los programas de medicina general y emergencia respectivamente, estas características pueden estar asociadas a las expectativas que poseen los usuarios a la calidad del servicio.

En Managua Nicaragua Hernández, (2016) en su tesis sobre clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016, establece que El estilo de liderazgo presente es un liderazgo pedagógico combinado con algunas características del liderazgo democrático



entre las características de liderazgo resaltan: el empuje, motivación de liderazgo, integridad, capacidad de planeación, carisma, entendimiento de las personas y estilo de poder en el desarrollo del clima organizacional.

Los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales entre los directivos y comunidad educativa son apropiados estableciendo los canales pertinentes para su debida ejecución. Las fortalezas de las dimensiones del clima Organizacional percibidas por el equipo directivo y por el personal docente deben promoverse más para no recaer en una amenaza. La debilidad de las dimensiones del clima Organizacional percibidas por el equipo directivo y por el personal docente son los conflictos entre el personal docente, directivo, estudiantes y padres de familia.

### **2.3 A nivel local**

Carrillo, (2018), realizó una investigación sobre influencia de la gestion administrativa en el servicio al cliente de matagalpa tours en el periodo enero - agosto 2017, donde expresó que la percepción de los clientes en cuanto al servicio al cliente de Matagalpa Tours, según los resultados obtenidos ha sido positiva, los clientes se sienten satisfechos con la atención recibida, lo cual les ha permitido posicionarse en el mercado turístico, esto debido al compromiso de los trabajadores con Matagalpa Tours. La relación entre la gestión administrativa y el servicio percibido por los clientes, ha sido muy buena, los clientes perciben un personal capaz de resolver dificultades y brindar toda la información necesaria para la compra y realización de los servicios o productos ofrecidos por Matagalpa Tours, sin embargo no existe un procedimiento para la post venta y fidelización de los clientes.

Otro trabajo sobre servicio al cliente de Martínez, (2017), donde comparte que El proceso de atención al cliente de Georgecell es deficiente ya que no cuenta con el personal suficiente para satisfacer las demandas de los consumidores y hay insuficiencias de actitudes positivas para brindar un servicio de calidad. Las decisiones de compra de los clientes de Georgecell reconocen que el producto que vende la empresa es una necesidad de comunicación, su elección por la empresa se debe a la buena ubicación geográfica, precios

competitivos y variedad de productos, asegurando un retorno a la empresa para futuras compras.

Un trabajo sobre clima laboral de Castellón, (2016), concluyó que El Clima Organizacional presente en la FAREM Matagalpa, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable. El personal de la facultad, requiere que los dirigentes, autoridades, practiquen un liderazgo participativo, que se les informe y consulte sus ideas y opiniones. El nivel de exigencias no es equitativo, aunque la mayoría lo considera de manera positivo, siendo en áreas sensibles donde existe mayor presión.

Estos trabajos han sido de mucha importancia para la realización de esta investigación, ya que son documentos científicos que demuestran la trascendencia en los temas de servicio al cliente y clima laboral, lo que ha permitido hacer una investigación con información valiosa.

### **III.- JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo investigativo tiene como propósito Analizar la Incidencia del clima laboral en el servicio al cliente de la empresa GCM Matagalpa, en el II semestre del año 2020”

El ambiente laboral puede transformarse, evolucionar con el tiempo y las circunstancias, puede ser positivo o totalmente tóxico. Las organizaciones que no se preocupan de llevar a cabo acciones prácticas para fomentar un buen clima corren el riesgo de obstaculizar el desarrollo profesional de sus colaboradores y acabar convirtiéndose en esas empresas que pierden su razón de ser y se ven abocadas a ese final oscuro que cualquiera temería. Por el contrario, crear una cultura laboral positiva puede hacer verdaderas maravillas.

Cuando hay buen clima, los vendedores están más motivados para trabajar en nuevas ideas. La innovación es el pilar de cualquier organización que quiera perdurar, y los colaboradores felices están más predispuestos a estar inspirados y ser creativos, a dar un servicio de calidad, la frase “El cliente es nuestro jefe” da la pauta para entender que se debe dar una experiencia única al cliente para que este regrese, pero como puede darse un servicio de calidad si el personal no está contento en su lugar de trabajo, si sus líderes no les dan el debido respeto y la debida consideración, por tal razón es prioritario conocer como es el clima laboral de GCM Matagalpa y que se debería mejorar.

Esta investigación también le será de mucha utilidad a:

A docentes y estudiantes de las carreras de ciencias económicas como fuente bibliográfica para futuras investigaciones. Adicionalmente la presente investigación otorgará GCM Matagalpa un reporte sobre el clima laboral y la influencia que ejerce este sobre el servicio al cliente, lo que será de mucho provecho para su propietario y demás colaboradores.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

GCM Matagalpa es una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos, teléfonos y productos varios en el municipio de Matagalpa.

No es la única empresa dedica a ese rubro, por lo contrario existen un sin número de competidores queriendo captar la mayor cantidad de clientes posibles, la competencia cada vez es más fuerte y más desleal que nunca, lo que exige a la organización brindar un servicio al cliente de calidad, algo diferente, que el cliente viva una experiencia tan buena que decida regresar cuantas veces sea posible.

Pero, que están haciendo las organizaciones para lograr tal cosa, el clima laboral es un tema que muy pocas empresas en Nicaragua muestran atención ya que no lo consideran importante, esa buena relación con los clientes comienza con los miembros de la empresa, un clima laboral agradable provoca aumento en la productividad de los individuos, las personas felices son capaces de transmitir alegría y entusiasmos a sus clientes.

Muchos clientes han dejado de comprar con la misma intensidad u otras veces han dejado de comprar totalmente para GCM, algunos se han quejado por vías informales que son mal atendidos, que existe conflicto entre los trabajadores por los clientes, que no hay trabajo en equipo. Como ninguna empresa desea perder a sus clientes, debe investigarse que está causando el abandono de los consumidores.

Si el servicio al cliente es uno de los principales objetivos empresariales entonces también el clima laboral debe ser una prioridad para el buen funcionamiento de la empresa, por lo tanto es necesario conocer ¿Cómo incide el clima laboral en el servicio al cliente, de GCM Matagalpa, en el II semestre del año 2020?

## **V. OBJETIVOS**

### **5.1.- Objetivo general**

Analizar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente de la empresa GCM Matagalpa, en el II semestre del año 2020.

#### **Objetivo específico:**

1. Describir el clima laboral de la empresa GCM Matagalpa, en el II semestre del año 2020.
2. Determinar el servicio al cliente de la empresa GCM Matagalpa, en el II semestre del año 2020.
3. Valorar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente de la empresa GCM Matagalpa en el II semestre del año 2020.
4. Proponer mejoras para que el Clima Laboral sea eficiente, en la empresa GCM Matagalpa en el II semestre del año 2020.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Clima Organizacional**

#### **6.1.1 Definición.**

El clima organizacional representa “el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente”. (Chiavenato, 2011.p.86).

El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales en el desempeño y productividad de los trabajadores”. (Chiavenato, 2011, pág. 74)

El clima laboral permite mejorar la productividad en las organizaciones, es el ambiente donde viven y operan los miembros de las organizaciones y está íntimamente relacionado con la motivación del individuo, es la percepción que tienen los trabajadores sobre sus compañeros de trabajo, sobre la forma de trabajar, como los líderes conducen la empresa.

El clima organizacional es el ambiente interno de una organización que influye en el comportamiento de las personas que las conforman. En toda empresa puede percibirse el clima organizacional, desde la recepción, hasta la atención de los responsables de cada área.

Pero el clima laboral en las organizaciones va mas allá de un simple tema, las organizaciones grandes gastan mucho dinero para fomentar un ambiente agradable por que consideran que es la base para el éxito empresarial, por lo que fomentan liderazgos basados en los hechos, en el trabajo en equipo, buscan eliminar cualquier tipo de rencillas entre compañeros .

## **6.1.2 Componentes del clima laboral**

Según Stringer (2002), existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son:

### **6.1.2.1 Liderazgo**

Robbins P. & Judge (2009) consideran el Liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

“El liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica”, (Sikula, 1991).

El liderazgo es la capacidad para influir sobre el equipo asignado en la consecución de objetivos comunes empresariales, los líderes son personas con talento para enseñar, para escuchar y para servir a sus colaboradores, los líderes son más que jefes asignados a un puesto de trabajo, son personas con capacidades superiores a los demás, son personas que unen al equipo y están con ellos en todo el proceso.

El liderazgo es la capacidad influir y dirigir a un grupo de personas para alcanzar las metas de una organización. Toda organización tiene sus objetivos y metas definidas, pero necesita de buen liderazgo para su cumplimiento.

Pero la verdad es que un buen líder puede llevar a cualquier empresa a alcanzar el éxito empresarial, el buen liderazgo provoca que las personas cambien de actitud con los clientes, con los compañeros, los líderes no se encuentran tan fáciles, por que son personas únicas, entusiastas, creativas, motivadoras, son personas felices capaces de transmitir un

ambiente agradable. Pero así como el líder te lleva al éxito, la falta de liderazgo te lleva al fracaso.

### **6.1.2.2 Sistema formal y la Estructura de la Organización**

Lusthaus,(2011) La estructura organizacional “permite la asignación y realización, según establezcan las normas de la empresa, la realización coordinada y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado”. p. 147

Robbins (2011) “la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución”. p. 133

La estructura organizacional es el esqueleto de la empresa, donde todas sus partes están bien divididas en función del cumplimiento de los planes empresariales, la estructura permite el buen funcionamiento de sus miembros de forma que todos tengan claros sus funciones, los procesos de la organización, la jerarquía organizacional, la subordinación, también muestra la magnitud de la empresa, estructura es sinónimo de organizar, regular y analizar la empresa como un sistema holístico donde todos los miembros buscan un solo objetivo común.

La estructura organizacional es la división del trabajo de una organización, que permita la coordinación de las diferentes áreas y el cumplimiento de las metas. Toda organización debe tener bien definida la estructura organizacional para evitar la duplicidad de funciones y maximizar los recursos existentes, para alcanzar los objetivos.



Las empresas suelen, establecer organigramas para poder visualizar de forma gráfica la estructura empresarial, además establecen todos los manuales de procesos, funciones, políticas y reglamentos y otros manuales que permitan la coordinación de actividades con el fin de alcanzar la visión empresarial.

#### **6.1.2.2.1 Estructura formal.**

(Strategor, 1988), citado por (Esquiaqui & Escobar, 2012), La estructura organizacional formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

Dicho de otra manera la estructura formal es aquella que está oficializada dentro del manual organizacional, es la estructura que tiene como principal objetivo la división, agrupación y coordinación de actividades para el funcionamiento óptimo de la empresa.

La estructura formal de una organización es la división formal del trabajo que determina como debe ser la relación entre las diferentes áreas. Toda organización que quiere alcanzar sus objetivos determina formalmente la estructura organizacional para garantizar el correcto funcionamiento de las áreas que la conforman.

Cuanto más claro esté la estructura de la empresa, más claro fluirá la comunicación y se evitarán malos entendidos y disgustos innecesarios, la aplicación de los principios organizacionales permite la claridad de objetivos, continuidad de trabajo, trabajo en equipo y liderazgo efectivo.

#### **6.1.2.2.2 Estructura Informal.**

(Strategor, 1988), citado por (Esquiaqui & Escobar, 2012), La estructura informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las

personas que componen la organización, es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada.

Lo anterior expone que la estructura formal son todos aquellos grupos que no están descritos ni determinados dentro de la estructura organizacional, es decir son pequeños grupos que van surgiendo de las relaciones existente en la empresa, son individuos agrupados por afinidades entre sí, es decir que comparten algunos ideales, gustos y algún otro motivo que los hace compartir ideas.

### **6.1.2.3 Las estrategias**

Para Monereo, Castelló, Clariana, Palma, & Pérez (1999) Las estrategias “corresponden a una serie de prácticas, habilidades, formas y capacidades intelectuales que poseen los seres humanos para tomar decisiones ante cualquier situación que se presente”.

Por otro lado para Nisbet (1987) la estrategia se considera como “una guía de las acciones que hay que seguir, y que, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar”.

Las estrategias son acciones concretas orientadas a la consecución de objetivos empresarial que implementan las organizaciones para las diferentes situaciones que se les presentan en su curso cotidiano o en casos particulares, estas también permiten la integración de los individuos de la empresa.

### **6.1.2.4 El ambiente:**

En lo que corresponde al Ambiente externo, el Webster Third New International Dictionary (sf), “establece que está formado por aquellos factores, fuerzas, variables que influyen sobre una organización, y lo define como condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican, lo considera también como un conjunto de condiciones sociales y

culturales, como costumbres, leyes, lengua, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización)”.

El ambiente externo no es más que aquellos factores que no se pueden eliminar por parte de la organización pero que si puede trabajar para disminuir su impacto en el ambiente interno de la empresa, estos factores son factores sociales, culturales, políticos, económicos, demográficos, de salud. Las organizaciones quieran o no, se ven influenciadas por el ambiente externo, el cual es fundamental para el cumplimiento de sus metas.

#### **6.1.2.5 La historia de la organización:**

Para Stringer (2002) el determinante más importante del clima “son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos a la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretenden cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo”.

El autor refiere que la historia de la organización es un componente del clima laboral ya que son las prácticas diarias de los individuos en la empresa, la historia tiene que ver con aquellas prácticas correctas o incorrectas de los líderes que han sido transmitido de generación en generación pero los buenos líderes pueden hacer que la historia sea otra a partir de buenas prácticas empresariales.

Las tradiciones empresariales como el saludo de bienvenida a nuevos trabajadores, como la celebración de cumpleaños del mes, cenas navideñas, felicitaciones por el cumplimiento de metas son los ejemplos más comunes en lo que corresponde a historia de la organización.

### **6.1.3 Compromiso Organizacional**

El nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía” Robbins (1996).

El compromiso “es una variable multidimensional, razón por la cual el individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso desde distintos grados o facetas relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes” (Becker y Billings, 1993; citado por Cardozo y Goncalves, 1998).

Por lo que se puede considerar como el grado de responsabilidad y lealtad de los miembros con la organización, es el grado de satisfacción que tiene los empleados que desean participar activamente en las actividades de la organización para mantenerse dentro de la misma.

En cuanto al personal con compromiso organizacional les emociona levantarse en la mañana para ir a trabajar, Llegan a tiempo, agradecen el aprecio y el respeto de sus jefes y de sus compañeros de trabajo dan el 100%, los individuos comprometidos buscan alcanzar metas, los vendedores comprometidos no dan mal servicio, porque creen firmemente que los clientes son las personas más importantes de la empresa y por tanto muestran respeto y le dan valor.

#### **6.1.3.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

Allen y Meyer (1997): citado por Márquez (2001), han identificado tres dimensiones relacionadas con la definición de compromiso organizacional, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización; estos son:

- Compromiso Afectivo
- Compromiso Continuo
- Compromiso Normativo

Las dimensiones del compromiso organizacional es la intensidad con la que están comprometidos los miembros de una organización, es la magnitud con la que están identificados con la empresa.

#### **6.1.3.1.1 Compromiso Afectivo.**

“Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores”: (Mowday, 1982; citado por Garber, 2001)

“Los antecedentes afectivos incluyen características personales, características organizacionales y experiencias laborales”. (Mowday, 1982; citado por Garber, 2001).

La palabra afecto puede entenderse como sensaciones internas que generan distintos tipos de inclinaciones o rechazos hacia personas, circunstancias.

(Mowday, 1982; citado por Garber, 2001) expresa que hay 3 factores: el primero son las características personales es decir la personalidad del individuo, todos los seres humanos tienen formas de ser distintas, así como la filosofía empresarial también hay muchas, hay personas que se sienten identificadas con la empresa por que tienen cosas en común que los hace sentirse feliz y motivados. En las empresas exitosas se identifican un alto grado de compromiso afectivo por parte de los trabajadores.

La segunda son las características organizacionales, es decir la identidad de la empresa, la forma en que se trata a las personas, sus ideas, su actividades, la forma de ser de la empresa, aquí entra en juego la estructura establecida, y los estilos de liderzgos aplicados.

En tercer lugar están las experiencias laborales que son el conjunto de conocimientos que se adquieren en un período determinado en la empresa, las experiencias laborales son muy importante ya que si han tenido buenas experiencias con los lideres o subordinados, estos tendrán un grado de comprimiso alto para con la empresa.

### **6.1.3.1.2 Compromiso Continuo**

Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presentan un fuerte compromiso continuo siguen en la organización porque lo necesitan. El compromiso organizacional continuo “se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo representa abandonar la Organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen”, (Allen y Meyer, 1997; citado por Márquez, 2001)

El autor señala que los empleados que presentan compromiso continuo son aquellos que sienten que irse de la empresa es más caro que quedarse en ella, cuando existe un nivel de compromiso continuo, significa que quiere permanecer en la organización por un período de tiempo más largo, pues siente que debe quedarse, ya que ha invertido suficiente energía y se ha apegado a la organización.

Aquí se puede ejemplificar las personas que consideran que tienen buen salario y que el mercado laboral ofrece menos, es decir que si dejan la empresa encontrar trabajo con las mismas condiciones se vuelve difícil. En las empresas es importante recompensar el trabajo que realizan las personas que la integran, para lograr el compromiso continuo por parte de los trabajadores.

### **6.1.3.1.3 Compromiso Normativo**

“El compromiso organizacional de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización”. (Allen y Meyer, 1997; citado por Márquez 2001).

Por otra parte, según los mismos autores, “el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer a su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberte dado una oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador”. (Allen y Meyer, 1997)

Esta dimensión del compromiso se da cuando las personas sienten que la empresa les dió una gran oportunidad cuando más lo necesitaban, sienten que la empresa les hizo un favor cuando los contrataron lo que provoca que estos se sientan en deuda permanente, generando un compromiso fuerte con la institución.

Claro está tener personas con alto grado de compromiso mejora el rendimiento y el clima laboral dado a que las tareas son realizadas correctamente, los lideres quieren ayudar a sus subordinados, las personas trabajan en equipo y resuelven problemas en equipo.

### **6.1.3.2 Factores que determinan el compromiso organizacional**

#### **6.1.3.2.1 Características del Trabajo**

“El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada” según Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, (1998).

Las características del trabajo son las particularidades o detalles de los ambientes laborales, las características del trabajo permiten a los individuos conocer claramente como es la empresa, muchas personas se sienten identificadas con estas características por lo que adquieren compromiso, en cambio las personas que no les parece correcta la forma de trabajar de la empresa el grado de compromiso será menor.

Las características del trabajo pueden variar desde el saludo hasta la forma de trabajar como empresa, la motivación, participación, organización, compromiso, confianza, objetivos comunes y resolución de problemas son algunas características del trabajo en equipo fundamentales.

### **6.1.3.2.2 La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo**

El uso de planes de participación en los beneficios, “permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta” (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y González, 1998).

Las recompensas siempre provocan un Sunami de opiniones, y es que cuando se aumentan los beneficios sociales o los incentivos en venta los trabajadores son felices por lo tanto su nivel de compromiso aumenta, en cambio si se hacen ajustes donde bajen los beneficios el ambiente laboral se vuelve tenso hasta el punto que se pierde el compromiso organizacional, algunos trabajadores deciden renunciar, otros siguen trabajando pero con compromiso nulo, u otros simplemente les da igual.

Los incentivos y recompensas deben evaluarse correctamente antes de implementarlo en la organización, ya que la forma en que sea va implementado puede aumentar el grado de compromiso, fomentando un mejor servicio al cliente o genera indiferencia con la empresa y esto que puede generar mala atención al cliente.

### **6.1.3.2.3 La existencia de alternativas u oportunidades de empleo**

“En la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización”. (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998)

Al existir una oferta mayor a la demanda existente en el mercado laboral, las personas no tendrán compromiso continuo ya que no sentirán temor de abandonar la empresa teniendo en conocimiento que existen cualquier cantidad de empresas que ofertan igual o mejores salarios y condiciones laborales, por lo que se deben hacer investigaciones para mantenerse como una empresa competitiva a nivel laboral.



La rotación de personal es un ejemplo claro, cuando una organización tiene un índice alto de rotación de personal es porque su plan de beneficios sociales es igual o inferior que la competencia, este tipo de empresa tienden a tener muy pocas personas comprometidas, el cambio de vendedores constantemente provoca un mal servicio debido a que no se le da seguimiento al cliente y el cliente no se familiariza con la empresa ya que cuando regresa nunca están los mismos y es tratado como un cliente nuevo, en cambio con personal fijo de muchos años, los clientes son tratados por sus nombres, el vendedor conoce las necesidades y deseo de los clientes por lo que el servicio es más efectivo.

#### **6.1.3.2.4 Características personales del trabajador**

##### **✓ Antigüedad:**

Las personas que tienen más tiempo en la empresa están más comprometidas que los que tiene poco tiempo en la misma. Existe una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso. (Grusky, 1996 citado por Mathicu y Zajac 1990).

Claro que está que las personas que tienen más años trabajando, son las que más comprometidas deberían estar, pero no siempre supone lo mismo porque el compromiso va más allá de permanecer muchos años en la empresa, el compromiso es aportar a la consecución de objetivos y metas de las organizaciones.

Hay personas que nunca cambian de trabajo no porque amen su trabajo sino porque saben lo difícil que es encontrar otro trabajo, la antigüedad no siempre significa compromiso, pero sí está claro que las personas comprometidas duran muchos años aportando lo mejor para la empresa.

##### **✓ Edad:**

Dicha Variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a

comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles. (Grusky, 1996 citado por Mathicu y Zajac 1990).

Las personas adultas tienen mayor grado de compromiso ya que valoran su trabajo, su entorno; mientras que los jóvenes su principal objetivo es hacer carrera, crecer y aprovechar oportunidades, ocupan a algunas empresas como aprendizaje y experiencia para llegar a otra empresa más grande.

La mayor parte de los trabajadores que renuncian a un puesto de trabajo son jóvenes ya que estos están en el proceso de desarrollo de habilidades y buscan oportunidades para ganar y ser mejor profesional.

✓ **Sexo:**

Las mujeres tienden a estar comprometidas que los hombres ya que estos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización (Grusky, 1996 citado por Mathicu y Zajac 1990).

En la actualidad el compromiso no se ve muy afectado por el sexo, eso puede depender del puesto de trabajo donde esté ubicado, de las condiciones familiares en el caso de las mujeres con hijos y solteras por su necesidad económica tienden a ser muy estables y agradecidas en la empresa.

Es por ello que algunas empresas deciden contratar damas para evitar la alta rotación del personal en las áreas de servicio al cliente.

✓ **Nivel Educativo:**

“Las personas que tienen mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas”. (Grusky, 1996 citado por Mathicu y Zajac 1990).

Grusky menciona que la educación tiende a presentar menores niveles de compromiso y esto solo pasa en empresas donde no se le da el valor adecuado a las personas, las personas con grandes capacidades saben que tienen el talento necesario como para trabajar en cualquier otra organización, pero también cuenta con la capacidad necesaria para identificar crecimiento y oportunidades existente a corto y largo plazo dentro de la empresa.

Cabe destacar que una persona con alto grado de conocimiento ayuda fortalecer el equipo de trabajo, esto significaría seguridad a sus compañeros de trabajo sobre las actividades orientadas.

## **6.2 Servicio al cliente.**

Stanton, Etzel & Walker. (2000), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción"(p.300).

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. (ISO.org, 2017)

En otras palabras el servicio al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto básico. Es el valor agregado del producto ofertado, son todas aquellas estrategias implementadas con el objetivo de satisfacer las necesidades los clientes.

El personal de venta es el encargado de hacer cumplir tales estrategias, si los recursos humanos no están lo suficientemente entusiasmados y comprometidos el servicio al cliente sería deficiente.

### **6.2.1 Proceso de atención al cliente.**

Talavera (2017), afirma que el proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente.

Los procesos son una serie de pasos o secuencias lógicas que permiten realizar una actividad, la atención no es más que el interés que muestra o brinda la empresa a las personas que visitan una tienda o negocio, el conjunto de prestaciones que una empresa ofrece a sus cliente con el fin de satisfacer sus necesidades, entonces es válido reconocer que el proceso de atención al cliente es una serie de pasos relacionados con la prestación de servicios con el fin de brindar un servicio eficiente.

El saludo inicial es parte del proceso al cliente, también escuchar las necesidades de los clientes, satisfacer las necesidades y cerrar una venta son las actividades que todo vendedor debe realizar para brindar un servicio de calidad, pero las empresas varían sus procesos según el giro de su negocio y la modalidad del servicio.

#### **6.2.1.1 Iniciar el contacto.**

Que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable. (Talavera, 2017)

- ✓ Acusar la presencia del cliente.
- ✓ Saludar y sonreír.
- ✓ Personalizar el contacto.
- ✓ Invitar a hablar al cliente.
- ✓ Utilizar un tono de voz amable.
- ✓ Mirar a la cara del cliente.
- ✓ Orientarse hacia el cliente.

La primera impresión vale por dos y es que iniciar el contacto significa generar una percepción mayor a la que la persona esperaba, de este paso depende los demás, esto da la pauta para que el cliente decida seguir durante el proceso o retirarse en el mismo instante.

Para iniciar el contacto lo primero es acusar la presencia del cliente, en muchas ocasiones el personal de venta no le muestra interés a los clientes que entran al establecimiento por varios motivos como, el cliente no muestra una correcta presentación, la falta de interés en las ventas causado por la falta de motivación, el uso del celular es más agradable que atender al cliente. Lo segundo es personalizar el contacto, expresarle al cliente que es la persona más importante en la empresa mostrarle interés, atender un cliente a la vez y darle valor a la visita.

Se debe invitar al cliente a hablar, la comunicación solo existe cuando el emisor envía un mensaje claro al receptor y este regrese el mensaje para dejar claro que la información proporcionada es la correcta, no se vende solo hablando sino comunicándose, también ser cortés y mirar al cliente con alegría y seguridad sin mostrarle interés solo por la venta generará una buena relación, no se le debe ver al cliente como monedita de oro, se le debe atender con el único objetivo que viva una experiencia única en su compra.

#### **6.2.1.2 Obtener información**

La forma más sencilla de averiguar lo que la gente espera de sus servicios o productos es preguntárselos. El personal que tiene contacto directo con los clientes es la fuente más confiable, así como la menos costosa. El personal de primera línea debe ser incentivado a construir relaciones sólidas con sus clientes para que se sientan cómodos como para compartir sus pensamientos sobre sus servicios. (Fuentes, 2017).

Así conocer y comprender cuáles son las necesidades del cliente, para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole que le escuchamos y que realmente nos interesamos por su petición. (Talavera, 2017).

- Observar al cliente.
- Escuchar activamente.
- Sentir la posición del cliente.

El segundo paso es obtener información, que para Fuentes consiste en construir una relación sólida con los clientes, haciéndolos sentir cómodos a tal punto que puedan expresar sus pensamientos sobre las necesidades a satisfacer por la empresa, durante este proceso se debe observar al cliente para hacerle ver que se tiene interés por él, escuchar al cliente es la clave para poder entender todo lo que el cliente anda buscando, no se puede buscar en manual o enciclopedia lo que necesita un cliente particular, todas las personas tienen diferentes formas de pensar y tienen diferentes necesidades, tomar en consideración todo lo que el cliente espera de la empresa, ayudará a superar la percepción del cliente consolidando relaciones de amistad que permitan dar confianza y estimular la compra.

Además para poder obtener información hay que ponerse en sus zapatos, si el vendedor sabe lo que el cliente necesita puede dar fe de que algún producto en especial ha solucionado en algún momento también sus necesidades como vendedor.

### **6.2.1.3 Satisfacer la necesidad**

Conociendo las necesidades de los clientes, el vendedor debe descubrir que productos o servicios son los más adecuados para satisfacer al cliente de la forma más perfecta posible, pues cuanto más perfecta sea nuestra propuesta más posibilidades de venta habrá. (Rastran, 2017)

Facilitar las indicaciones oportunas y/o los elementos pertinentes para resolver la necesidad del cliente, o situarla en vías de solución. (Talavera, 2017)

- Identificar la necesidad.
- Centrarse en su satisfacción.
- Hacerse comprender amablemente.
- Dedicar el tiempo necesario.
- Asegurar la satisfacción.

Consiste en complacer las peticiones de los clientes, lo que el cliente busca, lo que el cliente necesita, es darle solución a los problemas que el cliente busca resolver con los

productos o servicios ofertados, esto significa que cuanto mejor información del cliente se haya obtenido más fácil será satisfacer sus necesidades, si se sabe que el cliente busca calidad, se debe ofrecer cálida, si el cliente busca economía se debe ofrecer lo más barato, si el cliente busca originalidad se debe ofrecer al único, satisfacer al cliente es dar lo que el cliente necesita, no venderle al cliente cualquier producto sin sentido porque probablemente jamás volverá a comprar en la empresa, se buscan clientes fieles que no compren una vez sino muchas veces, clientes que regresen con otros amigos y familiares y para eso, dar en el punto al cliente es esencial.

Para satisfacer al cliente lo primero que se debe hacer es identificar la necesidad, que no es más que los motivos por los cuales el cliente ha decidido entrar a tu negocio, lo segundo es centrarse en la satisfacción, lo que significa buscar dentro del portafolio de productos ofertados aquel que pueda agrandar y complacer al cliente, es importante resaltar que centrarse en la satisfacción no significa ofertar el producto más caro o el producto que deje más bonificaciones al vendedor, ya que este, es el error más grave que comenten los vendedores pensando en una venta y no en la fidelidad del cliente.

Otros aspecto importante es hacerse comprender amablemente, atender de forma agradable es uno de los aspectos que más valoran los clientes, a nadie le gusta ser mal atendidos, la empresa no le hace ningún favor a los clientes por lo contrario el cliente si hace que la empresa exista, no existen empresas sin clientes, el proceso de atención al cliente no solo es en ventas, sino también un servicio post venta, los vendedores durante la venta muestran la cara amable pero si hay reclamos los hacen esperar, no muestran interés y los mandan de un lado a otro, la amabilidad deber ser principio básico de todo trabajador ya sea vendedor, personal administrativo o cualquier otra persona que labora en la empresa.

Si es cierto que los procesos tienen duración establecida para atender al cliente, también es cierto que existen clientes que requieren de más tiempo para finalizar eficientemente con la venta, se le debe dar el tiempo lógicamente necesario sin mostrar apuros y falta de interés, se debe asegurar la satisfacción del cliente con el producto ofertado, para que el cliente esté totalmente feliz y contento de realizar la transacción.

#### **6.2.1.4 Finalizar**

Cerrar una venta no es que sea un mito, pero sí necesita de decisión y aplomo del vendedor, además el vendedor debe conocer cuál es el mejor momento para cerrarla, encontrar en el calor de la venta, el instante preciso que el cliente decide comprar o firmar la compra. (Quijano, 2017)

Asegurarse de que la necesidad ha sido resuelta (o situada en vías de solución), creando una sensación final positiva. (Talavera, 2017)

- Interesarse por peticiones añadidas.
- Despedirse amablemente.
- Hacerse comprender amablemente.
- Mirar y sonreír al cliente.
- No demorar el final.

Por lo tanto finalizar o cerrar una venta es el principal objetivo de todo vendedor, muchos vendedores son muy amables y tienen muchos conocimientos sobre los productos pero no pueden cerrar una venta, esto implica conocer cuál es el mejor momento para cerrarla sin que el cliente se siente cortado, encontrar en el calor de la venta, el instante preciso que el cliente decide comprar o firmar la compra.

Así como el primer contacto es fundamental para capturar al cliente, el cierre de venta es la última imagen que el cliente se llevará de la empresa y que hará que el cliente regrese o nunca vuelva más por lo que se debe interesar por las peticiones añadidas de los clientes, como la garantía del producto, algún servicio post venta como entrega a domicilio, servicio técnico, el personal debe despedirse amablemente y hacerle percibir al cliente que es la persona más importante, al concluir el proceso mirar y sonreír al cliente es la mejor ayuda a crear una experiencia satisfactoria durante su compra.



En la medida que el personal de una organización se encuentre cómodo y contento así también será su entrega y compromiso con el cliente.

### **6.2.2 Efecto multiplicador del servicio**

Tschol (2008), es el que multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas. La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa, que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa. (p.18)

Es el impacto generado por las diferentes actividades realizadas por la empresa con el objetivo de brindar un buen servicio, esto a su vez genera un sentido de responsabilidad con la empresa que hace que difunda la calidad del servicio a las demás personas de su entorno provocando un efecto multiplicador.

Los clientes bien atendidos y que han recibido un servicio mayor a sus expectativas difundirán de forma positiva la imagen de la empresa provocando que nuevos clientes visiten o hagan sus compras en la tienda, pero también es posible lo contrario que un mal servicio provoque un efecto negativo de la imagen de la empresa, causando la huida de nuevos clientes.

### **6.2.3 El triángulo del servicio**

Albretch (1998), describe y determina los actores que intervienen en la relación con el cliente, para hacer de ésta un factor de éxito empresarial. (p.14)

Es un esquema que permite integrar algunos elementos del servicio como el factor humano, una estrategia del servicio y los sistemas, todos estos factores enfocados en brindar un servicio de calidad.

### **6.2.3.1 La estrategia del servicio**

Es decir ¿qué es lo que vamos a ofrecer? Nuestra oferta de servicios deberá servir para diferenciarnos de la competencia. Son los clientes los que deben percibirnos como algo distinto y para ello, nuestra oferta debe significar algo concreto, algo valorado por los clientes, algo por lo que estén dispuestos a pagar. (Tello, 2014)

Albretch (1998), Se diseña para que el plan de acción concebido en ella, cumpla con los propósitos que se desean lograr, frente al servicio al cliente. Toda empresa de servicio además de considerar dentro de la estrategia temas eminentemente empresariales, enfocados a resultados fácilmente medibles como logros financieros, participación en el mercado, nuevos equipos, etc., debe pensar ante todo, cómo el servicio al cliente contribuye para que esos resultados se realicen, y a través de qué tácticas se logra integrar al recurso humano como el elemento generador del éxito. Debe contener, tanto los métodos y procedimientos que definan la eficiencia del resultado, como la caracterización del componente humano que los desarrolla de modo eficaz. (p.14)

Es el conjunto de tácticas planificadas que se realizan para diferenciarse de la competencia, la estrategias son necesarias si lo que se busca es la calidad en la atención, establecer un método permite la uniformidad del servicio, no establecer estrategia es sinónimo de desorden y mal servicio ya que no se buscan objetivos a largo plazo, solo actividades sin lógica y sin sentido.

La toma de pedidos por whatsapp es una estrategia de servicio actual, la mayoría de las empresas trabajan en función de captar un sin número de clientes en las redes sociales, pero, no solo es recibir una llamada o un whatsapp, es dar soluciones a las necesidades de los clientes, es contestar un teléfono con amabilidad y esmero.

### **6.2.3.2 El factor humano**

El personal es un factor fundamental del servicio y que, en la práctica, son las personas las que ayudarán a diferenciarnos y lograr impactar positivamente a nuestros clientes. (Tello, 2014)

Albretch (1998) asegura que se tiene el contacto directo con el mercado, dispuesto no sólo a satisfacer las necesidades y expectativas del mismo, sino que, mediante el diseño del ambiente ideal y coherente con él, se logre en forma unificada el objetivo. El factor humano dentro de las empresas de transporte aéreo debe ser dinámico, razón por la cual la organización debe fomentar sistemáticamente el mejoramiento del mismo, por medio del desarrollo integrado del individuo. (p.15)

Es el recurso más importante de toda organización sin este recurso ninguna organización trabajaría, son las personas quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial.

Los recursos humanos son quienes crean un ambiente laboral, su estado de ánimo, sus actitudes, su comportamiento, y esto influye en los resultados del negocio, en el servicio al cliente.

Si las personas no se encuentran felices, generan conflictos y no se alcanzan los objetivos. Si no se cuida a las personas, no se les capacita o no se les prepara para el buen funcionamiento de la empresa, se estaría exponiendo a una fuga de talento, creando altos índices de rotación de personal y por lo tanto generando un mal servicio al cliente.

### **6.2.3.3 Sistemas eficientes**

El sistema de servicio debe estar diseñado en base a nuestros clientes, con el objetivo de lograr que tengan una experiencia de servicio memorable y positivo cuando interactúan con nuestra empresa. (Tello, 2014)

También Albretch (1998), considera que existen atractivos para el cliente, que respeten la condición del mismo, que sean flexibles razonablemente frente a la prioridad del mercado y que la acción facilite la relación mutua entre quienes ofertan los servicios y quienes los demandan. Todo esto tiene validez en la medida en que los sistemas, su flexibilidad y alcance, permitan que los objetivos institucionales se den a satisfacción de sus gestores. (P.15)

El último elemento de la flor del servicio son los sistema eficientes y es que se debe entender las empresas como un sistema holístico que abarque toda la organización, no sólo el área de servicio al cliente, ya que en este sentido si en el área de producción no tiene el pedido a tiempo, el cliente lo entenderá como irresponsabilidad, también los proceso burocráticos para las negociaciones o resolución de garantías hacen que el cliente decida seguir comprando o no en dicha empresa.

Los sistemas eficientes dan valor al servicio, los servicios de entrega a domicilio, los pedidos por redes sociales, los sistemas de apartados son ejemplos claves que si los sistemas están correctamente orientados a satisfacer al cliente se alcanzan objetivos empresariales y se incrementan el número de clientes fieles a la organización.

#### **6.2.4 Flor del servicio**

Todomktblog.com (2017), sostiene que consiste en la creación de una flor con sus diferentes pétalos y en cada uno de ellos una técnica diferente con el fin de que nuestro cliente nos prefiera por encima de otros productos similares.

La flor de servicio es el conjunto de técnicas diferentes que permiten a la empresa brindar un servicio eficaz y poder mantener clientes por muchos años. La flor de servicio permite a la empresa ofrecer un servicio completo integral durante todo el proceso de atención.

## **6.2.4.1 Elementos de la flor del servicio**

### **6.2.4.1.1 Información**

Información consiste en brindar los datos que uno debe a los clientes sobre la forma de pago, sobre los productos que tienes disponibles y donde están ubicadas nuestras tiendas. (Bustamante, 2015)

Es el conjunto de datos que los clientes necesitan para poder realizar una compra, los clientes buscan como reducir la incertidumbre y estar plenamente consciente de lo que están adquiriendo, sino hay información las personas podría decidir no comprar nada.

La información que se debe brindar es sobre la forma de pago, servicios post ventas, características del producto, garantía del producto, horario disponible, se debe brindar toda la información necesaria para generar confianza a los clientes, y no solamente antes de la compra, si no también al finalizar el proceso de atención, se deben aclarar todas los términos, por ejemplo, de la garantía, en cuanto al plazo que la cubre, el uso y manejo del producto adquirido, por ejemplo, una refrigeradora no se debe transportar acostada, se debe dejar reposar en lugar donde se va usar durante 12 horas sin conectarla, luego se conectan y se esperan 5 horas más para poder ingresar alimentos, con esta información se evita malos entendidos con los clientes y se asegura su satisfacción.

### **6.2.4.1.2 Consulta**

Es donde se encuentran todas las preguntas y respuestas que se da a los clientes sobre sus inquietudes, atendiendo a sus expectativas y a sus demandas. (Bustamante, 2015)

Consiste en atender todas las expectativas y demandas de los clientes en relación a sus preguntas y respuestas lo cual debe ser una forma atenta. (www.todomktblog.com, 2017)

Los autores refieren que la consulta es resolver preguntas e inquietudes de los clientes con el objetivo de superar sus expectativas y demandas, es la parte del asesoramiento donde los vendedores pueden sugerir algunos productos en función de la satisfacción de las necesidades y deseos que el cliente tiene.

Aunque sea una simple pregunta debe aclararse con amabilidad y esmero, es una oportunidad para escuchar al cliente y conocer lo que necesita, una oportunidad para dar seguridad sobre la capacidad de los recursos humanos, y por tal razón es la importancia de las capacitaciones mensuales al personal de venta, para que estos tengan la capacidad de dar un servicio de calidad.

#### **6.2.4.1.3 Toma de pedido**

Quiere decir el cómo se van a registrar los productos o servicios que el consumidor está comprando, este es un proceso ágil o también puede demandar mucho tiempo, por lo que se tendría que hacer una optimización del tiempo. (Bustamante, 2015)

Se debe ser lo más ágil posible para optimizar el tiempo de ellos como el de la empresa. (todomktblog.com, 2017)

La toma de pedido es clave, debe ser directo, se debe estar muy atentos y tomar notas para no estar preguntando sobre el mismo pedido, además hay que tener todas las herramientas a mano para evitar atrasar el proceso, ya que una toma de pedidos muy extenso cansa al cliente y reduce la capacidad de atención a otros clientes.

Los mejores vendedores antes de tomar el pedido, preparan sus herramientas como calculadora, software de venta, catálogo de productos, agendas, lapiceros, facturas, entre otras más, todo para que cliente los siga eligiendo entre todos los vendedores.

#### **6.2.4.1.4 Cortesía**

Como será atendido el cliente si es que es un trato de mucho tiempo o de poco tiempo, también en este pétalo compete si hay parqueo en el lugar donde tu estas operando físicamente, así cuenta con seguridad. (Bustamante, 2015)

Por lo que ser cortes significa saludar, agradecer, dar confianza y sobre todo ofrecer ayuda al cliente sin ser fastidioso, aquí involucra mucho el ambiente laboral ya que si el personal anda de mal genio los clientes percibirán negatividad, indiferencia, falta de interés, y falta de trabajo en equipo.

Además se considera cortesía la hospitalidad que brinda la empresa, como servicio de parqueo, sala de espera agradable, asientos confortables, también brindar servicios higiénicos, agua o alguna otra bebida.

#### **6.2.4.1.5 Atención**

Muchas veces nuestros clientes vienen con sus pertenencias con cierto temor, sin embargo, hoy en día las empresas pueden generar un gran valor si ofrecen las garantías necesarias durante la estadía de los clientes. (Bustamante, 2015)

Durante la estadía de los clientes hay que brindarles una excelente atención y estar pendientes de sus necesidades. (todomktblog.com, 2017)

Es estar atentos a lo que el cliente espera, lo que el cliente busca, estar atento es escuchar u observar lo que el cliente necesita, es ser amable en su trato.

Una buena atención incluye ofrecer un servicio personalizado donde el vendedor dedique el tiempo necesario para asistir todas las inquietudes que este puede tener.

#### **6.2.4.1.6 Excepciones**

Sabemos muy bien que pueden existir excepciones a las reglas sin embargo debemos evitar que se repitan en los puntos que vamos a tratar, tienen que ser tratos sumamente particulares de analizar. (Bustamante, 2015)

Dentro de las reglas de la empresa puede haber excepciones sin embargo hay que evitar que se repitan. (todomktblog.com, 2017)

Son privilegios que se les pueden otorgar a algunos clientes en particular con el fin de dar solución a un problema en específico, pero nunca se deben hacer excepciones que vayan en contra del orden y de la estructura organizacional.

Puede considerarse excepciones los aumentos de plazos en algunos productos para la garantía, también el aumento del crédito o del plazo del mismo, precios especiales, horarios de atención especiales.

#### **6.2.4.1.7 Facturación**

Tiene que ser totalmente transparente, legible que no deje espacio a segundas interpretaciones por parte del cliente. Si ocurre que nuestros consumidores quieren hacernos una pregunta esta debe hacer atendida con la prestancia más profesional posible. (Bustamante, 2015)

Todo el trabajo de publicidad, todas las estrategias de ventas tienen como principal objetivo facturar un producto o servicio, que el cliente tome esa decisión de elegir esta empresa por encima de las demás, de nada sirve tanto esfuerzo diario sino se logra facturar, es como esfuerzo en vano, sin sentido, sin razón de ser, por tal motivo se debe aclarar toda duda generada por el cliente, tampoco se debe ver al cliente como un billete sino como una persona que necesita ser atendido de lo mejor hasta el último momento que visite la empresa.



Para lograr la facturación se debe hacer un cierre de venta exitoso, por ejemplo cuando se ofrece una refrigeradora se explican todas sus bondades además se le hace ver al cliente que es el producto ideal para su familia o empresa, pero con cautela se le debe inducir a la facturación, con frases profesionales como “se la facturo”, “le parece si se la aparto”, entre otras formas.

#### **6.2.4.1.8 Pago**

EL ultimo pétalo es el pago, a diferencia de la facturación, es el hecho de entregar el efectivo de forma física o virtual al importe que ha demandado la compra del cliente, mientras la facturación solo se refiere a la información que tiene el consumo. (Bustamante, 2015)

Es donde se entrega el efectivo al cliente. (todomktblog.com, 2017)

El pago es la cantidad de dinero que se debe entregar para dar por cancelar una factura, el pago puede ser de contado, crédito, con tarjetas, vía transferencias o depósitos bancarios.

En la actualidad el dinero electrónico es la forma más habitual y segura de realizar un pago, más cuando se trata de una tienda en línea donde el cliente y la empresa no tienen contacto físico.

## **VII. HIPÓTESIS**

**El clima laboral de la empresa GCM incide de forma negativa en el servicio al cliente.**

## VIII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Componentes del clima laboral	Liderazgo	Pregunta abierta	1. ¿Cómo valora el liderazgo de sus responsables de tiendas y el suyo?	Entrevista	Gerente
			Altamente efectivo	2. ¿Cómo considera el liderazgo de sus responsables de tiendas y el suyo?	Encuesta	Vendedor
			Efectivo			
			Indiferente			
			Poco efectivo	2. ¿Cómo considera el liderazgo de sus responsables de tiendas y el suyo?	Encuesta	Jefes de tienda
			Nada efectivo			

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Componentes del clima laboral	Estructura organizacional	Pregunta abierta	2. ¿Considera que la estructura establecida es la indicada para el correcto funcionamiento de las labores de los miembros de la empresa?	Entrevista	Gerente
			Si	3. ¿La empresa cuenta con una estructura definida? Puede marcar más de una casilla	Encuesta	Vendedor
			No			
			Lo desconosco			
			Pregunta abierta	1. ¿La empresa cuenta con una estructura definida? Puede marcar más de una casilla	Observación directa no estructurada	Gerencia

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Componentes del clima laboral	Las estrategias	Pregunta abierta	3. ¿Cuenta con un plan estratégico que permita la dirección correcta del personal?	Entrevista	Gerente
			Si	4. ¿Cuenta con un plan estratégico que permita la dirección correcta del personal?	Encuesta	Vendedor
			No			
			Lo desconosco	3. ¿Cuenta con un plan estratégico que permita la dirección correcta del personal?	Encuesta	Jefes de tienda

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Componentes del clima laboral	El ambiente	Pregunta abierta	4. ¿Cómo han influido los problemas económicos, sociales, políticos y de salud en el ambiente interno de la empresa?	Entrevista	Gerente
			Totalmente de acuerdo	5. ¿Han influido los problemas económicos, sociales, políticos y de salud en el ambiente interno de la empresa?	Encuesta	Vendedor
			De acuerdo			
			Indiferente	4. ¿Han influido los problemas económicos, sociales, políticos y de salud en el ambiente interno de la empresa?	Entrevista	Jefes de tienda

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Componentes del clima laboral	La historia de la organización	Pregunta abierta	5. ¿Cómo transmite a sus colaboradores la historia de la empresa?	Entrevista	Gerente
			Excelente	6. ¿Cómo considera la transmisión de hechos históricos de la organización a los colaboradores, con el propósito de mejorar el clima organizacional?	Encuesta	Vendedor
			Muy bueno			
			Bueno			
			Malo	5. ¿Cómo considera la transmisión de hechos históricos de la organización a los colaboradores, con el propósito de mejorar el clima organizacional?	Encuesta	Jefes de tienda
			Muy malo			

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Pregunta abierta	6. ¿Considera que los miembros de la empresa se sienten comprometidos con la organización?	Entrevista	Gerente
			Si	7. ¿Se siente comprometido con la organización?	Encuesta	Vendedor
			No			
			Algunas veces	6. ¿Se siente comprometido con la organización?	Encuesta	Jefes de tienda

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Compormiso organizacional	Dimensiones del compromiso organizacional	Pregunta abierta	7. ¿Por qué razones el personal se siente comprometido con la empresa?	Entrevista	Gerente
			Me siento identificado con filosofía de la empresa	8. ¿Cuáles son las razones por lo cual está comprometido con la empresa?	Encuesta	Vendedor
			El estilo de liderazgo es el mejor			
			Buenas experiencias laborales			
			Es difícil encontrar trabajo bien remunerado	7. ¿Cuáles son las razones por lo cual está comprometido con la empresa?	Encuesta	Jefes de tienda
			Sensación de deuda hacia la empresa.			

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Factores que determinan el compromiso organizacional	Características del trabajo	Totalmente de acuerdo	8. ¿Cuáles son las características del ambiente de trabajo de la empresa?	Entrevista	Gerente
			De acuerdo			
			Indiferente			
			En desacuerdo	9. ¿Su ambiente laboral es el ideal para desempeñar su trabajo correctamente?	Encuesta	Vendedor
			Totalmente en desacuerdo	8. ¿Su ambiente laboral es el ideal para desempeñar su trabajo correctamente?	Encuesta	Jefes de tienda



Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Factores que determinan el compromiso organizacional	La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo	Pregunta abierta	9. ¿Cuales son las recompensas o incentivos repartidos a los miembros de la empresa, considera que estas recompensas son las adecuadas para generar compromiso en el personal de	Entrevista	Gerente
			Totalmente de acuerdo	10. ¿Cree usted que las recompensas o incentivos que le otorga la empresa Generan compromiso organizacional?	Encuesta	Vendedor
			De acuerdo			
			Indiferente			
			En desacuerdo	9. ¿Cree usted que las recompensas o incentivos que le otorga la empresa Generan compromiso organizacional?	Encuesta	Jefes de tienda
Totalmente en desacuerdo						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Factores que determinan el compromiso organizacional	La existencia de alternativas u oportunidades de empleo	Pregunta abierta	10. ¿Considera competitivos los planes de beneficios sociales en comparación con las demás empresas del mismo rubro?	Entrevista	Gerente
			Totalmente competitivo	11. ¿Cómo considera los planes de beneficios sociales brindados por la empresa?	Encuesta	Vendedor
			Competitivo			
			Indiferente			
			No competitivo	10. ¿Cómo considera los planes de beneficios sociales brindados por la empresa?	Encuesta	Jefes de tienda
Totalmente no competitivo						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Clima Organizacional	Factores que determinan el compromiso organizacional	Características personales del trabajador	Pregunta abierta	11. ¿Qué características personales ayudan a comprometerse con la organización?	Entrevista	Gerente
			Hombre	1. Características personales del trabajador	Encuesta	Vendedor
			Mujer			
			Edad			
			Nivel educativo	1. Características personales del trabajador	Encuesta	Jefes de tienda
Años de trabajo						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Proceso de atención al cliente	Iniciar el contacto	Pregunta abierta	12. Mencione las acciones que realiza el personal de servicio al cliente cuando una persona llega a la tienda	Entrevista	Gerente
			Acusar la presencia del cliente	12. ¿Qué acciones realiza usted como vendedor al llegar un cliente?	Encuesta	Vendedor
			Saludar y sonreír			
			Personalizar el contacto			
			Invitar a hablar al cliente	1. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza al llegar el cliente?	Encuesta	Cliente
			Utilizar un tono de voz amable			
			Mirar a la cara del cliente			
			Orientarse hacia el cliente			

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Proceso de atención al cliente	Obtener información	Pregunta abierta	13. Mencione las funciones que realiza el personal de servicio para reconocer las necesidades de los clientes.	Entrevista	Gerente
			Observar al cliente	13. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza para conocer las necesidades de los clientes?	Encuesta	Vendedor
			Escuchar activamente			
			Sentir la posición del cliente	2. ¿Cuáles de las siguientes funciones el personal de servicio al cliente realiza para conocer las necesidades de los clientes?	Encuesta	Cliente

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Proceso de atención al cliente	Satisfacer la necesidad	Pregunta abierta	14. Mencione las acciones que realiza el personal de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.	Entrevista	Gerente
			Identificar la necesidad	14. ¿Cuáles de las siguientes funciones el personal de servicio al cliente realiza para satisfacer las necesidades de los clientes?	Encuesta	Vendedor
			Centrarse en su satisfacción			
			Hacerse comprender amablemente			
			Dedicar el tiempo necesario	3. ¿Cuáles de las siguientes funciones el personal de servicio al cliente realiza para satisfacer las necesidades de los clientes?	Encuesta	Cliente
Asegurar la satisfacción						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Proceso de atención al cliente	Finalizar	Pregunta abierta	15. Mencione las acciones que realiza el personal de servicio para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes	Entrevista	Gerente
			Interesarse por peticiones añadidas	15. ¿Cuáles de las siguientes acciones usted realiza para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes?	Encuesta	Vendedor
			Despedirse amablemente			
			Hacerse comprender amablemente	4. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes?	Encuesta	Cliente
			Mirar y sonreír al cliente			
			No demorar el final			

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Efecto Multiplicador del servicio	Invitación de los clientes a otras personas a comprar	Pregunta abierta	16. ¿Cree usted que los clientes sugerirían a otras personas comprar en esta empresa? Argumente su respuesta	Entrevista	Gerente
			Totalmente desacuerdo	16. ¿Cree usted que los clientes sugerirían a otras personas comprar en esta empresa?	Encuesta	Vendedor
			En desacuerdo			
			Indiferente	5. ¿Sugeriría a otras personas comprar en esta empresa?	Encuesta	Cliente
			De acuerdo			
Totalmente de acuerdo						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	El triángulo del servicio	Sistemas eficientes	Pregunta abierta	17. ¿Con que equipos tecnológicos cuenta la empresa para brindar servicio al cliente?	Entrevista	Gerente
			Sistemas de facturación	17. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera eficientes en la empresa?	Encuesta	Vendedor
			Local			
			Muebles			
		Equipos y herramientas tecnologicas	6.¿Cuáles de los siguientes elementos considera eficientes en la empresa?	Encuesta	Cliente	

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Elementos de la Flor del servicio	Información	Pregunta abierta	18. ¿Cuál es la información brindada al cliente para brindarles un servicio de calidad?	Entrevista	Gerente
			Dirección de la empresa	18. ¿De la siguiente información cuales considera que son facil de obtener?	Encuesta	Vendedor
			Horarios de servicio			
			Condiciones de venta	7. ¿De la siguiente información cuales considera que son facil de obtener?	Encuesta	Cliente
			Políticas de garantía			
			Precios			
Ninguno						



Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Elementos de la Flor del servicio	Toma de pedidos	Pregunta abierta	19. ¿Los pedidos emitidos por los clientes han sido tomados en tiempo y forma?	Entrevista	Gerente
			Totalmente desacuerdo	19. ¿Los pedidos emitidos por los clientes son tomados en tiempo y forma?	Encuesta	Vendedor
			En desacuerdo			
			Indiferente	8 ¿Sus pedidos son tomados en tiempo y forma?	Encuesta	Cliente
			De acuerdo			
Totalmente de acuerdo						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Elementos de la Flor del servicio	Cortesía y atención	Pregunta abierta	20. ¿Qué valoración da al trato dado a los clientes en la empresa?	Entrevista	Gerente
			Excelente	20. ¿Cómo valora la forma en que se atiende a los clientes en la empresa?	Encuesta	Vendedor
			Muy bueno			
			Buena			
			Regular	9. ¿Cómo valora la forma en que fue atendida en la empresa?	Encuesta	Cliente
Deficiente						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Elementos de la Flor del servicio	Excepciones	Pregunta abierta	21. ¿Qué excepciones realiza la empresa para brindar un mejor servicio al	Entrevista	Gerente
			Solicitudes especiales	21. ¿Qué excepciones realiza la empresa para brindar un servicio al cliente de calidad?	Encuesta	Vendedores
			Resolución de problemas			
			Manejo de quejas y reclamos	10. ¿Qué excepciones ha realizado la empresa para brindarle un mejor servicio?	Encuesta	Cliente

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Flor del servicio	Facturación	Pregunta abierta	22. ¿Son los sistemas de facturación los acertados para brindar un servicio eficiente?	Entrevista	Gerente
			Totalmente desacuerdo	22. ¿El proceso de facturación es ordenado y transparente?	Encuesta	Vendedores
			En desacuerdo			
			Indiferente			
			De acuerdo	11. ¿El proceso de facturación es ordenado y transparente?	Encuesta	Cliente
Totalmente de acuerdo						

Operacionalización de Variables						
Variable	Sub variable	Indicadores	Escala	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Servicio al cliente	Elementos de la Flor del servicio	Formas de pago	Pregunta abierta	23. Explique cada una de las formas de pago utilizadas por la empresa.	Entrevista	Gerente
			Efectivo moneda nacional	23. ¿Cuáles de las siguientes formas de pago utilizan en la empresa?	Encuesta	Vendedores
			Efectivo moneda extranjera			
			Cheque			
			Transferencia electrónica	12. ¿Cuáles de las siguientes formas de pago utilizan en la empresa?	Encuesta	Cliente
			Tarjetas de credito			
			Creditos			

## **IX. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **9.1 Tipo de estudio.**

#### **9.1.1 Según el paradigma filosófico**

El paradigma de una ciencia se define a continuación:

Una concepción general del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas que deben estudiarse, del método que debe emplearse en la investigación y de las formas de explicar, interpretar o comprender, según el caso, los resultados obtenidos por la investigación. (Ramírez & Buriticá, 2004, p. 36).

Para Kuhn (2007), es un conjunto de logros compartidos por una comunidad científica y empleados por ésta para definir problemas y buscar soluciones legítimas. Marco dentro del cual se desarrolla la ciencia y consta de conceptos, valores y técnicas que dirigen la actividad de los investigadores. (Mendoza, 2013).

El clima laboral influye en el servicio al cliente de las organizaciones, aunque resulte difícil creer, las empresas no ponen atención en su clima laboral, cuando evalúan el servicio al cliente las capacitaciones están orientadas al conocimiento de productos pero no al trabajo en equipo, motivación, liderazgo entre otros.

El Paradigma desarrollado en este estudio responde directamente a la corriente Positivista, también denominado paradigma racionalista o empírico-analítico, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas y el primero con el que alcanzó pleno desarrollo la ciencia. Este paradigma proclama la existencia de la “objetividad” en la investigación científica, el énfasis en el control de la subjetividad, la necesidad de indagar de manera experimental y controlada.

Tradicionalmente la investigación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma. (Hernández Sampieri, 2010)

### **9.1.2 Según su enfoque.**

El estudio en mención responde al enfoque cuantitativo ya que según (Hernández Sampieri, 2010), el análisis se inicia con ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas. Una vez recolectados los datos numéricos, estos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos.

Tal como lo afirma Nocedo et. (2002) permite obtener datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación para medirlos con el propósito de hacer inferencias y análisis estadístico, además se vincularon conceptos abstractos con indicadores empíricos para clasificar y analizar los datos disponibles.

El estudio posee incidencia del enfoque cualitativo, que según (Hernández Sampieri, 2006), el enfoque cualitativo, utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, ya que se pretende que una vez reunidos los resultados obtenidos de los instrumentos, analizar el porqué se está generando un clima laboral poco efectivo.

### **9.1.3 Según su nivel de profundidad**

Esta investigación es correlacional, ya que se pretende analizar el clima laboral y el servicio al cliente, y hacer la relación de ellas que según (Hernández Sampieri, 2010) los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los

estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación.

Se realizó una correlación entre dos variables como es, el clima laboral y el servicio al cliente con la finalidad de analizar la influencia del clima laboral en el servicio al cliente.

#### **9.1.4 Según su corte**

Es de corte transversal, “cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa” (Calero, Valinda y Cruz, Astralia, 2009), el problema se abordara estudiado en un período de tiempo determinado.

Esta investigación es transversal se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, 2010)

Es decir, solo analizan un fenómeno en un tiempo específico, tiempo único, es por ello que esta investigación es transversal ya que su realización es durante el segundo semestre del año 2020.

#### **9.1.5 Según su diseño de estudio**

En esta investigación se aplicó el diseño no experimental, que para (Hernández Sampieri, 2010), es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En esta investigación no se pretende experimentar el fenómeno por lo contrario solo se pretende estudiar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente.

No se harán experimentos ni demostraciones ni simulaciones, no se harán manipulaciones de las variables, solo se estudiarán los fenómenos en un momento dado.

## **9.2 Población y muestra**

### **9.2.1 Población**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980) La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Sampieri et. al 2014).

Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

Johnson, (1979), la población es la colección completa de individuos, objetos o medidas que tienen una característica en común, el concepto de población es fundamental. La población debe definirse cuidadosamente en cada caso, a fin de poder determinar en ella.

La población son las personas que se van a estudiar, son los clientes, las empresas, las cosas, los trabajadores.

Para esta investigación la población está determinada por los clientes al mayor que compran en las tiendas que se ubica en el departamento de Matagalpa, representada por una totalidad de 300 clientes.

Además a esta población la constituye una totalidad de 20 vendedores, a esto se le anexa la presencia del gerente general y 5 responsable de tienda haciendo un total de 326 sujetos.

## 9.2.2 Muestra

(Johnson, 1979), La muestra es un subconjunto de la población; es decir una muestra se compone de algunos individuos, objetos o medidas de una población.

(López, 2008), es la parte de esa población o universo que contiene teóricamente las mismas características que desean estudiar en aquella.

La muestra es la toma de un pequeño grupo de la población que tengan las mismas características de estudio, esto permite que el trabajo estadístico se pueda realizar correctamente, muchas veces la población es extremadamente grande por lo que hacer el trabajo estadístico con toda la población, sería prácticamente imposible, es por ello que se hace la selección de la muestra para que el trabajo estadístico sea posible, siendo para este estudio un total de 176 individuos.

## 9.2.3 Sistema de Muestreo

Según (Tamayo, Tamayo, 1997) La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Se aplicó método de muestreo no probabilístico en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas. (Sampieri, et. al 2003)

La razón de seleccionar un método de muestreo no probabilístico es que proporciona la ventaja de no requerir tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.



Es decir se han seleccionado a los individuos a través de algunos criterios que se basan en la experiencia de otros estudios anteriores o el conocimiento sobre la población y el comportamiento de ésta frente a las características del objeto de estudio.

La muestra está conformada por la población del 50% de representatividad de los clientes, los criterios utilizados fueron los siguientes: Cliente que compra por mayor, todos habitan en radio circundante del departamento de Matagalpa, compra más de 9 meses en el año.

En relación a los vendedores, los criterios definidos fueron, personal que labora en la empresa de forma permanente y que tiene contacto con los clientes, la empresa cuenta con 20 vendedores de los cuales se tomó el 100% de los mismos. Además se toma en cuenta a los 5 responsables de las tiendas y al gerente.

Todos los clientes y los miembros de la organización tienen las mismas oportunidades de ser elegidos en esta investigación ya que todos cumplen con las características necesarias del problema de estudio.

### **9.3 Métodos**

#### **9.3.1 Método Teórico**

Sampieri et. (2014), considera que los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Éstos crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales.

En este estudio se aplicó el método teórico, el cual permitió conocer la incidencia del clima laboral en la atención al cliente de GCM Matagalpa, estudiados parte por parte, descomponiéndolo en indicadores claves que dan respuesta a los objetivos planteados, utilizando los siguientes métodos teóricos:

**El método inductivo** es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

**El método deductivo** es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Ambos conceptos se aplicaron al inicio y durante la investigación propiciando a la observación y registro de acontecimientos importantes para luego ordenarlos e ir sacando generalizaciones parciales a partir de los datos recopilados, así cómo la aplicación de conocimiento generales para llegar a la causa de lo que ocurrió en la empresa en el segundo semestre 2020.

**La síntesis**, como uno de los métodos teóricos, está basado en el análisis exhaustivo de la información recopilada a través de las encuestas y entrevista, resultando una propuesta de mejoras al clima laboral de la empresa GCM Matagalpa.

### **9.3.2 Método empírico**

El método empírico: es concebido por Sequeira (1997), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real. Clasificados y consignados los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Es decir que los instrumentos utilizados aportan información para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y para medir las variables definidas en este estudio. Constituyen una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos en la presente investigación fueron: (Anexo 2) encuesta a clientes, (Anexo 3) encuesta a vendedores, (Anexo 4) entrevista a gerente, (Anexo 5) encuestas a responsables de tiendas.

## **9.4 Técnicas e instrumentos**

### **9.4.1 Método**

Conjunto de operaciones con que se pretende obtener un resultado (Larousse, Diccionario Enciclopédico Usual, 2004); en cambio para Tamayo y Tamayo (2004) es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación. (Mendoza, 2013)

(EMVI, 2016), entiéndase por método “la realización de una serie de reglas o pasos para la resolución de un problema o la realización de una tarea”. La idea del método se encuentra asociada con el orden y en general se pretende suprimir la incertidumbre y el azar.

Es decir, las investigaciones tienen que seguir un método, una serie de pasos, procedimientos, para resolver un problema de investigación ya que si no se sigue un método la investigación sería un fracaso, ya que tomaría varias direcciones sin sentido.

Esta investigación sigue un método científico, que según Larroyo define como “un proceder ordenado y sujeto a ciertos principios o normas para llegar de una manera segura a un fin u objetivo que ha determinado de antemano” (Calero, Valinda Y Cruz, Astralia, 2009)

#### **9.4.2 Técnicas y su descripción**

“La técnica es un sistema de supuestos y reglas que permiten hacer bien las cosas”  
(Urbano, 2006)

Para (Urbano, 2006) El concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos. La función primordial de las técnicas de recolección de información es la observación y registro de los fenómenos empíricos; registros a partir de los cuales se elabora información que permite generar modelos conceptuales (en la lógica cualitativa) o contrastarla con el modelo teórico adoptado (en la lógica cuantitativa).

Como se deduce del párrafo anterior, la cuestión de las técnicas de recolección de información remite a una intensa tarea por parte del investigador. Las acciones metodológicas referidas a este aspecto requieren que el investigador sea creativo en el uso de las técnicas, pero que respete los procedimientos prescriptos por cada una de ellas.

##### **A) Encuesta**

Según el diccionario la palabra encuesta significa “averiguaciones o pesquisa. Acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio”. En el campo de la investigación la encuesta alude a un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador. (Urbano, 2006).

La encuesta es una de las técnicas cuantitativas más utilizadas en la recolección de datos, esto se debe a que el investigador está buscando en descubrir en que piensa la gente, y que mejor manera que preguntarle directamente al individuo.

En esta investigación se aplicaron encuesta a los clientes, vendedores y responsables de la empresa para indagar sobre el ¿Sobre el ambiente en que viven los individuos en la organización y el servicio al cliente? Se realizó personalmente para evaporar cualquier duda sobre el cuestionario.

## **B) La entrevista**

Fairchild define la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (Urbano, 2006)

La entrevista es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana - nuestra capacidad comunicacional- esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas, otros.

Se realizó entrevistas al gerente de la empresa para obtener información precisa que solo conversando con él se podía obtener y que era de importancia para este estudio.

### **9.4.3 Instrumentos y su descripción**

Los instrumentos constituyen para el investigador una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y medir las variables e indicadores definidas en el estudio (Sequeira, V. 1994).

Cuando se posee una guía es importante señalar que se aprovecha al máximo el tiempo con la certeza de que los datos obtenidos son los idóneos para cumplir con la meta propuesta, debido a que se ha realizado un proceso de valoración y validación de todos los elementos influyentes para este efecto. (Mendoza, 2013).

## **C) Cuestionario**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008).

Se refiere a un instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos.

#### **D) Guía de Entrevista**

Es el instrumento que se utiliza para las entrevistas, en donde se detallan todas las posibles preguntas que ayudarán al encuestador a recopilar la mayor cantidad posible de información y que de alguna manera sirve para comprobar su aplicación en el tiempo y espacio que se menciona en la investigación. (Mendoza, 2013)

#### **9.4.4 Método de procesamiento de datos**

La validación de documentos se realizó con profesionales en el campo de administración y marketing, los cuales dieron su visto bueno para la aplicación de los mismos y dieron aportes significativos para mejorar los instrumentos.

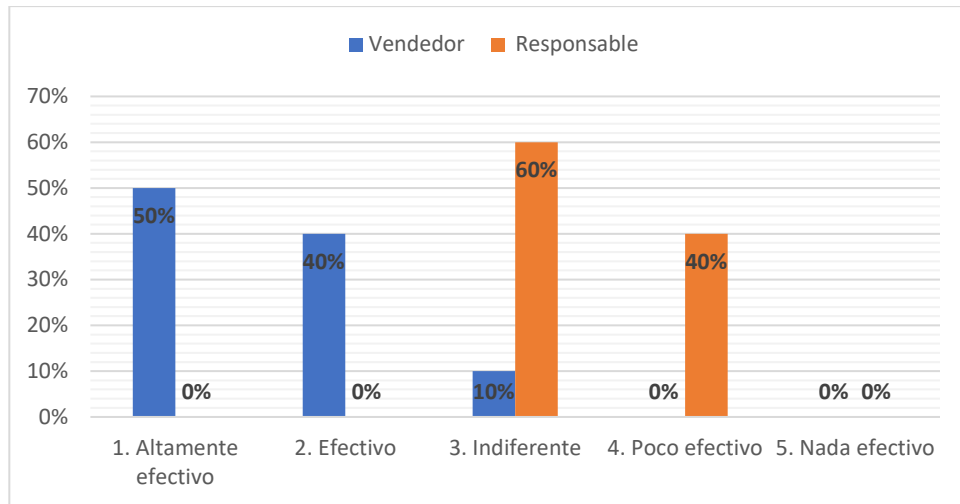
Para el procesamiento de la información se construyó una base de datos en el programa Excel 2016, para procesar encuestas a clientes, vendedores y responsables de tienda de GCM. Posteriormente, se procedió al análisis e interpretación de gráficos, con el programa Excel 2016, donde la estructura de los gráficos es mejor. En la discusión de los resultados se realizó una triangulación de los resultados obtenidos de las encuestas a clientes, vendedores responsables de tienda así como la opinión del gerente y la revisión documental.

## X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 10.1 Clima Organizacional.

#### 10.1.1 Componentes del clima laboral

##### 10.1.1.1 Liderazgo



**Gráfico No.1: Liderazgo**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a vendedores y responsables de tiendas.*

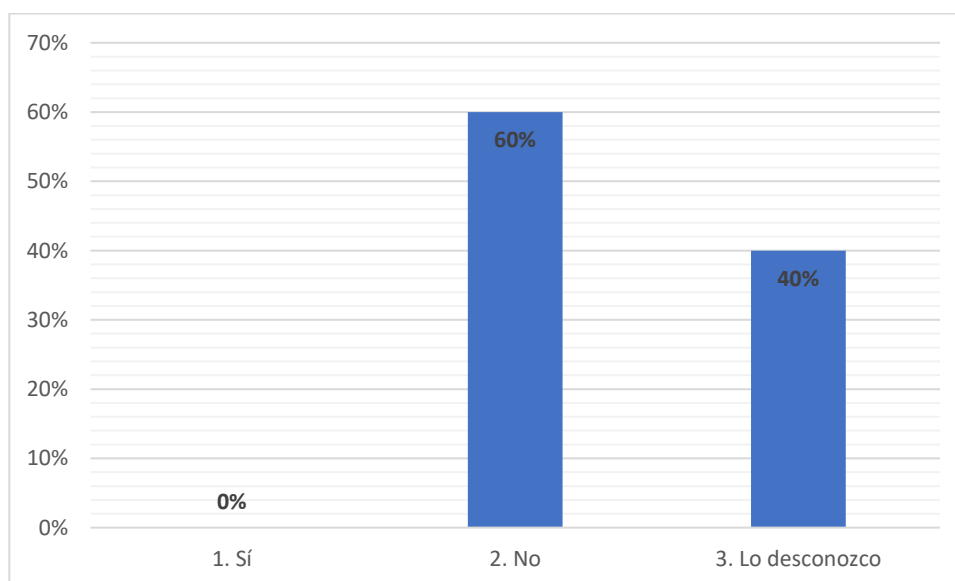
El gráfico 1, correspondiente al liderazgo muestra como un 60% de los responsables de tiendas y un 10% de los vendedores ven indiferente el tema mientras que el 40% de los responsables lo ven como poco efectivo, un 50% de vendedores como altamente efectivo y un 40% de vendedores como efectivo.

Es de relevancia que el 100% de los responsables de tiendas vean el liderazgo de forma negativa siendo ellos mismos los líderes de la organización, la mayor parte de los vendedores lo ven como un liderazgo efectivo y altamente efectivo, esto demuestra que la dirección general tiene problemas de liderazgo, en la entrevista el gerente mencionó que no hay un excelente liderazgo en la actualidad, debido a que la mayoría de los jefes son nuevos en sus áreas de trabajo, y hay una alta rotación de personal.

A partir del concepto de Robbins P. & Judge (2009) que considera el Liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, se puede concluir que según encuestas los vendedores consideran líderes efectivos a sus responsables, mientras que los responsables de tiendas ven con indiferencia a sus jefes directos y califican como poco efectivo el liderazgo de sus compañeros responsables de tienda.

El liderazgo deficiente genera una mala organización y distribución de funciones, un clima laboral tenso y poco agradable, perjudica los resultados de toda la empresa, porque no se logran alcanzar las metas, esto a su vez, reduce los ingresos de todos los colaboradores, generando descontento y una desmotivación.

#### 10.1.1.2 Sistema formal y la Estructura de la Organización



**Gráfico No.2: Existencia de una estructura**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores tiendas GCM*

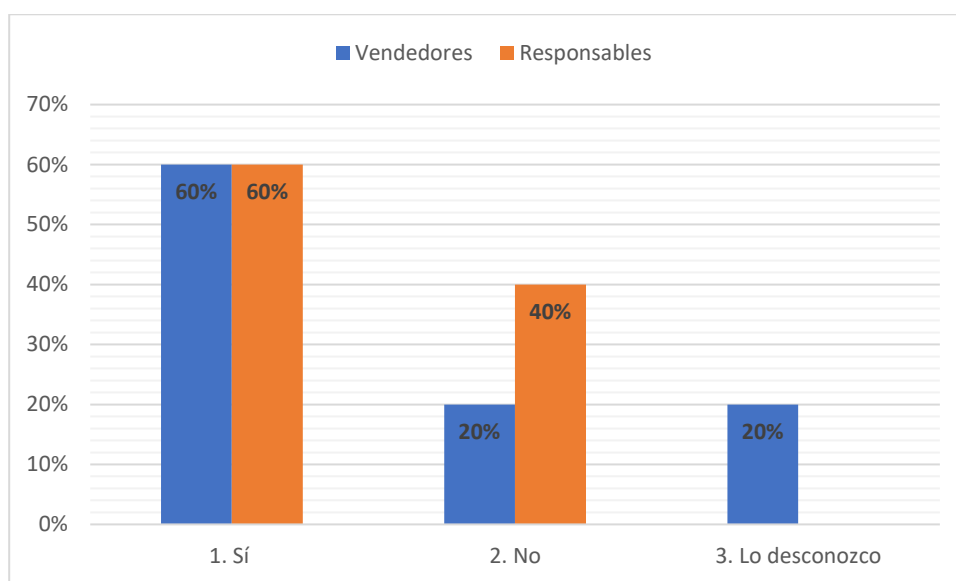
En el gráfico 2, muestra que el 60% de los vendedores expresan la inexistencia de una estructura formal y un 40% que desconoce esa información.

Estos datos expresan la falta de información y capacitación que brinda la empresa a sus colaboradores debido a que según la entrevista realizada al gerente, expresó que si existe



una estructura bien definida, también existen manuales organizacionales que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, pero según la observación de la estructura y las visitas realizadas a cada tienda, ha habido bastantes cambios en la estructura en los últimos meses, ya que se crearon nuevas unidades de negocios y áreas de trabajo como el área de emprendedores y el área de ventas en línea, cabe destacar, que de nada sirve tener una estructura definida si las personas lo desconocen. Para Robbins (2011), la estructura organizacional son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos, y en GCM hace falta una estructura adecuada y la ficha ocupacional por cada cargo, que permita orientar al personal en pro de la consecución de objetivos comunes.

### 10.1.1.3 Las estrategias



**Gráfico No.3: Existencia de plan estratégico**

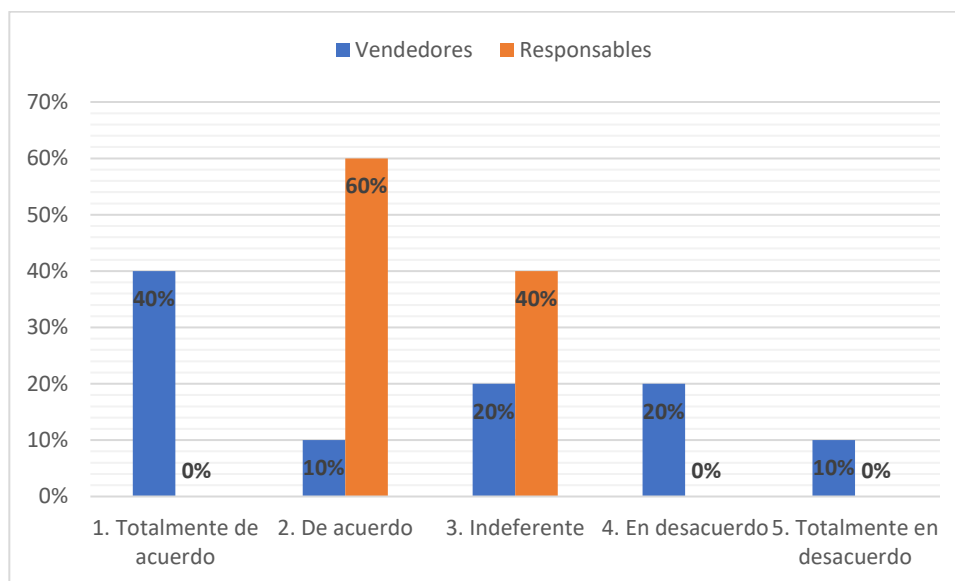
*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

Se les consultó a vendedores y responsables sobre la existencia de un plan estratégico donde el 60% de vendedores y responsables de tiendas dijeron que si existe un plan, mientras que un 20% de vendedores y un 40% de responsables de tiendas dijeron que no y un 20% de vendedores que desconocen la información.

Según lo expresado por el gerente, no tienen un plan estratégico bien definido, si se trabaja con planes de trabajo, pero son planes operativos de trabajo, lo que no permite el crecimiento esperado de la organización, esto se debe a la falta de aptitud de todos los miembros de jefatura de la organización.

GCM no cuenta con un plan estratégico definido correctamente ya que según Monereo, Castelló, Clariana, Palma, & Pérez (1999) corresponden a una serie de prácticas, habilidades, formas y capacidades intelectuales que poseen los seres humanos para tomar decisiones ante cualquier situación que se presente” y la empresa carece de estas aptitudes, la falta de estrategias afecta todas las áreas de la empresa por que navegan en el mundo empresarial como barco a la deriva. Sin estrategias difícilmente se pueda dar un seguimiento al cliente eficiente que permita la fidelización, además la falta de estrategias causa conflictos de intereses entre el personal.

#### 10.1.1.4 El ambiente



**Gráfico No.4: Influencia del ambiente externo**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

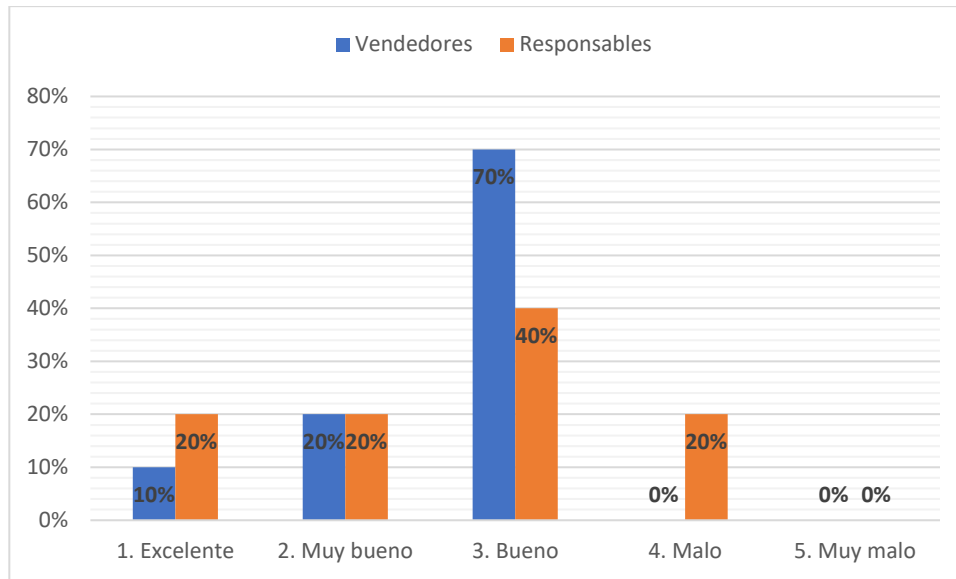
El gráfico muestra información sobre la influencia del ambiente externo en clima laboral de GCM donde 60% de los Responsables y 10% de vendedores expresaron que están de acuerdo en que ha afectado a la organización, un 40% de responsables y un 20% de vendedores se muestran indiferentes a tal información, un 40% de vendedores expresaron

que están totalmente de acuerdo mientras que un 10% que están de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Cada individuo ha vivido su propia experiencia en la empresa y ha interpretado de forma distinta la influencia del ambiente externo en el clima laboral de GCM, la mayor parte de los responsables consideran estar de acuerdo en que el ambiente exterior ha afectado su vida diaria, aunque un 50% de los vendedores consideran no verse afectado por tales razones, el gerente se mostró totalmente de acuerdo en que los factores ambientales externos influyen directamente en los miembros de su empresa, por ejemplo, con la situación política vivida en el país desde Abril 2018, genera un ambiente tenso entre los colaboradores, también la pandemia que inició en el 2020, trajo consigo una nueva forma de vivir la vida con mayor cuidado. La empresa GCM fue una de las primeras en tomar medidas para evitar el contagio de sus vendedores con el covid 19, instalando lavamanos y poniendo a la disposición alcohol gel. Tanto con la situación política como situación generada por la pandemia, el ambiente interno de GCM se vio afectado, al provocar desconfianza en algunos, temor en otros, entre los mismos compañeros de trabajo como con los clientes que visitaron la empresa.

Y tomando en consideración el concepto de Dictionary (sf), establece que está formado por aquellos factores, fuerzas, variables que influyen sobre una organización. La empresa si se ve influenciada por el medio externo, algunas veces positivamente y otras de forma negativa.

### 10.1.1.5 La historia de la organización



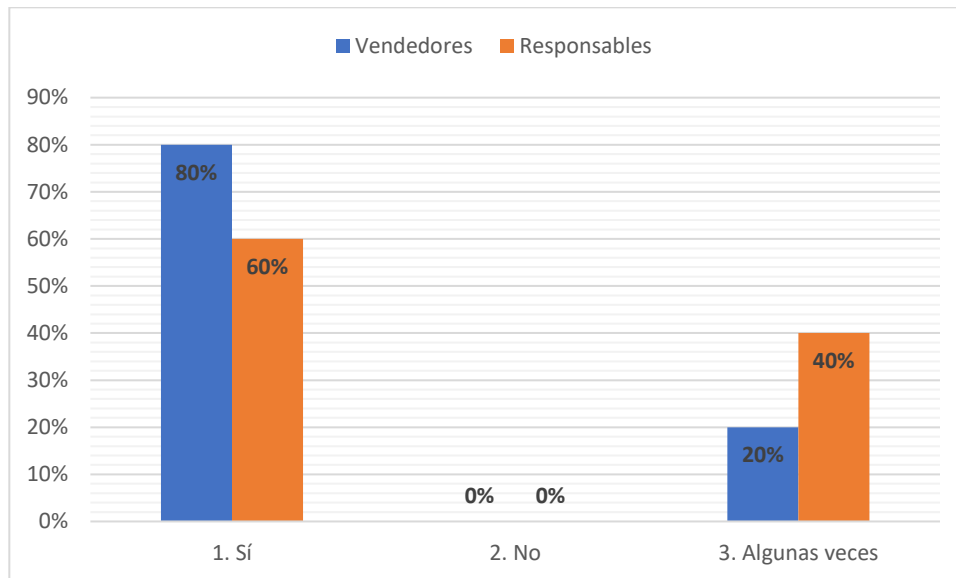
**Gráfico No.5: Historia de la organización**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

El gráfico No.5 expresa la transmisión de la historia de la organización a los miembros que son nuevos en la empresa, donde el 70% de vendedores y 40% de los responsables de tienda expresan que la transmisión de información e historia de la organización es buena mientras que un 20% de vendedores y responsables de tienda expresan que es muy bueno, un 10% de vendedores y un 20% de responsable de tiendas que es excelente mientras que sólo un 20% de los responsables que es mala.

El gerente expresó que efectivamente se da la transmisión de hechos históricos pero no se da al 100%, quizás un 50% debido a que hay bastante rotación de personal, esto provoca que no se transmita toda la información de forma correcta, y que para Stringer (2002) “son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos a la organización o la historia de la misma, pero lo que se debe transmitir son las buenas prácticas que contribuyen a mejorar los procesos organizacionales y el ambiente de trabajo es más estable, cuando los vendedores nuevos no son bien entrenados con las buenas prácticas en los procesos de atención de seguro repetirá una mala experiencia al cliente que otro vendedor ya haya realizado, pero que con una buena capacitación se puede reducir su impacto.

### 10.1.2 Compromiso Organizacional



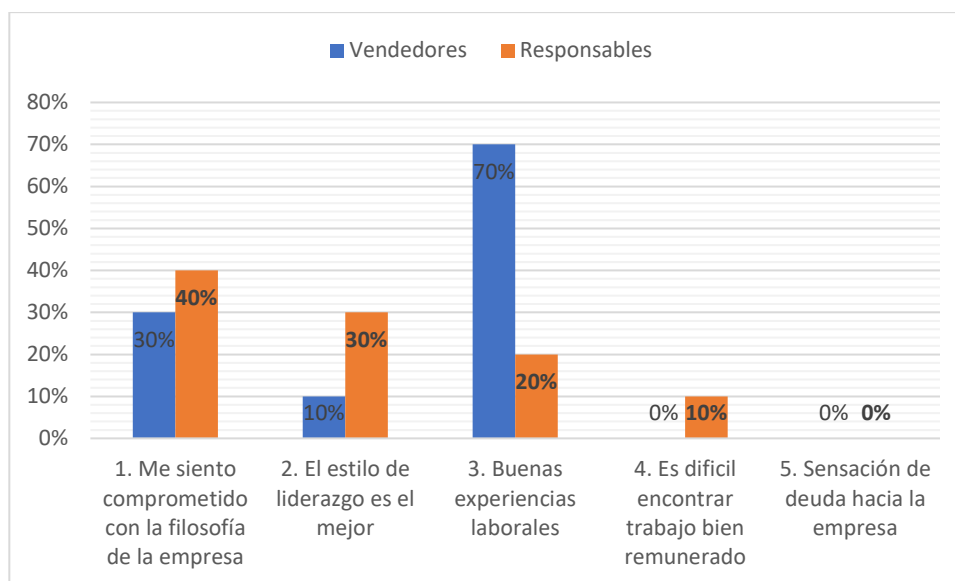
**Gráfico No.6: Compromiso organizacional**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

En las encuestas a vendedores y responsables de tiendas se les consultó sobre si están comprometidos con la organización obteniendo los resultados siguientes, un 80% de vendedores y un 60% de responsables consideran si estar comprometidos mientras que el 20% de vendedores y un 40% de responsables de tiendas dicen que algunas veces.

El gerente expresó que no todos están 100% comprometidos con la empresa y eso lo puede notar con la falta de proactividad, generación de ideas, desorden, y cumplimiento de funciones, el compromiso organizacional es la base fundamental para que la empresa pueda llegar a tener éxito y si un 40% de los responsables no se sienten comprometidos siempre, es muy difícil alcanzar las metas, en la observación se pudo notar efectivamente que algunos solo están esperando la hora de salida, esto significa que según el concepto de Robbins (1996) que menciona que es el nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía no existe un compromiso total de los miembros de la empresa, incluyendo un 20% de vendedores solo algunas veces están comprometidos lo que también puede interpretarse que algunas veces brindan un buen servicio y otras veces no.

### 10.1.2.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional



**Gráfico No.7: Dimensiones del desempeño**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

El gráfico No.7, expresa las razones por la cual vendedores y responsables de tiendas están comprometidos con la organización, donde el 70% de los vendedores y 20% de los responsables dicen estar comprometidos por las buenas experiencias laborales, un 30% de vendedores y un 40% de responsables por la filosofía de la empresa, un 10% de los vendedores y un 30% de los responsables por el estilo de liderazgo y un 10% de responsables por la dificultad de encontrar un trabajo bien remunerado.

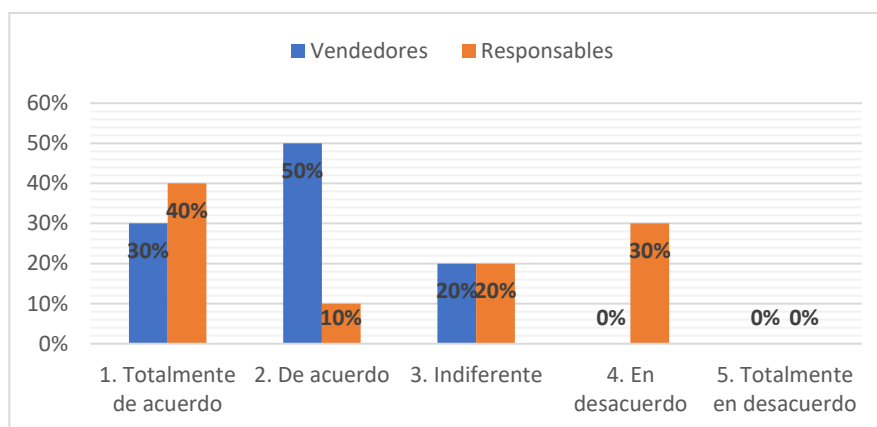
Con la anterior información se observa como el 70% de los vendedores se sienten comprometidos por las buenas experiencias laborales es decir la mayoría de personas han experimentado buenos momentos y están felices de pertenecer a la empresa, dos aspectos muy importantes es que solo un 10% de los vendedores consideran que se sienten comprometidos debido al liderazgo, este dato viene reflejando la poca incidencia del liderazgo en la organización y si los líderes están mal, toda la empresa va estar mal.

El gerente opina que los miembros que realmente están comprometidos se deben a que la empresa los apoya cuando tienen problemas económicos familiares y también por las experiencias que se viven.

Por lo tanto se puede considerar que la mayor parte de los miembros de la empresa tienen un nivel de compromiso afectivo que según Robbins (1996) es grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía” ya que se siente comprometidos por su filosofía, liderazgo y buenas experiencias laborales.

### 10.1.2.2 Factores que determinan el compromiso organizacional

#### 10.1.2.2.1 Características del Trabajo



**Gráfico No.8: Ambiente laboral ideal**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

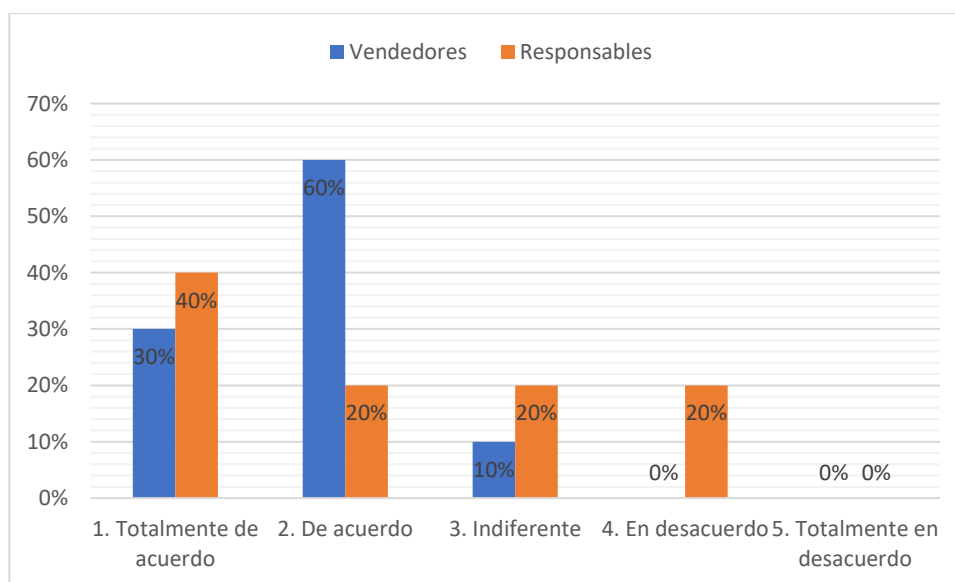
Se les consultó a vendedores y responsables de tiendas sobre: el ambiente laboral es el ideal para desempeñar correctamente su trabajo, donde un 50% de vendedores y un 10% de responsables de tienda opinaron estar de acuerdo tal razón, un 30% de los vendedores y un 40% de los responsables de tiendas dicen estar totalmente de acuerdo un 20% de vendedores y responsables de tienda se muestran indiferentes y un 30% de responsables de tienda en desacuerdo.

La mayor parte de los vendedores consideran que el ambiente laboral es ideal para desempeñar su trabajo, lo contrario pasa con los jefes que su opinión está dividida ya que solo un 50% de ellos creen tener un clima ideal, además un dato significativo es que solo los responsables de tiendas con un 30% están en desacuerdo lo que significa que el liderazgo

anda mal, el gerente opinó que el ambiente laboral que se vive en la empresa es bueno pero que es muy difícil mantener a todos los miembros en total armonía, siempre hay personas que se quejan de todo, que son chismosas y que si alguien sube de puesto lo ven con mal ojo, según el gerente expresó que el ambiente interno de cada tienda es bueno, pero al interactuar con las otras tiendas, lo hacen con rivalidad, también expresó que se ha venido haciendo cambios para fomentar que el ambiente de trabajo sea el ideal que las personas se sientan felices de trabajar para GCM, por eso se les trata de dar sus herramientas de trabajo, celebrar los cumpleaños, reconocer a los mejores, salidas a la playa.

Y tomando en consideración el concepto de Baron y Greenberg, (1995) “El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada”, se puede determinar que la mayor parte de los vendedores de la tiendas son comprometidos con la empresa, mientras que con los líderes o jefes de tiendas la mitad de ellos no se sienten comprometidos, ya que perciben que no hay un ambiente ideal para desempeñar su trabajo.

#### 10.1.2.2.2 La Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo.



**Gráfico No.9: Recompensas e incentivos**

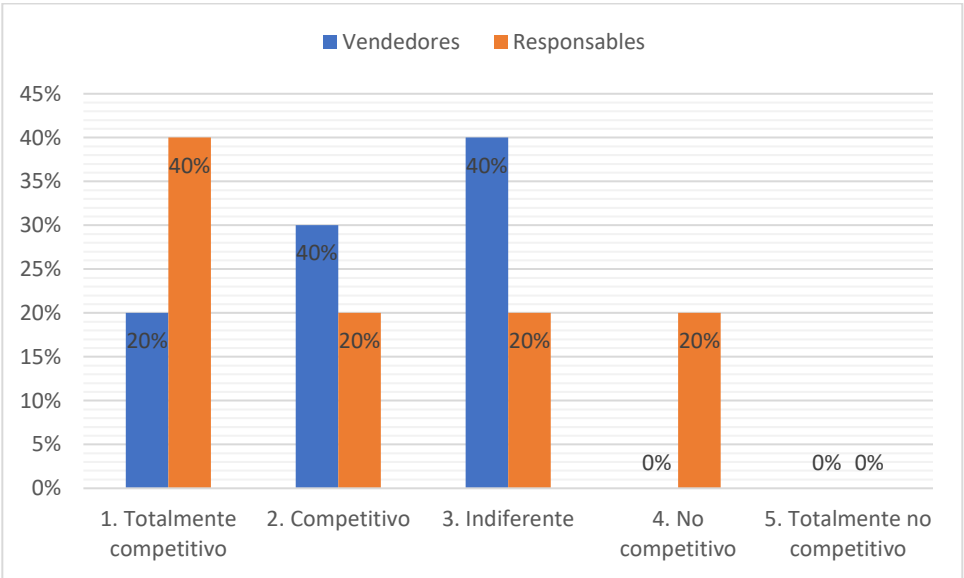
*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*



En el gráfico 9, sobre recompensas e incentivos se puede observar cómo un 60% de los vendedores y un 20% de Responsables de tienda están de acuerdo con las recompensas e incentivos que brinda la empresa otro 30% de vendedores y 40% de responsables de tienda totalmente de acuerdo, un 10% de vendedores y un 20% de responsables de tiendas ven como indiferente este aspecto y un 20% de responsables de tienda están en desacuerdo con las recompensas e incentivos.

Es notorio que hay una parte de los jefes de tienda en desacuerdo e indiferentes con las recompensas e incentivos, lo que significa que este 20% de los responsables de tienda no están contentos en el trabajo, por lo tanto no están comprometidos con la organización, el gerente opinó que efectivamente es difícil tener a todo el personal contento con el sistema de recompensas, por que siempre aspiran a más, pero los que más se quejan son los jefes de tiendas, esto afirma la información obtenida en las encuestas y permite determinar que no hay total compromiso por los miembros de GCM ya que según (Baron y Greenberg. 1995) El uso de planes de participación en los beneficios, “permite incrementar el compromiso con la organización de los trabadores por los incentivos que este les reparta”.

**10.1.2.2.3 La existencia de alternativas u oportunidades de empleo**



**Gráfico No.10: Beneficios sociales competitivos**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y responsables de tiendas GCM*

En el gráfico 10, muestra información recopilada a partir de encuestas a vendedores y responsables de tiendas donde se les consultó sobre si los planes de beneficios sociales que brinda la empresa son competitivos, donde el 40% de Responsables de tiendas y 20% de vendedores dijeron que son totalmente competitivos, un 20% de responsables de tiendas y un 40% de vendedores mencionaron estar indiferentes a tal información, un 20% de responsables de tiendas y un 40% de vendedores lo ven como competitivo y un 20% de responsables de tiendas como no competitivo.

Se aprecia hay muchas personas que ven los planes de beneficio social como competitivo un 40% de vendedores no lo ven así, significa que en cualquier momento que otra empresa le ofrezca algo similar o mejor ellos se irían de la empresa, también es importante señalar que un 40% de jefes no ven como competitivo tal beneficio social y como en otros resultados anteriores muestran que algunos jefes no se sienten comprometidos completamente con la empresa, el gerente opina que la empresa brinda todos los beneficios sociales que manda la ley, y que es consciente que hay empresas que brindan mucho mejores ofertas de beneficios sociales a sus colaboradores por lo que a medida que vaya creciendo la empresa va ir mejorando las remuneraciones de todos sus trabajadores.

Como expresa”. Baron y Greenberg, (1995) “En la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización, entonces es válido reconocer que el 50% de los miembros de GCM no ven como competitivos los beneficios sociales y por tanto su compromiso no es total con la empresa, hay que destacar que si los vendedores de la empresa no están comprometidos el índice de rotación de personal aumentará considerablemente trayendo consigo deficiencia en el servicio al cliente, al haber vendedores nuevos los clientes no se sentirán en confianza.

#### 10.1.2.2.4 Características personales del trabajador

		Vendedores	Responsables
Sexo	Hombre	50%	40%
	Mujer	50%	60%
Edad	18-25	70%	0%
	26-35	30%	60%
	35-45	0%	40%
	45-mas	0%	0%
	Años de trabajo	Menos de un año	20%
Años de trabajo	1 a 3	60%	0%
	3 a 5	10%	40%
	5 a 15	10%	0%
	Nivel educativo	Primaria	0%
Nivel educativo	Secundaria	30%	0%
	Técnico	40%	0%
	Licenciado	30%	100%

**Tabla No. 1: Características personales**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a vendedores y responsables de tiendas GCM*

#### ✓ **Antigüedad:**

Según Tabla No.1, el 60% de responsables de tiendas y el 20% de vendedores tienen menos de un año de laborar para GCM, un 60% de vendedores y 40% de responsables de tiendas, tienen de 1 a 3 años laborados, un 10% de vendedores han laborado entre 3 a 5 años y un 10% de vendedores de 5 a 15 años laborados.

Según el gerente en la entrevista hay bastante rotación del personal, las personas se van antes de terminar su periodo de evaluación por varios motivos, como son el salario, también por el método de trabajo por objetivos, hay problemas serios en el proceso de selección del personal porque se contratan varias personas y no pasan de unos meses y esto está reflejado en los vendedores que solamente un 0% han laborado de 1 a 5 años, hay pocas personas con experiencia lo que provoca que se comentan los mismos errores del pasado, es importante señalar que el 60% de los responsables de tiendas son personas nuevas en la empresa lo que genera desconfianza del personal a cargo ya que se han rotado continuamente.

✓ **Edad:**

En la tabla No.1, muestra información sobre la edad de los miembros de la organización donde el 70% de vendedores y 60% de responsables están entre los 18 y 25 años mientras que el restante entre 26 a 35 años.

La mayor parte de los miembros de la empresa son jóvenes y así lo asegura el gerente que menciona que los jóvenes son el futuro de las empresas por que tienen más ideas, tienen ideas nuevas, modernas pero también menciona que debe haber un equilibrio ya que se necesita experiencia de gente adulta que haya trabajado otras empresas para que enseñen todo lo aprendido en ellas, también menciona las personas mayores tienen mayores expectativas laborales y se hace más complicado cumplir con sus necesidades.

✓ **Nivel Educativo:**

Según tabla No.1, todos los responsables de tienda son licenciados un 40% de los vendedores tienen nivel técnico, un 30% secundaria aprobada y un 30% licenciados.

Que todos los jefes sean licenciados no significa que sean personas comprometidas sino, que pueden asimilar mejor sus tareas diarias y cumplirlas, los gráficos anteriores no muestran que el 100% de los responsables de tiendas sean comprometidos, en el caso de los vendedores tienen menos niveles de estudio pero si existen personas muy comprometidas con la empresa. El gerente dice que para poder optar al puesto de responsables debe ser graduado universitario, en el caso de los vendedores no, el nivel mínimo es bachiller pero los que son licenciados tienen la oportunidad de hacer carrera en la empresa ya que continuamente se abren nuevas tiendas y áreas de trabajo donde son promovidas aquellas personas que cumplan con la filosofía empresarial.

✓ **Sexo:**

Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que estos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una empresa.

Se recopiló información sobre las características personales de los vendedores y responsables de tiendas donde el 50% de vendedores son hombres y el otro 50% son mujeres, los responsables de tiendas un 60% son mujeres y el restante 40% varones,

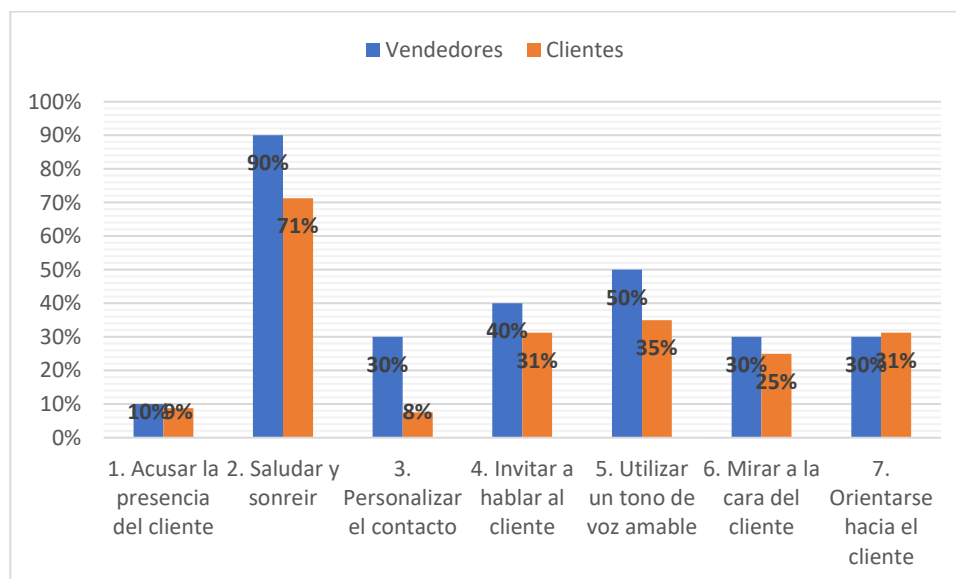
Hay un equilibrio entre el personal que labora en la empresa ya que hay tanto mujeres como varones y el gerente afirma que no hay restricciones para la contratación de personal para las tiendas y que hay igual cantidad de mujeres que de hombres.

Dicha Variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles.

## 10.2 Servicio al cliente.

### 10.2.1 Proceso de atención al cliente.

#### 10.2.1.1 Iniciar el contacto.



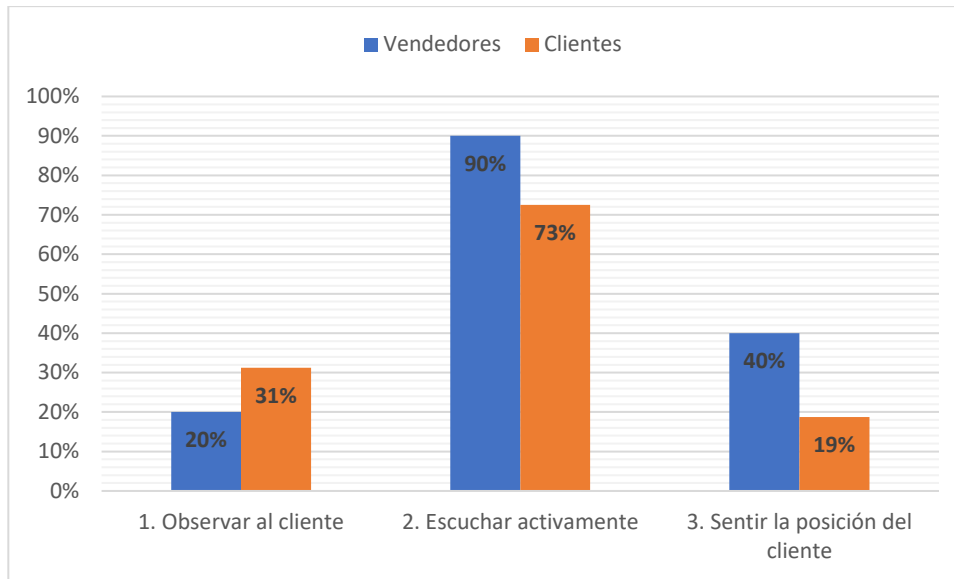
**Gráfico No.11: Iniciar el contacto**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

Se realizaron encuestas a vendedores y clientes de GCM donde se les consultó sobre las acciones que realizan los vendedores cuando un cliente llega a la tienda, donde se obtuvo que un 90% de los vendedores y un 71% de clientes opinaron: Saludar y reír; un 50% de vendedores y un 35% de clientes opinaron: Utilizar un tono de voz amable; un 40% de vendedores y 31% de clientes opinaron: Invitar a hablar al cliente; un 30% de vendedores y 31% de los clientes opinaron: orientarse hacia el cliente; un 30% de vendedores y 25% de clientes; un 30% de vendedores y 8% de clientes opinaron: Personalizar al contacto; un 10% de vendedores y 9% de clientes opinaron: Acusar la presencia del cliente.

Por lo tanto la acción que más utilizaron los vendedores al iniciar al contacto es saludar y sonreír, una buena forma de llamar la atención del cliente, pero también la mayor parte de los clientes señalaron que no se personaliza el contacto, durante la realización de la encuesta se pudo observar que hay muy pocos vendedores para la cantidad de clientes que frecuentan la tienda lo que concuerda con los datos reflejados en el gráfico 11. El gerente de la empresa expresó que los vendedores saludan y preguntan sobre los productos que necesitan, lo que concuerda con la encuesta que no todos los vendedores realizan las acciones correctas para iniciar el contacto, que para (Talavera, 2017) se debe acusar la presencia del cliente, saludar y sonreír, personalizar el contacto, invitar a hablar a cliente, utilizar un tono amable, mirar y orientarse al cliente. Este resultado se corresponde con los resultados del Grafico 7, donde podemos observar que sólo el 10% de los vendedores está comprometido con la empresa, por el estilo de liderazgo. Por lo que podemos concluir que los líderes no están haciendo correctamente su trabajo de dirección y capacitación al personal para que realicen el proceso correcto de iniciar el contacto.

### 10.2.1.2 Obtener información



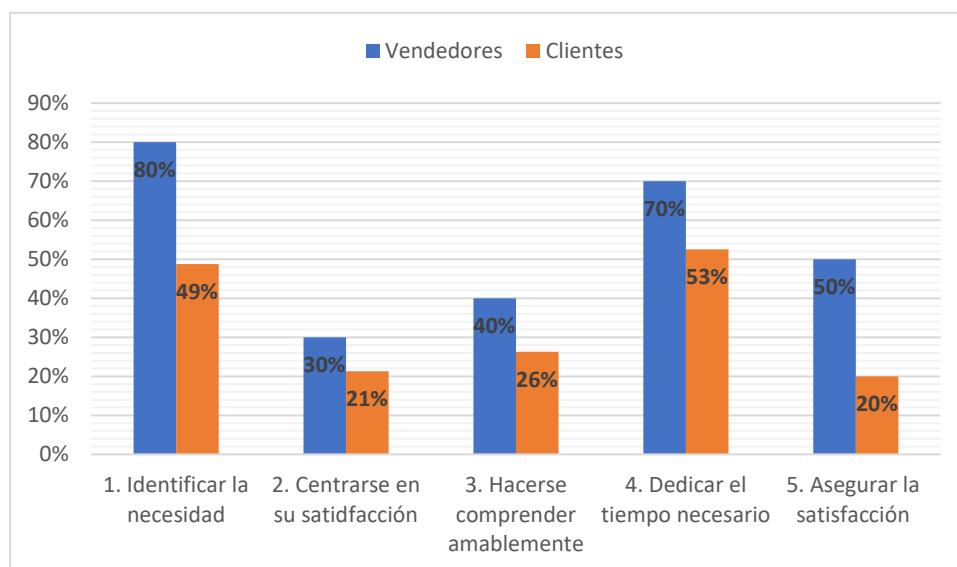
**Gráfico No.12: Obtener información**

*Fuente: A partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

En las encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM se consultó sobre las acciones que realiza el personal de servicio para conocer las necesidades de los clientes y se obtuvieron los siguientes resultados: un 90% de vendedores y 73% de clientes opinaron: Escuchar activamente; un 40% de vendedores y 19% de clientes opinaron: Sentir la posición del cliente y un 20% de vendedores y 31% de clientes opinaron: observar al cliente.

En la observación al realizar la encuesta se pudo constatar que las acciones que más realizan los vendedores es Preguntar al cliente que necesita y Escuchar activamente. En la Entrevista al gerente respondió que la acción que más realizan los vendedores cuando atienden a un cliente es Preguntar al cliente que necesita. Se puede concluir que la acción que más realizan los vendedores de GCM para conocer la necesidad del cliente es: Escuchar activamente. Esta acción es la segunda que deben realizar los vendedores según (Talavera, 2017) que en su libro detalla que todo vendedor debe realizar tres acciones para conocer las necesidades del cliente: 1. Observar al cliente, 2. Escuchar activamente, 3. Sentir la posición del cliente. Con este resultado es evidente la falta de capacitación de los vendedores, ya que durante la observación se pudo confirmar que en la práctica las acciones se realizan en el orden que lo plantea Talavera (2017)

### 10.2.1.3 Satisfacer la necesidad



**Gráfico No.13: Satisfacer la necesidad**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

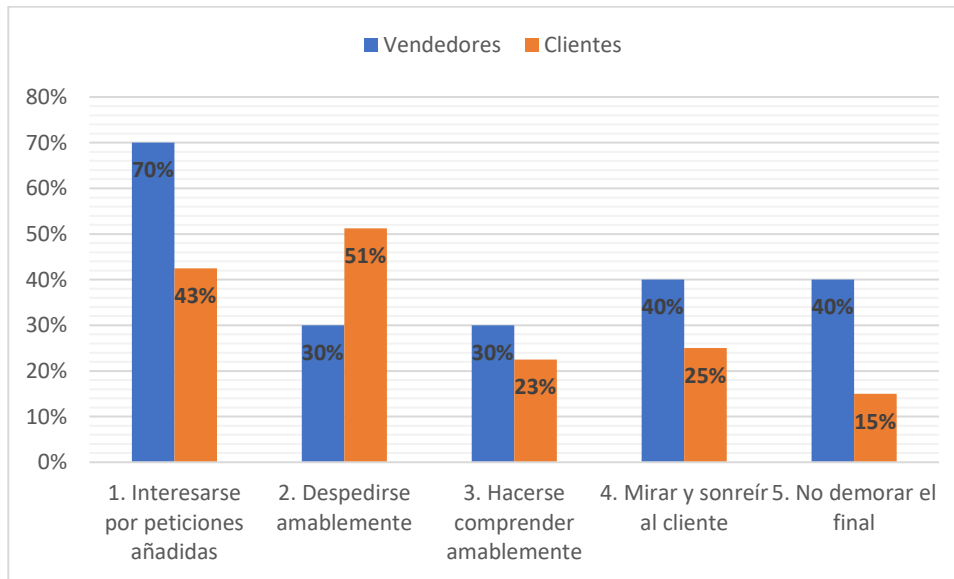
En los resultados de las encuestas realizadas a los vendedores y clientes de GCM sobre las funciones que realiza el personal de servicio al cliente para satisfacer las necesidades de los clientes se obtuvo que el 80% de vendedores y un 49% de clientes opinaron: Identificar la necesidad; el 70% de los vendedores y el 53% de los clientes opinaron: Dedicar el tiempo necesario; el 50% de los vendedores y el 20% de los clientes opinaron: Asegurar la satisfacción; el 40% de los vendedores y el 26% de los clientes opinaron: Hacerse comprender amablemente; y el 30% de los vendedores y el 21% de los clientes opinaron: Centrarse en su satisfacción.

Al realizar las encuestas se pudo observar que las funciones principales que realizan los vendedores de GCM al atender a un cliente son: Identificar la necesidad y dedicar el tiempo necesario, pero otros vendedores se hacen comprender amablemente y aseguran la satisfacción del cliente. En la entrevista realizada al gerente respondió que las funciones que realizan los vendedores al atender a un clientes son: Identificar la necesidad y dedicar tiempo necesario. Por lo que se puede concluir que no todos los vendedores realizan las funciones correctas, según (Talavera, 2017) quien dice que se deben cumplir con las siguientes indicaciones para satisfacer la necesidad del cliente: 1. Identificar la necesidad, 2. Centrarse



en su satisfacción, 3. Hacerse comprender amablemente, 4. Dedicar el tiempo necesario, 5. Asegurar la satisfacción.

#### 10.2.1.4 Finalizar



**Gráfico No.14: Acciones para finalizar**

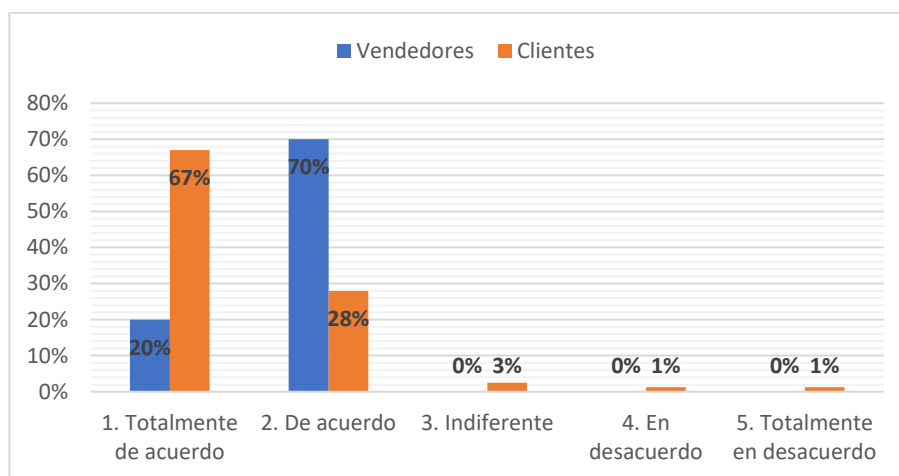
*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM sobre las acciones que realizan los vendedores para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes, se obtuvieron los siguientes resultados: el 70% de los vendedores y el 43% de los clientes opinaron: Interesarse por peticiones añadidas, el 40% de los vendedores y el 25% de los clientes opinaron: Mirar y sonreír al cliente, el 40% de los vendedores y el 15% de los clientes opinaron: No demorar el final, el 30% de los vendedores y el 51% de los clientes opinaron: Despedirse amablemente, el 30% de los vendedores y el 23% de los clientes opinaron: Hacerse comprender amablemente.

En el momento que se realizaron las encuestas, mediante la observación se pudo identificar que las acciones que realizan los vendedores para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes son: interesarse por peticiones añadidas, despedirse amablemente, mirar y sonreír al cliente. En la entrevista realizada al gerente respondió: los vendedores ofrecen otros productos. Se puede concluir que las acciones que más realizan los vendedores

para terminar de dar solución a las necesidades del cliente que están atendiendo es en primer lugar: Interesarse por peticiones añadidas, despedirse amablemente, mirar y sonreír, que están entre las indicaciones que todo vendedor debería realizar para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes según (Talavera, 2017) que las detalla en el siguiente orden: 1. Interesarse por peticiones añadidas, 2. Despedirse amablemente, 3. Hacerse comprender amablemente, 4. Mirar y sonreír al cliente, 5. No demorar el final. Con este resultado podemos observar el despedirse amablemente es el que causa mayor impacto en los clientes y hay mucha discrepancia entre lo que hace el vendedor y lo que percibe el cliente.

### 10.2.1 Efecto multiplicador del servicio



**Gráfico No.15: Efecto multiplicador del servicio**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

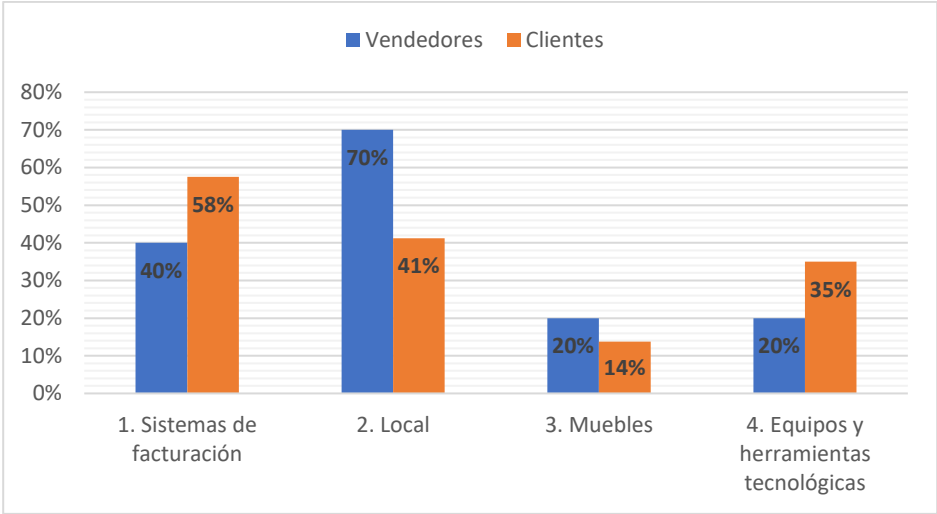
En los resultado de las encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM, donde se preguntó si sugerirían a otras personas a que compraran en esta empresa se obtuvieron los siguientes resultados: el 20% de los vendedores y el 67 de los clientes opinaron: totalmente de acuerdo, el 70% de los vendedores y el 28% de los clientes opinaron: de acuerdo.

En la observación realizada durante el levantamiento de encuestas se pudo observar satisfacción y seguridad en la mayoría de los clientes que visitan GCM. En la entrevista realizada al gerente respondió: si y agregó que en la empresa una de las acciones en atención al cliente que más se trabaja es en dar buena atención al cliente.

Con los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los clientes (67%) si recomendarían a otras personas comprar en GCM, a diferencia de los vendedores sólo un 20% está convencido que él cliente recomendaría a otras personas comprar en GCM, de lo que puede decirse que los vendedores están conscientes que les falta capacitación en atención al cliente o que no dan un servicio de calidad. Los resultados están de acuerdo con lo planteado por (Tschol, 2008) donde dice que el efecto multiplicador es el resultado de un servicio de atención al cliente de calidad.

**10.2.3 El triángulo del servicio**

**10.2.3.3 Sistemas Eficientes.**



**Gráfico No.16: Sistemas eficientes**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

En el gráfico No.15, se puede observar cómo un 70% de los vendedores y 41% de los responsables de tienda consideran que el local es eficiente, el 40% de los vendedores y 58% de los responsables consideran eficientes los sistemas de facturación, un 20% de vendedores y un 14% de responsables de tiendas que los muebles y un 20% de los vendedores y un 35% de los responsables que son eficientes los equipos y herramientas tecnológicas.

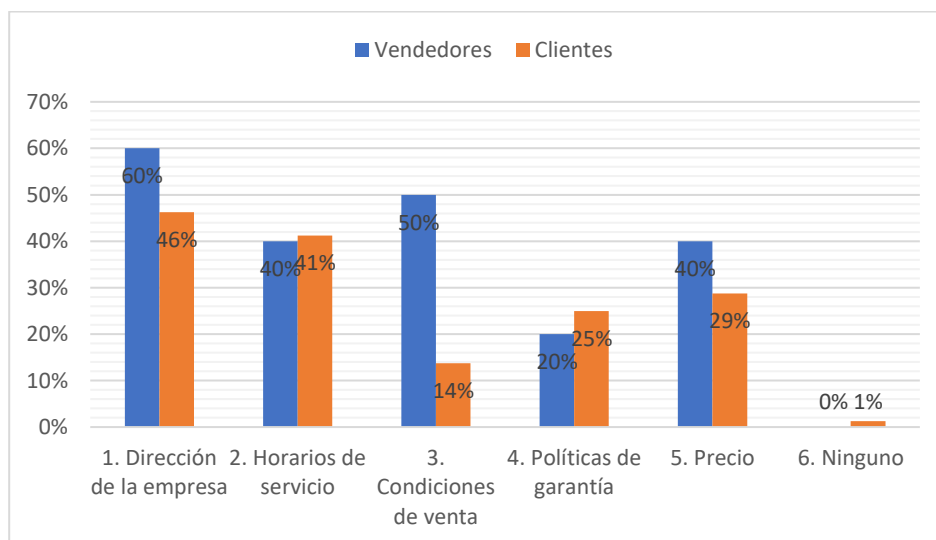
Cabe señalar el sistema de facturación es lo que causa mayor impacto en los clientes según los resultados de las encuestas con un 58%, siendo un resultado positivo para la empresa, en cambio para los vendedores el de mayor impacto es el local con un resultado del 70%, lo que se corresponde con la necesidad de sentirse bien en su centro de trabajo.

El gerente mencionó que en la actualidad sus locales son muy pequeños y no tienen el suficiente espacio para ordenar correctamente y brindar un servicio de calidad pero que se está trabajando en el alquiler de bodegas y otras tiendas con espacios más amplios, esto también tiene incidencia en los muebles ya que al no haber espacio tampoco hay manera de que los muebles estén correctamente ordenados y utilizados para brindar un servicio de calidad, otro aspecto muy importante es la falta de eficiencia en equipos y herramientas tecnológicas, se pudo observar que tienen problemas con sus computadoras y el sistema es lento, lo que hace un poco lento el proceso de atención a la hora de brindar precios y rebajas, la empresa está en proceso de renovación de equipos y herramientas pero todavía hay lentitud en el servicio.

Y tomando en cuenta el concepto de (Tello, 2014) donde expresa que El sistema de servicio debe estar diseñado en base a nuestros clientes, con el objetivo de lograr que tengan una experiencia de servicio memorable y positivo cuando interactúan con nuestra empresa, GCM no cuenta con un sistema eficiente completo que le permitan brindar un servicio de calidad.

## 10.2.2 Flor del servicio

### 10.2.3.1 Información.



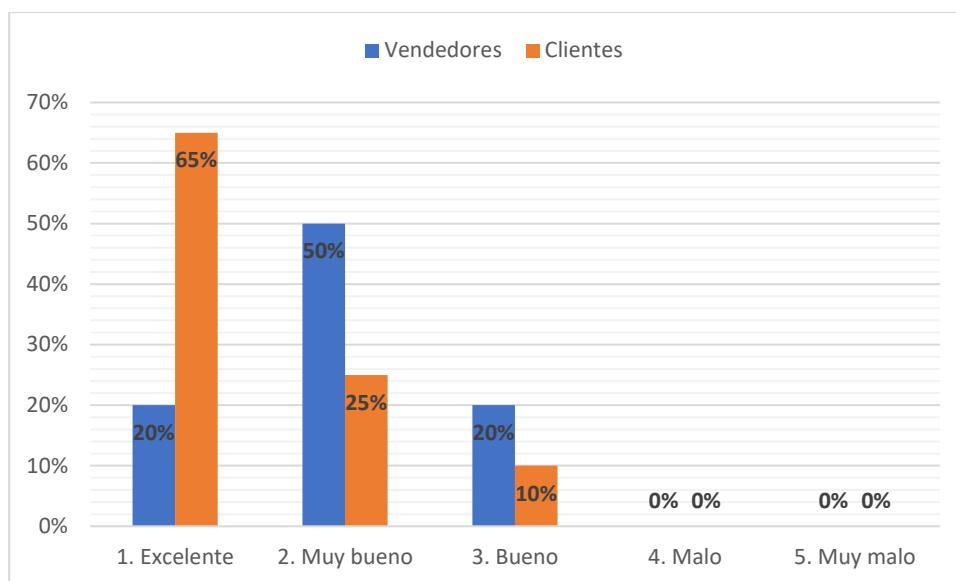
**Gráfico No.17: Información**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

De las encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM sobre la información que pueden obtener de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados: el 60% de vendedores y el 46% de clientes opinó: Dirección de la empresa; el 50% de los vendedores y el 14% de los clientes opinó: Condiciones de venta; el 40% de los vendedores y el 29% de los clientes opinó: Precio, el 40% de los vendedores y el 41% de los clientes opinaron: Horario de servicio, el 0% de vendedores y el 1% de clientes opinaron: Ninguno.

Durante el llenado de las encuestas se pudo observar que la dirección de GCM es fácil de ubicar, los vendedores se saben la mayoría de los precios de los productos. En la entrevista realizada al gerente respondió: los vendedores tienen portátiles y celulares donde encuentran con facilidad los precios de los productos y ofertas en línea. El resultado de mayor impacto para los clientes en cuanto a la información de los productos es el precio con el 29%, seguido de las políticas de garantía, el resultado de mayor impacto de los vendedores son las condiciones de venta con el 50%, lo que difiere entre que hace el vendedor y lo que percibe el cliente.

### 10.2.3.2 Toma de pedido



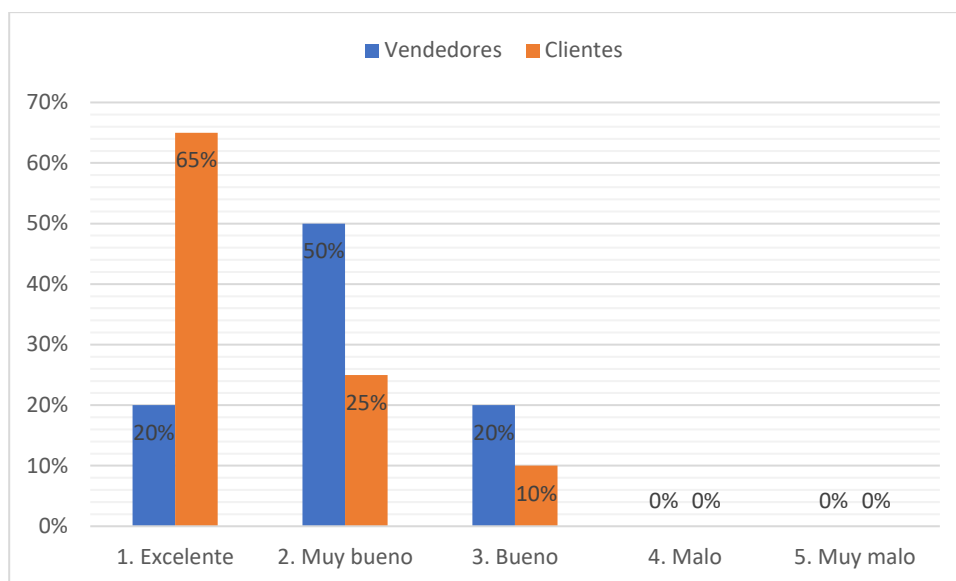
**Gráfico No.18: Toma de pedidos**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

En las encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM donde se les preguntó si los pedidos se toman en tiempo y forma, se obtuvo los siguientes resultados: el 10% de los vendedores y 48% de los clientes opinó: Totalmente de acuerdo, el 70% de los vendedores y el 38% de los clientes opinó: De acuerdo, el 10% de los vendedores y el 9% de los clientes opinó: Indiferente, el 0% de los vendedores y el 5% de los clientes opinó: En desacuerdo.

En la observación realizada durante el llenado de las encuestas se pudo constatar la toma de los pedidos se realiza en tiempo y forma, pero no se pudo constatar la toma de pedidos en digital. En la entrevista realizada al gerente, respondió que los pedidos se toman en tiempo y forma. Los resultados están congruentes según lo que dice (Bustamante, 2015), este es un proceso ágil o también puede demandar mucho tiempo, por lo que se tendría que hacer una optimización del tiempo. Lo que para el cliente es tomar el pedido en tiempo y forma, para el vendedor puede estar demandando mucho tiempo.

### 10.2.3.3 Atención



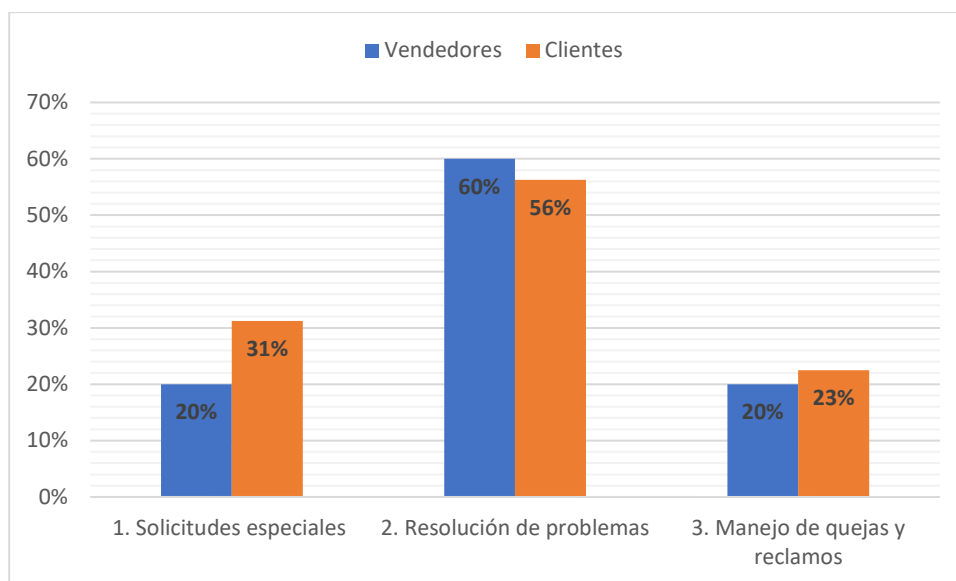
**Gráfico No.19: Atención**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

En las encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM sobre la forma en que se atiende a los clientes, se obtuvieron los siguientes resultados: el 50% de los vendedores y el 25% de los clientes opinaron: Muy bueno, el 20% de los vendedores y el 65% de los clientes opinó: excelente, el 20% de los clientes y el 10% de los clientes opinó: Bueno.

En la entrevista realizada al gerente, respondió que en GCM se da buena atención al cliente. Durante el tiempo que se visitó la empresa para realizar las encuestas se pudo observar que hay momentos en que se llena de clientes y el personal de servicio es poco, algunos clientes son bien atendidos y otros clientes no, por lo que se van sin comprar nada. Sin embargo los que ya son clientes fijos, esperan para ser atendidos, lo que está en correspondencia con lo que nos dice (Bustamante, 2015) que hoy en día las empresas pueden generar un gran valor si ofrecen las garantías necesarias durante la estadía de los clientes.

### 10.2.3.4 Excepciones



**Gráfico No.20: Excepciones**

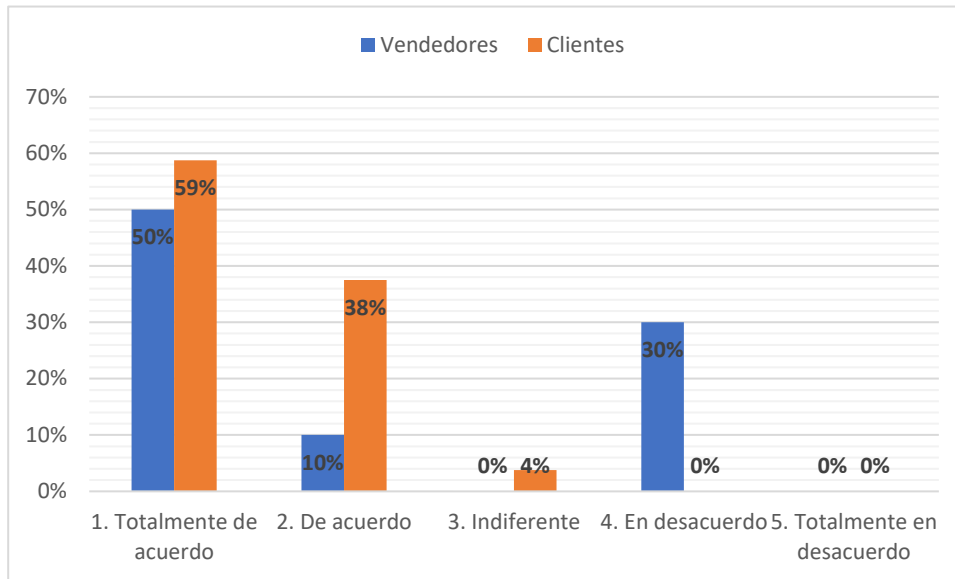
*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

Se realizaron encuestas a vendedores y clientes de GCM sobre las excepciones que realiza GCM respecto a la atención a los clientes y se obtuvo los siguientes resultados: el 60% de vendedores y el 56% de clientes opinó: Resolución de problemas, el 20% de vendedores y el 31% de clientes opinó: Solicitudes especiales, el 20% de vendedores y el 23% de clientes opinó: Manejo de quejas y reclamos. El resultado de mayor impacto para vendedores y clientes es el de resolución de problemas.

Durante el tiempo de observación se pudo constatar que se les da respuesta a los clientes que llegan con solicitud de reclamos. En la entrevista realizada al gerente respondió que la empresa tiene un plan de excepciones dependiendo de cada caso, se cubre extra garantía, aunque el producto hay perdido la garantía, como dice (Bustamante, 2015) que son casos particulares, pero que debe evitar que se repitan.



### 10.2.3.5 Facturación



**Gráfico No.21: Proceso de facturación**

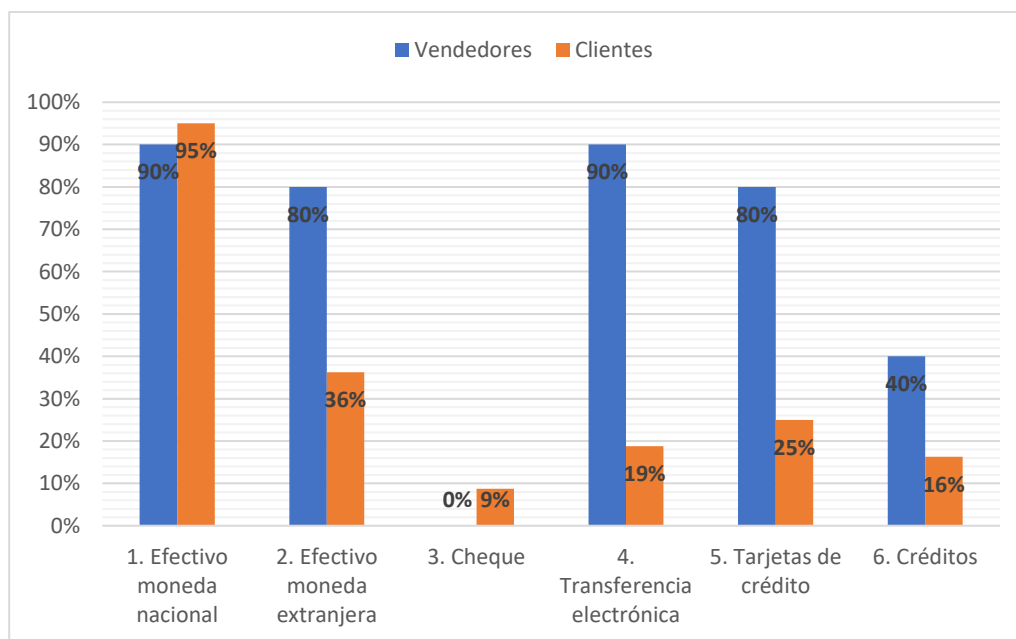
*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

Según datos recopilados en encuestas a vendedores y clientes de GCM sobre la transparencia y orden del proceso de facturación, un 59% de clientes y un 50% de vendedores opinan estar totalmente de acuerdo en que los sistemas de facturación son transparentes y ordenados, un 38% de clientes y un 10% de vendedores están de acuerdo, un 30% de vendedores en desacuerdo y un 4% de clientes se muestran indiferente a este aspecto. El resultado de mayor impacto para vendedores y clientes es que están totalmente de acuerdo en que el sistema de facturación es transparente lo que confirma el resultado del gráfico No.15.

Como se observa la mayor parte de clientes aprecia que los sistemas de facturación son transparentes y ordenados estos es un aspecto positivos para la empresa ya que los clientes confían en que no se les haga ningún robo, pero un 30% de los vendedores están en desacuerdo, esto es un aspecto negativo ya que ellos darán mala referencia de la empresa a otras personas, el gerente opinó que efectivamente son transparentes y ordenados, hay bastante supervisión pero como son seres humanos también pueden cometer errores, que perjudiquen la imagen empresarial.

GCM tiene un proceso de facturación adecuado que afirma (Bustamante, 2015) tiene que ser totalmente transparente, legible que no deje espacio a segundas interpretaciones por parte del cliente, y la empresa si brinda supervisión y hace las cosas correctamente.

### 10.2.3.6 Pago



**Gráfico No.22: Pago**

*Fuente: Autoría propia a partir de encuestas dirigidas a Vendedores y clientes de tiendas GCM*

En la realización de encuestas realizadas a vendedores y clientes de GCM sobre las formas de pago que puede realizar el cliente, se obtuvieron los siguientes resultados: el 90% de vendedores y el 95% de clientes opinó: Efectivo moneda nacional, el 90% de vendedores y 19% de clientes opinó: Transferencia electrónica, el 80% de vendedores y el 36% de clientes opinó: Efectivo moneda extranjera, el 80% de vendedores y el 25% de clientes opinó: tarjeta de crédito, el 40% de vendedores y el 16% de clientes opinó: créditos.

Durante la observación se pudo constatar que la mayor forma de pago utilizada por los clientes que visitan GCM es efectivo moneda nacional y efectivo moneda extranjera. En la entrevista realizada al gerente respondió: que la empresa recibe pagos de contado, con tarjetas de crédito, transferencias bancarias, sistema de apartado y a través de convenios con empresas.

## XI. CONCLUSIONES

1. El clima laboral de GCM Matagalpa, presenta debilidades en su liderazgo, su estructura es obsoleta debido a su crecimiento, aunque tengan planes de trabajo carecen de un plan estratégico definido, además el ambiente externo si está influyendo el ambiente interno, muchas de las veces de forma negativa, también es válido señalar que no todos los miembros de la empresa están comprometidos con la misma, los que están comprometidos tienen un nivel de compromiso afectivo y consideran ideal el ambiente para desempeñar sus labores, los trabajadores de la empresa no están del todos comprometidos, en cualquier oportunidad que otra empresa ofrezca mejores beneficios estos se irían, también la alta rotación de personal, ha generado colaboradores con muy poca antigüedad y poco compromiso con la empresa.
2. El servicio al cliente de la empresa está marcado por vendedores que actúan empíricamente, pero no están capacitados para realizar un servicio al cliente de calidad. Los clientes están dispuestos a generar un efecto multiplicador del servicio gracias al sistema de facturación transparentes, además, la empresa brinda toda la información a sus clientes, y esto hace que la toma de pedidos se realice correctamente, además que se pueden realizar los pagos vía tarjetas bancarias, cheques, transferencias bancarias, efectivo en moneda nacional o extranjera.
3. El clima laboral de GCM Matagalpa incide de forma negativa en el servicio al cliente debido a la falta de capacitación de todos los colaboradores para el cargo que se les contrata. Los resultados indican que los responsables de tienda y los vendedores no tienen bien definidas sus funciones y no están capacitados para realizar de forma correcta las actividades de un efectivo servicio al cliente.
4. Se acepta la hipótesis que expresa que el clima laboral influye de forma negativa en el servicio al cliente de la empresa GCM Matagalpa, ya que la falta de liderazgo y compromiso por parte de vendedores y responsables de tiendas están generando falta de competencias básicas en el proceso de servicio al cliente.

## **XII. RECOMENDACIONES**

1. Realizar formación sobre el clima laboral con todo el personal y formación específica para los que ejercen cargos de liderazgo, que permita una correcta dirección y aumente el grado de compromiso de los colaboradores, así como la elaboración de un plan estratégico que permita la correcta orientación de los miembros de la empresa hacia la consecución de objetivos en pro del bien común.
2. Planificar capacitaciones para los vendedores y responsables de tienda en el tema de servicio al cliente con expertos en la materia, lo que generará motivación y mayor seguridad en los vendedores al iniciar el proceso del servicio al cliente.
3. Implementar la revisión y evaluación continua de los planes de trabajo y plan estratégico, así como documentar los hechos históricos de la empresa que permita compartir las experiencias de todo el personal y evitar que se repitan los errores. Al mismo tiempo se debe promover una evaluación de los responsables de tienda en cuanto a su liderazgo y al compromiso que tienen con GCM Matagalpa desde el momento que están en cargo, ya que de los responsables de tienda depende en gran parte, la implementación de las medidas para mejorar el clima laboral.
4. Propuesta para mejorar el clima laboral (ver anexo 1)

### **XIII. BIBLIOGRAFIA**

- Albretch, K. (1998). La revolución del servicio. 3R editores ltda.
- Allen. Nathalie y Meyer, Jhon (1997) commitment in the workplace, London. Sage Publication
- Bustamante, (2015)
- Calero, Valinda Y Cruz, Astralia. (2009). Investigar es fácil I. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- Candela, G. M. (2018). Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante. Guayaquil, Ecuador.
- Cardozo y Goncalves. (1988). Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal.
- CARRILLO, L. M. (2018). INFLUENCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE. Matagalpa.
- Castellano, O. I. (2014). “La influencia del clima laboral sobre la calidad de servicio que se brinda al cliente interno y. Nueva Jerusalén.
- Castellón, A. J. (2016). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos Humanos (El capital Humano de las organizaciones). Mexico: MC-GROW HILL.
- Dessler, G (1979) Cita a Litwin y Stringer (1992), “Organización y Administración”. DF: MCGRAW HILL.
- EMVI (2016).
- Esquiaqui, G, & Escobar, W; (2012), “Estructura Organizacional y Estrategia
- Fuentes R (2017) Técnicas para obtener información de los clientes, Obtenido de <http://www.enplenitud.com/tecnicas-para-obtener-informacion-valiosa-de-los-clientes.html>
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación 5ta edición. México
- Hernández, R. d. (2016). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO. Managua, Nicaragua.

ISO.org. (2 de febrero de 2017). Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Johnson, R. (1979). Estadística Elemental. México: Trillas

López, J. P. (2008). Metodología de la investigación científica, un enfoque integrador. Managua: Xerox 2008.

Lusthaus, C. (2011). Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño.

Martínez, C. L. (2017). INCIDENCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE LA EMPRESA GEORGECELL, EN EL I SEMESTRE DEL AÑO 2017. Matagalpa.

Méndez, C. N. (2014). “CLIMA LABORAL Y SERVICIO AL CLIENTE” (ESTUDIO REALIZADO EN HOSPITALES PRIVADOS. Guatemala.

Mendoza, M. (2013). Incidencia del Registro de Marcas para Micros y Pequeñas Empresas (MYPES) en el desarrollo empresarial, municipio de Matagalpa, período. Matagalpa.

Monereo, C. (1999). “El asesoramiento psicopedagógico en el ámbito de las estrategias de aprendizaje: niveles de intervención”, en J. I. Pozo y C. Monereo (coords.). El aprendizaje estratégico (pp. 357-374). Madrid: Santillana.

Nisbet, J., (1987). Estrategias de aprendizaje. Madrid: Santillana. (Edición original: 1986).

Rastran

Robbins, S. P. (2009). “Comportamiento Organizacional”, México: Pearson Educación.

Robbins, C. (2011). Administración. México: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación

Sf dictionary (2020). Obtenido de <https://sfdictionary.com/>

Sikula, A. F. (1991). Administración de recursos humanos. España.

Stanton W, Etzelf M y Walker B. (2004). Fundamentals of marketing. México: McGraw Hill.

Stringer, R. (2002). Leadership and organizational climate. New Jersey: Prentice Hall.

Talavera,

Tello,

todomktblog.com. (24 de febrero de 2017). todomktblog.com. Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/09/flor-servicio.html>

Tschol, J. (2008). Servicio al cliente el arma secreta. Minnessota: ISBN.

## **XIV. ANEXOS**

## ANEXO No. 1

<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>					
<b>ITEM</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE INMEDIATO</b>	<b>FECHA</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>LOGRO</b>
1	Actualizar la estructura de la empresa y darla a conocer a todos los colaboradores.	Administrador	13/4/2021	Gerente Administrador Todos los colaboradores	Todos los colaboradores conocen la estructura de la empresa actualiza
2	Elaborar ficha ocupacional de cada cargo	Administrador Responsable de RRHH	13/4/2021	Gerente Administrador Resp. RRHH	Ficha ocupacional elaborada por cada cargo
3	Divulgar el manual de funciones	Administrador Responsable de RRHH	Permanente	Gerente Administrador Resp. RRHH	Cada colaborador conoce las funciones de su cargo
4	Crear reglamento de reclutamiento y selección de personal	Administrador Responsable de RRHH	Permanente	Gerente Administrador Resp. RRHH	Contratar al personal adecuado para cada cargo
5	Planificar capacitaciones sobre liderazgo	Administrador Responsable de RRHH	20/4/2021	Gerente Administrador Resp. RRHH Responsables de tienda	Personal empoderado de sus funciones
6	Planificar capacitaciones sobre el clima laboral	Administrador Responsable de RRHH	20/4/2021	Gerente Administrador Resp. RRHH Todos los colaboradores	Personal capacitado para mejorar el clima laboral
7	Planificar capacitaciones sobre servicio al cliente	Administrador Responsable de RRHH	20/4/2021	Gerente Administrador Resp. RRHH Todos los colaboradores	Personal capacitado para mejorar el servicio al cliente
8	Planificar capacitaciones sobre trabajo en equipo y automotivación	Administrador Responsable de RRHH	20/4/2021	Gerente Administrador Resp. RRHH Todos los colaboradores	Personal capacitado para mejorar el trabajo en equipo
9	Planificar taller de autoevaluación personal y proponer mejoras	Administrador Responsable de RRHH	20/4/2021	Gerente Administrador Resp. RRHH Todos los colaboradores	Personal comprometido a la mejora continua
10	Planificar la elaboración del plan estratégico de GCM	Administrador Responsables de tienda	20/4/2021	Gerente Administrador Responsables de tienda	Plan estratégico elaborado



## ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

#### Encuesta dirigida a clientes de la empresa GCM Matagalpa

Estimado encuestado, soy estudiante de la maestría en gerencia empresarial, II edición, de la UNAN-FAREM Matagalpa, la presente encuesta se realiza con la finalidad de recopilar información sobre “El clima laboral y su incidencia en el servicio al cliente de GCM en el II semestre del 2020” agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

**Indicaciones: Marque con una x las respuestas que considera correctas.**

1. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza al llegar el cliente?

1. Acusar la presencia del cliente

2. Saludar y sonreír

3. Personalizar el contacto

4. Invitar a hablar al cliente

5. Utilizar un tono de voz amable

6. Mirar a la cara del cliente

7. Orientarse hacia el cliente

2. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza para conocer las necesidades de los clientes?

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. Observar al cliente            |  |
| 2. Escuchar activamente           |  |
| 3. Sentir la posición del cliente |  |

3. ¿Cuáles de las siguientes funciones el personal de servicio al cliente realiza para satisfacer las necesidades de los clientes?

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. Identificar la necesidad.       |  |
| 2. Centrarse en su satisfacción.   |  |
| 3. Hacerse comprender amablemente. |  |
| 4. Dedicar el tiempo necesario.    |  |
| 5. Asegurar la satisfacción.       |  |

4. 4. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes?

- |  |  |
|--|--|
| 1. Interesarse por peticiones añadidas |  |
| 2. Despedirse amablemente.             |  |
| 3. Hacerse comprender amablemente.     |  |
| 4. Mirar y sonreír al cliente.         |  |
| 5. No demorar el final.                |  |

5. ¿Sugeriría a otras personas comprar en esta empresa?

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Totalmente de acuerdo    |  |
| 2. De acuerdo               |  |
| 3. Indiferente              |  |
| 4. En desacuerdo            |  |
| 5. Totalmente en desacuerdo |  |

6. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera eficientes en la empresa?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Sistemas de facturación             | <input type="checkbox"/> |
| 2. Local                               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Muebles                             | <input type="checkbox"/> |
| 4. Equipos y herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

7. ¿De la siguiente información cuales considera que son fácil de obtener?

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Dirección de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 2. Horarios de servicio    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Condiciones de venta    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Políticas de garantía   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Precios                 | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ninguno                 | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Sus pedidos son tomados en tiempo y forma?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente              | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cómo valora la forma en que fue atendida en la empresa?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |
| 4. Malo      | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy malo  | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué excepciones realiza la empresa para brindar un servicio al cliente de calidad?

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. Solicitudes especiales      |  |
| 2. Resolución de problemas     |  |
| 3. Manejo de quejas y reclamos |  |

11. ¿El proceso de facturación es ordenado y transparente?

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Totalmente de acuerdo    |  |
| 2. De acuerdo               |  |
| 3. Indiferente              |  |
| 4. En desacuerdo            |  |
| 5. Totalmente en desacuerdo |  |

12. ¿Cuáles de las siguientes formas de pago utilizan en la empresa?

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Efectivo moneda nacional   |  |
| 2. Efectivo moneda extranjera |  |
| 3. Cheque                     |  |
| 4. Transferencia electrónica  |  |
| 5. Tarjetas de crédito        |  |
| 6. Créditos                   |  |

### ANEXO No.3



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

#### Encuesta dirigida a vendedores de la empresa GCM Matagalpa

Estimado encuestado, soy estudiante de la maestría en gerencia empresarial, II edición, de la UNAN-FAREM Matagalpa, la presente entrevista se realiza con la finalidad de recopilar información sobre “El clima laboral y su incidencia en el servicio al cliente de GCM en el II semestre del 2020” agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

**Indicaciones: Marque con una x las respuestas que considera correctas.**

#### 1. Información básica

Sexo	Hombre	<input type="checkbox"/>	Años de trabajo	Menos de un año	<input type="checkbox"/>
	Mujer	<input type="checkbox"/>		1-3	<input type="checkbox"/>
Edad	18-25	<input type="checkbox"/>		3-5	<input type="checkbox"/>
	26-35	<input type="checkbox"/>		5 a 15	<input type="checkbox"/>
	35-45	<input type="checkbox"/>		Nivel educativo	Primaria
	45- mas	<input type="checkbox"/>	Secundaria		<input type="checkbox"/>
		Técnico	<input type="checkbox"/>		
		Licenciado	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato? Marque solo una casilla

- 1. Altamente efectivo
- 2. Efectivo
- 3. Indiferente
- 4. Poco efectivo
- 5. Nada efectivo


3. ¿La empresa cuenta con una estructura definida? Marque solo una casilla

- 1. Si
- 2. No
- 3. Lo desconozco


4. ¿Cuenta con un plan estratégico que permita la dirección correcta del personal? Marque solo una casilla

- 1. Si
- 2. No
- 3. Lo desconozco


5. ¿Han influido los problemas económicos, sociales, políticos y de salud en el ambiente interno de la empresa? Marque solo una casilla

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo


6. ¿Cómo considera la transmisión de hechos históricos de la organización a los colaboradores, con el propósito de mejorar el clima organizacional? Marque solo una casilla

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno
- 3. Bueno
- 4. Malo
- 5. Muy malo


7. ¿Se siente comprometido con la organización? Marque solo una casilla

- 1. Si
- 2. No
- 3. Algunas veces


8. ¿Cuáles son las razones por lo cual está comprometido con la empresa? **Puede marcar más de una casilla**

- 1. Me siento identificado con filosofía de la empresa
- 2. El estilo de liderazgo es el mejor
- 3. Buenas experiencias laborales
- 4. Es difícil encontrar trabajo bien remunerado
- 5. Sensación de deuda hacia la empresa.


9. ¿Su ambiente laboral es el ideal para desempeñar su trabajo correctamente? Marque solo una casilla

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo


10. ¿Cree usted que las recompensas o incentivos que le otorga la empresa Generan compromiso organizacional? Marque solo una casilla

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo


11. ¿Cómo considera los planes de beneficios sociales brindados por la empresa? Marque solo una casilla

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente Competitivo    | <input type="checkbox"/> |
| 2. Competitivo               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente               | <input type="checkbox"/> |
| 4. No competitivo            | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente no competitivo | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué acciones realiza usted como vendedor al llegar un cliente a su tienda? **Puede marcar más de una casilla**

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Acusar la presencia del cliente | <input type="checkbox"/> |
| 2. Saludar y sonreír               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Personalizar el contacto        | <input type="checkbox"/> |
| 4. Invitar a hablar al cliente     | <input type="checkbox"/> |
| 5. Utilizar un tono de voz amable  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mirar a la cara del cliente     | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Cuáles de las siguientes acciones el personal de servicio al cliente realiza para conocer las necesidades de los clientes? **Puede marcar más de una casilla**

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Observar al cliente            | <input type="checkbox"/> |
| 2. Escuchar activamente           | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sentir la posición del cliente | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Cuáles de las siguientes funciones el personal de servicio al cliente realiza para satisfacer las necesidades de los clientes? **Puede marcar más de una casilla**

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Identificar la necesidad.       | <input type="checkbox"/> |
| 2. Centrarse en su satisfacción.   | <input type="checkbox"/> |
| 3. Hacerse comprender amablemente. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Dedicar el tiempo necesario.    | <input type="checkbox"/> |
| 5. Asegurar la satisfacción.       | <input type="checkbox"/> |



15. ¿Cuáles de las siguientes acciones usted realiza para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes? **Puede marcar más de una casilla**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Interesarse por peticiones añadidas | <input type="checkbox"/> |
| 2. Despedirse amablemente.             | <input type="checkbox"/> |
| 3. Hacerse comprender amablemente.     | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mirar y sonreír al cliente.         | <input type="checkbox"/> |
| 5. No demorar el final.                | <input type="checkbox"/> |

16. ¿Cree usted que los clientes sugerirían a otras personas comprar en esta empresa? Marque solo una casilla

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente              | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera eficientes en la empresa? **Puede marcar más de una casilla**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Sistemas de facturación             | <input type="checkbox"/> |
| 2. Local                               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Muebles                             | <input type="checkbox"/> |
| 4. Equipos y herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

18. ¿De la siguiente información cuales considera que son fácil de obtener? **Puede marcar más de una casilla**

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Dirección de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 2. Horarios de servicio    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Condiciones de venta    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Políticas de garantía   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Precios                 | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ninguno                 | <input type="checkbox"/> |

19. ¿Los pedidos emitidos por los clientes son tomados en tiempo y forma? Marque solo una casilla

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente              | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

20. ¿Cómo valora la forma en que se atiende a los clientes en la empresa? Marque solo una casilla

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |
| 4. Malo      | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy malo  | <input type="checkbox"/> |

21. ¿Qué excepciones realiza la empresa para brindar un servicio al cliente de calidad? **Puede marcar más de una casilla**

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Solicitudes especiales      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Resolución de problemas     | <input type="checkbox"/> |
| 3. Manejo de quejas y reclamos | <input type="checkbox"/> |

22. ¿El proceso de facturación es ordenado y transparente? Marque solo una casilla

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente              | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

23. ¿Cuáles de las siguientes formas de pago utilizan en la empresa? **Puede marcar más de una casilla**

- 1. Efectivo moneda nacional
- 2. Efectivo moneda extranjera
- 3. Cheque
- 4. Transferencia electrónica
- 5. Tarjetas de crédito
- 6. Créditos


## ANEXO No.4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa **Entrevista al Gerente de la empresa GCM Matagalpa**

Estimado Gerente, soy estudiante de la maestría en gerencia empresarial, II edición, de la UNAN-FAREM Matagalpa, la presente entrevista se realiza con la finalidad de recopilar información sobre “El clima laboral y su incidencia en el servicio al cliente de GCM Matagalpa en el II semestre del 2020” agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

1. ¿Cómo valora el liderazgo de sus responsables de tiendas
2. ¿Considera que la estructura organización establecida es la indicada para el correcto funcionamiento de las labores de los miembros de la empresa?
3. ¿Cuenta con un plan estratégico que permita la dirección correcta del personal?
4. ¿Cómo han influido los problemas económicos, sociales, políticos y de salud en el ambiente interno de la empresa?
5. ¿Cómo transmite a sus colaboradores la historia de la empresa?
6. ¿Considera que los miembros de la empresa se sienten comprometidos con la organización?
7. ¿Por qué razones el personal se siente comprometido con la empresa?
8. ¿Cuáles son las características del ambiente de trabajo de la empresa?
9. ¿Cuáles son las recompensas o incentivos repartidos a los miembros de la empresa?
10. ¿Considera que estas recompensas son las adecuadas para generar compromiso en el personal de venta?
11. ¿Considera competitivos los planes de beneficios sociales en comparación con las demás empresas del mismo rubro?
12. ¿Qué características personales ayudan a comprometerse con la organización?

13. Mencione las acciones que realiza el personal de servicio al cliente cuando una persona llega a la tienda
14. Mencione las funciones que realiza el personal de servicio para reconocer las necesidades de los clientes.
15. Mencione las acciones que realiza el personal de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.
16. Mencione las acciones que realiza el personal de servicio para terminar de dar solución a las necesidades de los clientes
17. ¿Cree usted que los clientes sugerirían a otras personas comprar en esta empresa?  
Argumente su respuesta
18. ¿Con qué equipos tecnológicos cuenta la empresa para brindar servicio al cliente?
19. ¿Cuál es la información brindada al cliente para brindarles un servicio de calidad?
20. ¿Los pedidos emitidos por los clientes se toman en tiempo y forma?
21. ¿Qué valoración da al trato dado a los clientes en la empresa?
22. ¿Qué excepciones realiza la empresa para brindar un mejor servicio al cliente?
23. ¿Son los sistemas de facturación los acertados para brindar un servicio eficiente?
24. Explique cada una de las formas de pago utilizadas por la empresa.

## ANEXO No. 5



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

#### Encuesta dirigida a Responsables de tiendas GCM Matagalpa

Estimado encuestado, soy estudiante de la maestría en gerencia empresarial, II edición, de la UNAN-FAREM Matagalpa, la presente Encuesta se realiza con la finalidad de recopilar información sobre “El clima laboral y su incidencia en el servicio al cliente de GCM en el II semestre del 2020” agradeciendo su valiosa colaboración en la presente investigación.

**Indicaciones: Marque con una x las respuestas que considera correctas.**

#### 1. Información básica

Sexo	Hombre	<input type="checkbox"/>
	Mujer	<input type="checkbox"/>

Edad	18-25	<input type="checkbox"/>
	26-35	<input type="checkbox"/>
	35-45	<input type="checkbox"/>
	45- mas	<input type="checkbox"/>

Años de trabajo	Menos de un año	<input type="checkbox"/>
	1-3	<input type="checkbox"/>
	3-5	<input type="checkbox"/>
	5 a 15	<input type="checkbox"/>

Nivel educativo	Primaria	<input type="checkbox"/>
	Secundaria	<input type="checkbox"/>
	Técnico	<input type="checkbox"/>
	Licenciado	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Altamente efectivo |  |
| 2. Efectivo           |  |
| 3. Indiferente        |  |
| 4. Poco efectivo      |  |
| 5. Nada efectivo      |  |

3. ¿Cuenta con un plan estratégico que permita la dirección correcta del personal?

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Si            |  |
| 2. No            |  |
| 3. Lo desconozco |  |

4. ¿Han influido los problemas económicos, sociales, políticos y de salud en el ambiente interno de la empresa?

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Totalmente de acuerdo    |  |
| 2. De acuerdo               |  |
| 3. Indiferente              |  |
| 4. En desacuerdo            |  |
| 5. Totalmente en desacuerdo |  |

5. ¿Cómo considera la transmisión de hechos históricos de la organización a los colaboradores, con el propósito de mejorar el clima organizacional?

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Excelente |  |
| 2. Muy bueno |  |
| 3. Bueno     |  |
| 4. Malo      |  |
| 5. Muy malo  |  |

6. ¿Se siente comprometido con la organización?

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Si            |  |
| 2. No            |  |
| 3. Algunas Veces |  |

7. ¿Cuáles son las razones por lo cual está comprometido con la empresa?

- 1. Me siento identificado con filosofía de la empresa
- 2. El estilo de liderazgo es el mejor
- 3. Buenas experiencias laborales
- 4. Es difícil encontrar trabajo bien remunerado
- 5. Sensación de deuda hacia la empresa.


8. ¿Su ambiente laboral es el ideal para desempeñar su trabajo correctamente?

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo


9. ¿Cree usted que las recompensas o incentivos que le otorga la empresa Generan compromiso organizacional?

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

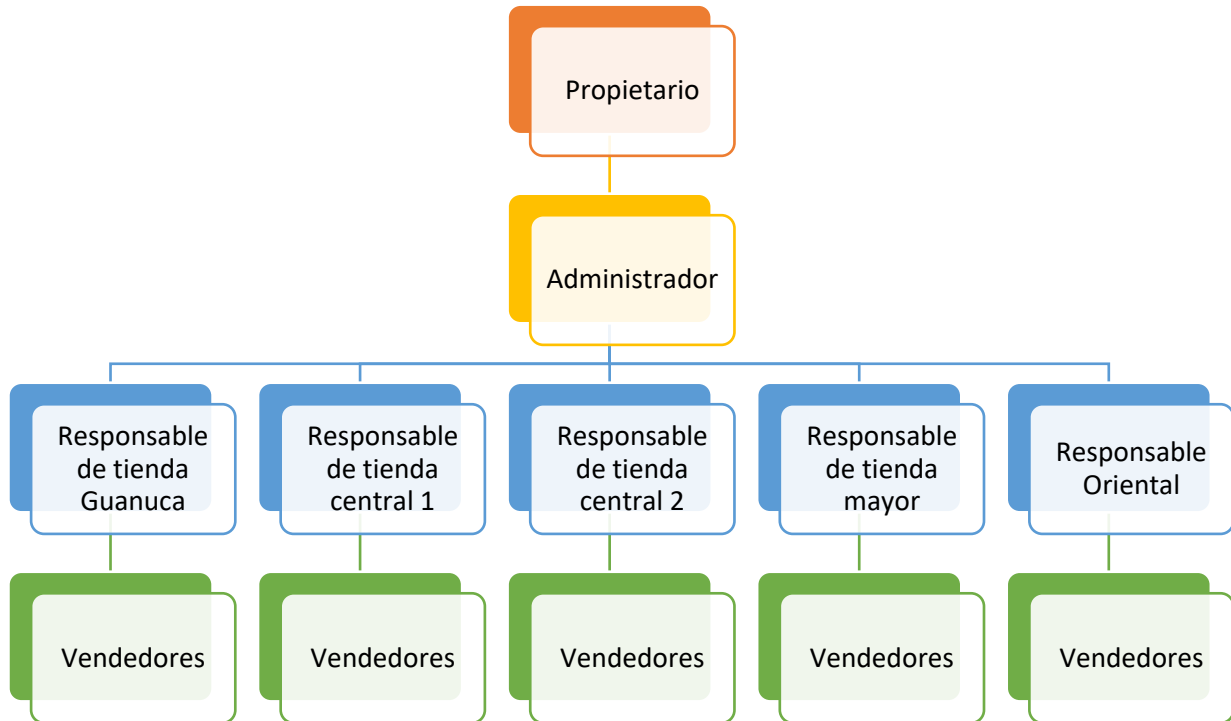

10. ¿Cómo considera los planes de beneficios sociales brindados por la empresa?

- 1. Totalmente Competitivo
- 2. Competitivo
- 3. Indiferente
- 4. No competitivo
- 5. Totalmente no competitivo




**ANEXO No. 6**

**Estructura Organizacional de GCM Matagalpa**



## ANEXO 7

### HISTORIA DE GCM MATAGALPA

GCM Es una empresa que nace en el 2019 dentro de la misma marca GEORGECELL, con la idea de ofertar otras líneas de productos como electrodomésticos, línea hogar, ferretera, plásticos, camas y colchones. El significado inicial de GCM es Georgecell Matagalpa y Managua, aunque el crecimiento constante de esta empresa le permitirá abrir sucursales en diferentes ciudades de Nicaragua, además Ofrece venta en línea y en redes sociales (e-commerce), lo que le ha permitido vender a todos los municipios de Nicaragua en especial Matagalpa, Managua, Bonanza, Siuna, Rio Blanco, Estelí, Chontales, Jinotega y otras ciudades con menos incidencia.

Además esta empresa cuenta con una nueva página Web: [WWW.GCM.COM.NI](http://WWW.GCM.COM.NI) donde se pueden realizar compras en línea con tu tarjeta de crédito o débito, desde cualquier parte de Nicaragua, en esta misma página oferta todos sus productos en un catálogo digital con acceso a descargarlo y compartirlos vía WhatsApp.

GCM es una marca que también oferta productos novedosos importados directamente desde Panamá y China, abarcando a clientes mayorista de todo el territorio nacional, aunque es una marca relativamente nueva cuenta con la experiencia de su propietario que ha sabido administrar correctamente la marca Georgecell durante más de 15 años.