

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – ESTELI.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

Desempeño del personal en atención al cliente del Súper “Las Segovias” de la ciudad de Estelí en el año 2016.

Autora:

Yashiris Nathali Rodríguez Cruz.

Tutora:

Dra. Beverly Castillo Herrera

12 de Diciembre del 2016

Contenido

Capítulo I Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Preguntas problemas	7
1.4 Justificación	8
Capitulo II Objetivos.....	9
2.1 General:	9
2.2 Específicos:	9
Capitulo III Marco Teórico.....	10
3.1 Empresa.....	10
3.2 Comportamiento organizacional	13
3.3 Servicio	22
Capitulo IV. Cuadro de Operacionalización	29
4.1 Cuadro de Operacionalización por objetivos específicos.....	29
Capitulo V. Diseño metodológico	33
5.1. Tipo de investigación	33
5.3 Muestra:	35
5.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos	35
5.5. Etapa de la investigación	37
Capítulo VI. Resultados	38
6.1 Descripción General del Súper "Las Segovias"	38
6.2 Describir las funciones del personal en atención al cliente	42
6.3 Formas en que incentiva el Súper "Las Segovias" a sus trabajadores.	45
6.4 Satisfacción del cliente con relación al servicio que les brindan los trabajadores del Súper "Las Segovias"	47
6.5 Proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.....	55
VII. Conclusiones	62
VIII. Recomendaciones	63
Bibliografía.....	65
Anexos	66

Agradecimiento

Primeramente, a Dios que me ha dado las fuerzas para alcanzar este triunfo.

Agradecimiento especial a: Doctora Beverly Castillo Herrera por su esfuerzo y dedicación, por compartir sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y su motivación, por su arduo trabajo y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

A todas aquellas personas que me facilitaron la información para el desarrollo del trabajo investigativo.

A los maestros que con amor y esfuerzo compartieron sus conocimientos y experiencias para que finalmente pueda graduarme.

Dedicatoria

Dedico de manera especial este triunfo primeramente a Dios por ayudarme a alcanzar la meta propuesta en mi vida, por darme fortaleza para continuar cuando estuve a punto de caer y por superar las dificultades que se me presentaron.

De igual manera, dedico esta tesis a mi madre Erika Rodríguez por su apoyo incondicional porque me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi hijo que ha sido mi inspiración por ser esa fuente de motivación y así poder luchar para que la vida nos dé un futuro mejor.

A mi familia en general que me ha brindado su apoyo incondicional.

Agradezco a mis compañeros quienes compartieron sus conocimientos, alegrías, y tristezas y que estuvieron los cinco años apoyándome y lograr que este sueño fuera realidad.



Título: Desempeño del personal en atención al cliente del Súper “Las Segovias” de la ciudad de Estelí en el año 2016.

Autor: Yashiris Nathali Rodríguez Cruz.

Resumen

Esta investigación tiene el objetivo de analizar el desempeño del personal en atención al cliente del Súper “Las Segovias” de la ciudad de Estelí en el año 2016. Esta investigación es de tipo cualitativo. Se aplicaron seis entrevistas semi-estructuradas a empleados del área de atención al cliente y 274 encuestas a clientes, se hizo una revisión de bibliografías para luego realizar la recopilación de la información documental.

Esta investigación describe las principales estrategias que utiliza la empresa para captar la atención del cliente, como son: Las rifas, descuentos, bonificaciones, promociones. Además, identifica aspectos motivacionales para los trabajadores como un factor importante en el desempeño laboral, este consiste en lo siguiente a los empleados con mayor tiempo de trabajar en el Súper Las Segovias los incentivan realizándoles descuentos en las compras que hacen en el establecimiento.

Se proponen seis estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente siendo estas las siguientes: Desarrollar un programa de capacitación que mejore el servicio en atención al cliente, Estrategia de aprovechamiento del posicionamiento que tiene el Súper para generar propuestas comerciales con los clientes, Estrategia de uso de las TIC'S, Estrategia de programa de incentivos para los trabajadores del área de venta, Estrategia de atención personalizada, Estrategia de promoción y publicidad.

Palabras Claves: Desempeño, Personal, Atención, Cliente.



Capítulo I Introducción

El presente trabajo investigativo tiene como propósito analizar el desempeño del personal de atención al cliente del Súper “Las Segovia”, para el diseño de una estrategia de desarrollo laboral que contribuya al ambiente laboral en el área de ventas.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las empresas encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra que realiza, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes.

La calidad con la cual se ofrece el servicio al cliente puede llegar a hacer un valor agregado para las empresas, ya que es una herramienta muy poderosa. Sin embargo, si no se prepara al personal en atención al cliente puede provocar inconformidad y decepción a los clientes que visitan el negocio e incluso a los mismos colaboradores ya que ellos en algún momento son clientes internos.

El marco teórico de la investigación contiene tres ejes teóricos:

- Empresa.
- Clima Organizacional.
- Servicio al cliente.

Por lo que este estudio pretende proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.

Esta investigación se estructura de forma tal, que dan salida a los objetivos de este estudio. En el capítulo I, contiene la introducción, los antecedentes, la justificación y el planteamiento del problema, en lo cual se explican sobre la necesidad de analizar el desempeño de los empleados del área de atención al cliente y su resultado con la atención brindada a los clientes. También se señalan los objetivos que persiguen en la investigación, cada uno de los cuales se sustentan en el marco teórico.



Posteriormente, se presentan los objetivos específicos y la matriz de Operacionalización de objetivos. A continuación, se aborda el diseño metodológico, donde se abarca el enfoque, tipo de investigación, la población, tamaño de la muestra, así como los métodos y/o técnicas para la recopilación de la información y el análisis de aspectos relevantes del tema de estudio.

El capítulo siguiente contiene el análisis e interpretación de los resultados: en lo cual se abarcan aspectos generales de la empresa, y se centra en el alcance de los objetivos propuestos. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones que aparecieron de la investigación seguidos de las referencias bibliográficas y anexos.



1.1 Antecedentes

Para la elaboración de antecedentes de este estudio se consultó la biblioteca de FAREM-Estelí Urania Zelaya y la biblioteca virtual de la UNAN – Managua, en la cual se identificaron 4 tesis relacionadas al tema de investigación.

La primera tesis fue para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas y se titula: Importancia de la evaluación del desempeño laboral en las fincas de producción de la empresa Tabaco de oriente Nicaragua S.A. en el municipio de Estelí en el 2010, la cual fue elaborada por: Garay Vallejos Luis Emilio, López José William. El objetivo General fue: Determinar el método de evaluación del desempeño y procedimientos utilizados en la finca de la empresa de Tabaco de Oriente Nicaragua S.A. en el municipio de Estelí en el último trimestre del año 2010. Investigación de tipo Exploratoria. Muestreo Probabilístico. El principal resultado demuestra que los efectos de evaluación del desempeño motivan a los trabajadores a mejorar sus funciones y el comportamiento conductual en el área de trabajo.

Otra tesis para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, que se titula: Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración Septiembre- diciembre 2014. Elaborado por: Izcano Amador Oscar Luis, Mejía Galeano Franginie de Fátima, López Montenegro María Cristina. El objetivo General fue: Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración. Investigación de tipo mixta. Muestreo fue No Probabilístico. El principal resultado demuestra que se puede establecer relación entre el desempeño del trabajador y su postura sindical.

En la tesis para optar al Título en Administración de Empresas, titulada: Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la Clínica Médica Previsional MINSa filial- San Juan de Dios en la ciudad de Estelí 2013-2014. Elaborado por: Torrez Moreno Dilsia Aura, Hernández Ruiz Elba Lisbeth, Pérez Yasari Liseth. El objetivo General fue: Proponer estrategias que contribuyan al eficiente desempeño



laboral en el área de Farmacia de la clínica Médica Previsional MINSA Filial San Juan de Dios de la Ciudad de Estelí 2013-2014. Es una Investigación Aplicada. Los autores concluyeron que para mejorar el desempeño de los trabajadores del área de farmacia se diseñan una serie de estrategias para que el área de recursos humanos promueva las relaciones en el equipo de trabajo y se logre una mejor comunicación.

En la tesis para obtener el Título en Administración de Empresas, titulada: Incidencia de la atención al cliente en los usuarios de la farmacia ubicadas en el distrito I de la ciudad de Estelí II semestre 2014. Elaborado por: Espinoza Velásquez Luz Marina, Villareyna Lira Electeria. El objetivo General fue: Analiza los factores que incide en atención al cliente de las farmacias del Distrito N°1 de la ciudad de Estelí periodo segundo semestre del 2014. Tipo de Investigación Cuantitativo y Aplicada. Tipo de muestreo Probabilístico. Hipótesis de la Investigación un adecuado abastecimiento de medicamentos influye en la atención al cliente de las farmacias del Distrito N° 1^{de} la ciudad de Estelí. Los autores concluyeron que todas las farmacias utilizan estrategias para motivar a sus clientes y complementan su oferta para mantener la fidelidad de sus clientes.

El objeto de estudio es diferente a las mencionadas anteriormente ya que esta investigación es el primer trabajo relacionado con el desempeño del personal en atención al cliente. No se encontró ningún documento investigativo cuya temática esté enfocada el desempeño del personal en atención al cliente del Súper "Las Segovias " dicha investigación propone estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.



1.2 Planteamiento del problema

En la ciudad de Estelí existen alrededor de 6 supermercados, ubicados en los 3 distritos del casco urbano, los cuales han tenido gran participación en el desarrollo económico y social de la ciudad.

El Súper mercado “Las Segovias”, surge en los años 80 producto de un programa de abastecimiento a la población del departamento, después de los 90 con la pérdida de FSLN, se organiza los trabajadores formando una sociedad que hasta la fecha ha logrado transformarse en una empresa y ubicarse entre los supermercados de mayor convergencia y preferencia por los consumidores en el departamento.

Después de más de 30 años, la existencia de este negocio ha sido relevante en el mercado Estiliano, por toda su trayectoria en atender las necesidades de la población, ampliando sus ofertas de productos y atención al cliente, con el fin de posicionarse en el mercado, como uno de los mejores.

Con el crecimiento de esta empresa, aumento la contratación del personal, actualmente existen 33 trabajadores y 17 socios, dicho Súper no posee programas de incentivos para sus empleados, lo cual puede afectar al empleado porque que puede sentirse menos importantes en su entorno laboral.

Los clientes forman parte fundamental de la existencia de una empresa por ello el servicio que se les brinda debe ser de calidad. La alta gerencia del Súper debe señalar que actualmente los consumidores son cada vez más exigentes y estos requieren de una buena atención.

En el súper la mala atención a los clientes afecta la pérdida de clientes que son potenciales y la insatisfacción causa quejas. En ocasiones se puede descuidar la calidad del servicio por falta de información del producto, vencimiento y ausencia de capacitación del personal.



El consumidor siempre busca un servicio bueno y personalizado, aunque, el producto sea de buena calidad, de nada sirve si el servicio es malo porque el consumidor no quedara satisfecho.

El estrés laboral es la principal causa del bajo rendimiento de los trabajadores, porque afecta sus habilidades para el desarrollo de sus funciones, y el ausentismo puede ocasionar despido.



1.3 Preguntas problemas

Pregunta central

¿Cómo es el desempeño de los empleados del Súper “Las Segovias” en atención al cliente de la ciudad de Estelí en el 2016?

Preguntas problemas

¿Cuáles son las funciones del personal de atención al cliente?

¿De qué manera el Súper “Las Segovias” incentiva a sus trabajadores?

¿Cuál es la percepción del consumidor sobre el servicio que prestan los empleados en el Súper Las Segovias?

¿Qué estrategias se utilizan para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente?



1.4 Justificación

Como estudiante de la carrera de Administración de Empresas, consciente de la importancia en aplicar los conocimientos teóricos a las organizaciones y con la mentalidad creadora de empresa, es fundamental analizar y proponer soluciones a problemas que presenta la sociedad.

La presente investigación, tiene como objetivo proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.

Las estrategias que se recomienden en este estudio permitirán una atención de calidad en el servicio al cliente y tener consumidores satisfechos y trabajadores motivados en el Súper Las Segovias, lo que permitirá que la empresa siga obteniendo un crecimiento económico, logrando de esta manera cumplir con sus objetivos.

Esta investigación será muy importante para los socios del Súper Las Segovias, ya que le permitirá ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y a la vez contar con empleados capacitados en dicha área.

Finalmente, este trabajo de investigación servirá como marco de referencia para otros investigadores y administradores que tengan deseos de desarrollar nuevas investigaciones.



Capítulo II Objetivos

2.1 General:

Analizar el desempeño del personal de atención al cliente del Súper “Las Segovia”, para el diseño de una estrategia de desarrollo laboral que contribuya al ambiente laboral en el área de ventas en el primer semestre 2016.

2.2 Específicos:

1. Describir las funciones del personal en atención al cliente.
2. Determinar la forma que el súper “Las Segovias” incentiva a sus trabajadores.
3. Evaluar la satisfacción del cliente en relación al servicio que brindan los trabajadores del Súper.
4. Proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.



Capítulo III Marco Teórico

En la recopilación de los aspectos teóricos de la investigación fue necesario enfocar cuatro importantes acápites: Empresa, Clima Organizacional y Servicio al Cliente.

3.1 Empresa

3.1.1 Concepto

La empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. “Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (Chiavenato, 1993)

3.1.2 Clasificación¹

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Se pueden clasificar tomando en cuenta diferentes criterios, entre ellos las funciones, funcionarios y aspectos disímiles, ámbitos y producción. A continuación, se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

3.1.2.1 Según la actividad o giro

Según (Zutter, 2012) las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario.
- Empresas del sector terciario.

¹ Zutter, L., J. Gitman., Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México, Editorial Prentice Hall, Decimo Segunda Edición. (Pg. 53-88).



Una clasificación alternativa es:

Empresas Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final: Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- De producción: Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Empresas Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra y venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- **Empresas** mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- **Empresas** minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- **Empresas** Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Empresas de Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)



- Educación
- Finanzas
- Salud

3.1.2.2 Según la procedencia de capital

Clasifica la empresa de acuerdo a la procedencia de capital:

Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)

Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, etc.

Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado

Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

3.1.2.3 Según la forma jurídica

Atendiendo la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.



3.1.2.4 Según su tamaño

Zutter (2012) expresa que no hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer que es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.

Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.

Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

3.2 Comportamiento organizacional ²

3.2.1 Concepto del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

² Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Monterrey, México. Editorial, Mc Graw Hill, (Pg. 124-151).



3.2.2 Importancia del Comportamiento Organizacional

Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

3.2.3 Características

El comportamiento organizacional tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones.

De acuerdo a (Chiavenato, 2009) las principales características del comportamiento organizacional son las siguientes:

1. El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

2. El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

3. El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las



organizaciones y las comprueba empíricamente. El comportamiento organizacional se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

4. El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

5. El comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:

a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.

b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.

c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.

d) La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.

e) La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.

f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.



6. El comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

3.2.4 La Motivación y Desempeño Laboral ³

Concepto de Motivación Laboral

La motivación es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

La motivación puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento.

Puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

3.2.4.1 Factores que favorecen la motivación laboral ⁴

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en

³ Caig P. y Blauth C. (2011). *How Internal Motivation Can Fuel Performance*. Madrid: Achieve Global, Primera Edición.

⁴ Maristany J. (1994). *Motivación*. Buenos Aires, Argentina: Layetanas, Primera Edición.



alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Los elementos mas importantes de la motivacion son:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

A. La Motivación Externa (Extrínseca)

Pueden agruparse bajo dos epígrafes: externa e interna. Ambos tipos de motivación son impulsados por las necesidades.

Las principales fuentes de motivación externa:

- La retribución económica
Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
- El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.



- La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

B) La Motivación Interna (Intrínseca)

La motivación interna o intrínseca se produce de una de dos maneras:

1. El trabajador encuentra una satisfacción inherente en la realización de una actividad.
2. El trabajador realiza una tarea para satisfacer otra necesidad que le resulta importante (por ejemplo, realiza una tarea aburrida para contribuir a un esfuerzo en equipo).

Si bien es cierto que en ambos casos los trabajadores actúan para satisfacer sus necesidades, éstas son muy distintas de la necesidad de ganar un premio o evitar un castigo.

Según (Maslow, 1991) las estrategias de la satisfacción y motivación son:

- Segmentar la fuerza laboral.
- Identificar factores claves de satisfacción y los de motivación (tener en cuenta que suele ser diferentes).
- Realizar una encuesta de actitudes (satisfacción)
- Profundizar en los resultados.
- Priorizar temas e implementar acciones.
- Evaluar y corregir permanentemente.



3.2.5 Evaluación del Desempeño Laboral ⁵

Concepto

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

- 1) ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- 2) ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- 3) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- 4) ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- 5) ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- 6) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

3.2.5.1 Factores que influyen en el desempeño laboral

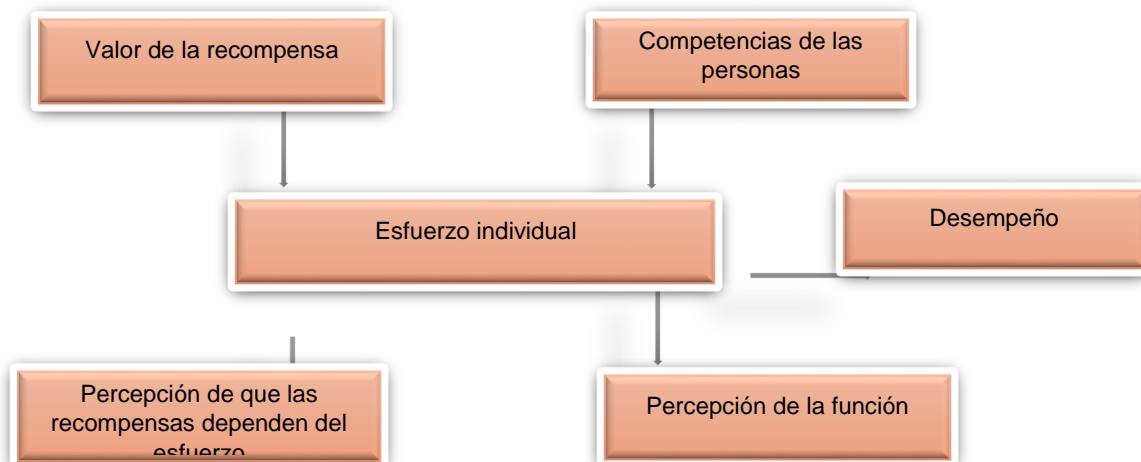


Figura 1: Principales factores que afectan en el desempeño en el puesto (Chiavenato, 2009)

⁵ Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.



La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La figura 2 brinda una idea de los dos tipos de enfoque.

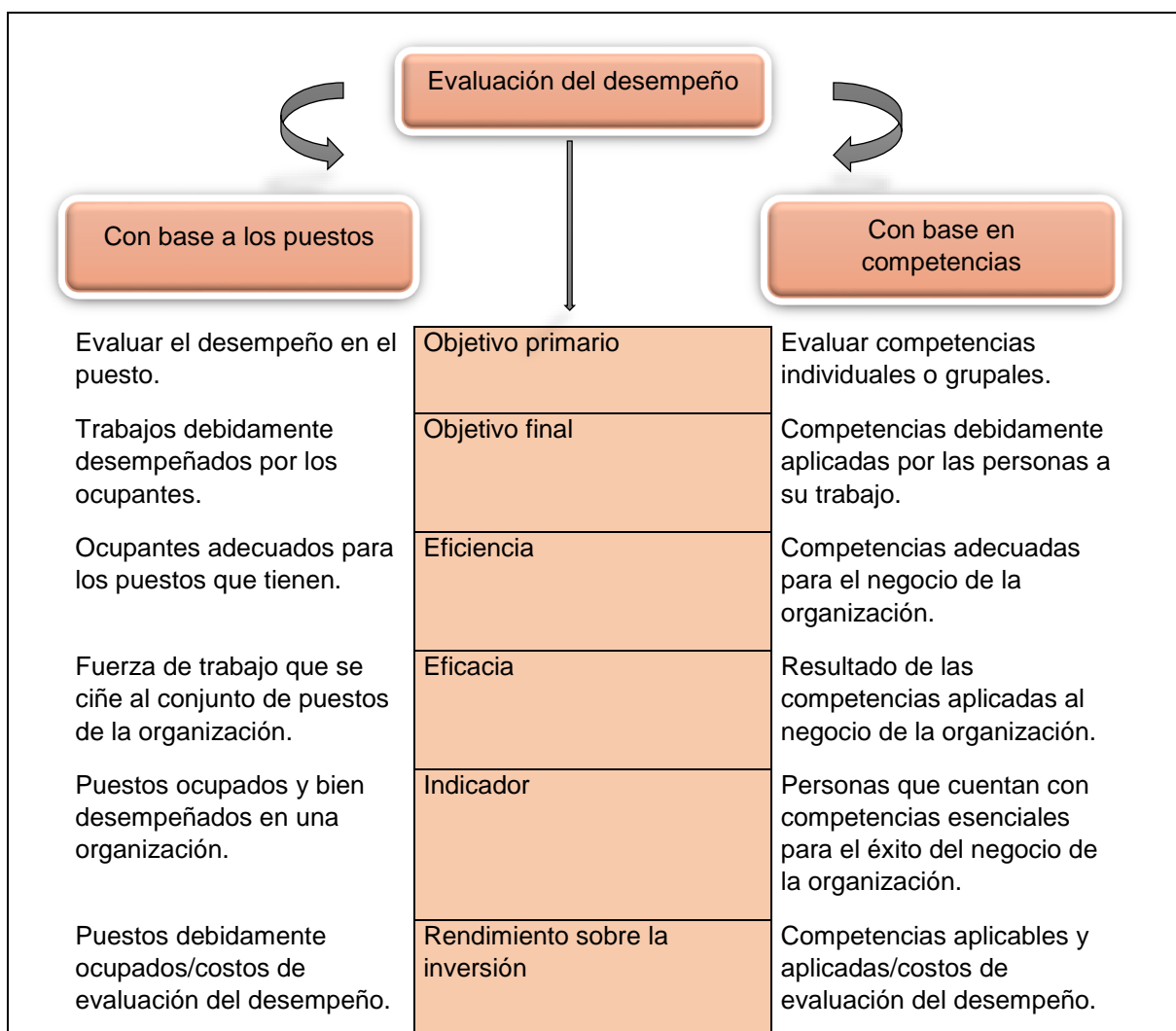


Figura 2: Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias. (Chiavenato, 2009)

3.2.5.2 Razones por la que debe evaluar el desempeño

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales



de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. La evaluación



del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- a) La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- b) La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
- c) La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- d) La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

3.3 Servicio

3.3.1 Concepto ⁶

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

⁶ Kotler P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson. Duodécima edición. (Pg. 83).



3.3.2 Características de los servicios

Para (Kotler, 2006) las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que la mercadología debe tomar en cuenta) son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

1. Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

2. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

3. Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado



de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo.

Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y, en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

4. Carácter Perecedero: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

3.3.3 Servicio al cliente ⁷

Servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Según (Mendoza, 2010) la importancia del servicio al cliente radica en:

⁷ Tigani D. (2006). *Excelencia en el servicio*. Buenos Aires, Argentina: Dunken Editorial. Primera Edición, (Pg. 28).



- La competencia es cada vez mayor, por ende, los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
- Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.
- Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.
- Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.
- Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos.
- Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

3.3.4 Estrategias para mejorar el servicio al cliente

En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.

Identifica como las estrategias mejoran la atención al cliente: (Mendoza, 2010)

- A. Ampliar la definición de servicio.** Lo que implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.
- B. Reconsiderar quienes son los clientes.** Implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente:
- Es la persona más importante en cualquier negocio.
 - No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.



- No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
- Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
- No es ningún extraño.

C. Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente. Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una actitud amistosa hacia los clientes la que consiste principalmente:

- Servir por el placer de servir.
- No sustituir la conveniencia por el servicio.
- Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.
- Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.
- Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

3.3.5 La atención al cliente⁸

Causo (2007) la atención al cliente está constituida por:

1. La satisfacción: Diferencia entre lo que espera percibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

2. Percepción: La percepción es el proceso por el que se selecciona, organiza, e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad de la realidad que una persona tiene y que variara en función de sus circunstancias.

3. Expectativa: Es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir y está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores.

⁸ Paz Causo R. (2007). *Atención al Cliente. Argentina*. Vigo Editorial. (Pg.94-119).



4. La percepción global del cliente: Es la valoración que hace con respecto a nuestra empresa con otras.

Elementos que la compone son

- **Elementos tangibles**

Todo lo que se percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos / servicio que oferta y medios humanos, es decir el personal que le atiende.

- **Elementos intangibles**

Que se traducen en fiabilidad o confiabilidad, capacidad de la empresa para responder en las condiciones prometidas, prestigio de la marca, cultura y nivel de compromiso con el cliente, cartera de clientes que confían en la empresa etc.

Los objetivos empresariales para llegar a satisfacer al cliente son:

- Satisfacción personal y profesional del cliente
- Atención de reclamos
- Trato con personas difíciles
- Conseguir la cooperación interna de la empresa
- Como conseguir cooperar con los clientes
- Establecimiento de indicadores y objetivos de satisfacción

3.3.6 Factores que influyen en las expectativas del servicio al cliente⁹

Velasco (1994) considera que existe una amplia gama de hechos que contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio, entre ellos se encuentran los siguientes:

⁹ Pérez Fernández de Velasco J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid, ESIC Editorial. (Pg. 123-144).



- Experiencias previas con el suministrador.
- Referencias de terceros. Publicidad.
- Imagen y reputación. Precio.
- Contactos previos
- Avances tecnológicos.
- Aspectos relacionados con el desempeño del personal.
 - Facilidad de trato. Amabilidad.
 - Saber escuchar al cliente. Confiabilidad.
 - Capacidad de empatía para sintonizar con las expectativas del cliente.
 - Capacidad para adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente
 - Disponibilidad personal frente al servicio
 - Capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmitan al cliente confianza, seriedad y seguridad. Profesionalidad.



Capítulo IV. Cuadro de Operacionalización

4.1 Cuadro de Operacionalización por objetivos específicos

Objetivo Específico	Dimensiones de análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuentes
Describir las funciones del personal en atención al cliente.	Atención al cliente.	Atención al Cliente: es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios que comercializan productos a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrecen las empresas a sus consumidores. (Tigani, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Calidad • Servicio rápido • Fidelidad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Encuesta



<p>Determinar la forma que el súper “Las Segovias” incentiva a sus trabajadores</p>	<p>Incentivos</p>	<p>Incentivo es aquello que induce a una persona a actuar de una manera determinada, y puede ser una recompensa o castigo. (Chiavenato, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Halagos verbales • Reconocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Semi-Estructurada 0
---	-------------------	---	---	--



<p>Evaluar la satisfacción del cliente en relación al servicio que brindan los trabajadores del Súper.</p>	<p>Satisfacción al cliente</p>	<p>La satisfacción del cliente hace referencia al gusto que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas. (Causo, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Datos Generales (Edad, Sexo) • Amabilidad • Buena presentación • Ambiente laboral • Cualidades personales • Fomentar la comunicación • Estudiar el comportamiento humano en el Súper. • Trabajo en equipo. • Mejorar el compañerismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta
--	--------------------------------	--	---	--



<p>Proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Estrategias se define como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. (Porter, 1983)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas • Estrategias 	<p>FODA</p>
---	--------------------	--	---	-------------



Capítulo V. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

Según la naturaleza del objetivo general y el nivel de conocimiento es una investigación aplicada porque se estudia y analiza un problema real sobre el Desempeño laboral en la atención al cliente y además se tiene propuestas para el diseño que mejore una estrategia del ambiente laboral.

Para Murillo (2016), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada.

La investigación realizada es de enfoque mixto, porque comprende un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación.

Los métodos de investigación mixtos representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntos de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Hernández Sampieri, Fernández collado, & Baptista Lucio, 2006)

5.2. Universo de estudio

La población de estudio está conformada por 50 trabajadores del Super Mercado Las Segovia, de estos son 17 son socios y 33 son trabajadores del Súper Las Segovias y un aproximado de 274 personas que son los clientes que se atienden diariamente.



5.2.1. Caracterización del municipio ¹⁰

El municipio de Estelí, conocido también como “El Diamante de la Segovia” está ubicado norte de Nicaragua, a 148 kilómetros, de la capital.

El clima es muy agradable, ya que está localizado a 800 metros, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción y sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas, razón por la cual es considerada el centro de la vida administrativa, social y productiva de “Las Segovia”.



Sus límites Municipales son:

Al norte: Condega.

Al sur: Los municipios de La Trinidad, San Nicolás y El Sauce.

Al este: San Sebastián de Yalí y La Concordia.

Al oeste: Achuapa y San Juan de Limay.

La población del municipio de Estelí está dividida en dos sectores: en el área urbana y el área rural.

El Súper “Las Segovias”, S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí, De Los Bancos 4C Al Sur.

¹⁰ Recuperado de www.inifom.gob.ni/municipios/documentos/Esteli/esteli. Breve Caracterización de la ciudad de Estelí.



5.3 Muestra:

Tipo de muestreo

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados por lo cual corresponde a los 273 clientes del Súper La Segovias.

Criterios de selección de la muestra:

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

- Gerente de ventas del Súper La Segovias.
- Administrador o Responsables del área de ventas
- Personal en atención al cliente por área.
- Clientes que visitan el Súper “Las Segovias”.

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N - 1)e^2 + (Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

$$n = \frac{6650(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(6650-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 274$$

Se aplicaron encuesta a 274 clientes del Súper “Las Segovias”

5.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas que se emplearan: revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas y encuesta, guía de observación.

5.4.1. Revisión de documentos.

Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central ha sido la investigación de otras o recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada



para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Hernandez, 2008)

5.4.2. Instrumentos:

Entrevistas

Según (Hernandez, 2008) la define de la siguiente manera: “es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica.

La entrevista que se aplicara está estructurada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas al Gerente, Administrador o Socio, trabajadores en atención al cliente de las diferentes áreas y a clientes, con el objetivo de obtener información de interés y procesar la triangulación de datos.

Encuesta:

La encuesta, es la técnica de investigación que permite la comunicación con el sujeto, ya sea escrita o verbal y se logra empleando el método del cuestionario como el instrumento para lograr los datos y se aplicara a los trabajadores del Súper “Las Segovias” y a clientes.

El cuestionario sirve de guía al proceso de comunicativo y se puede usar en la encuesta en cualquiera de sus modalidades, sin importar si las preguntas o respuestas han de darse por escrito o verbalmente. (Hernandez, 2008)



Guía de observación:

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema en estudio. (Hernandez, 2008)

5.5. Etapa de la investigación

Procedimiento

Esta investigación se llevará a cabo a través de la recolección de información, la que determinará el desempeño del personal en la atención al cliente en el Súper Las Segovias en la ciudad de Estelí en el periodo 2016, utilizando técnicas como entrevistas al responsable del área de venta y trabajadores, encuestas a clientes.

5.5.1 Investigación Documental

En esta etapa se decide el tema problema a investigar, como, donde y porque investigarlo.

Se visitaron centros de documentación como: Biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí, y se revisaron libros.

5.5.2 Elaboración de instrumentos

Se elaboró Guía de Observación, de encuesta dirigida a los clientes de Súper "Las Segovias" y una de entrevista semi- estructurada dirigida a los Trabajadores, responsable del área de venta y a los trabajadores del área de ventas.

5.5.3 Trabajo de Campo

Se aplicaron 274 encuestas a clientes que visitan el Súper "Las Segovias" y se efectuaron 6 entrevistas dirigidas a: responsable del área de venta, y a trabajadores del área de venta.



5.5.4 Elaboración del informe final

En esta etapa se procesó y se analizó la información obtenida con la implementación de los instrumentos a cada trabajador y cliente, para diseñar y tabular los gráficos para la presentación de resultados con el programa SPSS, conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo VI. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, a través del trabajo de campo, mostrando por cada instrumento aplicado un resultado específico, estos se unificaron para obtener la interpretación final, lo cual dio como pauta el diseño de una estrategia de desarrollo que contribuya al ambiente laboral en el área de ventas.

6.1 Descripción General del Súper "Las Segovias"

La revolución popular sandinista organizó, en el transcurso de la década de los años 80 la cadena de Supermercados del pueblo que operaron, tanto en la capital como en algunas cabeceras departamentales importantes en el interior en Nicaragua.

En ese periodo que el gobierno revolucionario decidió que en la cabecera departamental de Estelí, funcionaria y operaria un supermercado del pueblo, al cual se le denominó "Las Segovias" y fue dirigida a través de la estructura administrativa del ministerio del comercio exterior (MICOIN) que operaba en Estelí bajo una instancia regional.

Este supermercado ha jugado un papel muy importante en el ámbito comercial, brindaba servicio como punto de venta, abastecía también a través de los canales de MICOIN, ubicados en el departamento de Madriz, nueva Segovia y los otros municipios de Estelí, convirtiéndose en un punto de venta de carácter regional.

En 1990 pasa a ser administrado por la alcaldía del municipio de Estelí. Dentro del marco de la privatización, los trabajadores solicitan al consejo municipal de (1995 -



1996) que se privatice a favor de los trabajadores a lo que se accedió y se autorizó la privatización.

A partir del 24 de julio de 1996 dejó de llamarse supermercado Las Segovias para nombrarse Súper “La Segovias”, S.A. y teniendo como eslogan: “Supermercado del pueblo.”

Cabe señalar que los trabajadores en una primera fase compraron el inventario de los productos que tenía en existencia en ese momento a la alcaldía de Estelí, así como el activo fijo que estaba en buen estado sin incluir la propiedad donde estaba instalada la infraestructura del súper.

En el año 2000 es elegido Francisco Valenzuela alcalde de Estelí quien tenía buenas relaciones con los nuevos propietarios del Súper, y es él quien realiza la gestión con el señor Francisco Moreno para que les venda la propiedad a los nuevos propietarios y este accede a vendérselos a U\$25,000.00 dólares americanos.

En los siguientes años compraron otra propiedad contigua al mismo súper para ampliar más y llegar a lo que hoy tienen, han invirtiendo en infraestructura.

Inició sus labores como supermercado el 18 de octubre de 1980, cumplirán 36 años de servicio a la población esteliana. La celebración se realiza desde el año 1996 después que se privatizó a favor de los trabajadores. Los fundadores fueron diecisiete miembros que conforman la sociedad anónima.

Nombre de la empresa: Súper “Las Segovias”, S.A. El Supermercado del Pueblo.

Ubicación: Frente a Lotería Nacional.

Descripción legal del negocio: Sociedad Anónima S.A.

Propósito: Supermercado (Venta de productos de todo tipo).

Tipo de negocio: Minorista.

Propietarios: 17 socios



6.1.1 Misión, Visión y valores del Súper “Las Segovias”

Misión:

Consolidar al supermercado como una empresa exitosa e ilustre y proyectarla como modelo de unidad económica en un alto nivel de rentabilidad e eficacia en el servicio al consumidor; con el objetivo de continuar desarrollando iniciativas integrales y audaces de mercado; impulsar y concretizar nuevos planes y operaciones comerciales, financieras y contables, mediante la capacitación y superación del personal, lograr elevar sustancialmente su disposición, motivación y contribución para superar el cumplimiento de las proyecciones de venta, y mejorar los niveles de atención personalizada a los clientes; continuar realizando actividades de mercadeo conjuntas e integrales con nuestros proveedores en función de beneficiar a nuestra clientela; así mismo abrir nuevas modalidades de comunicación con la población y mejorar los canales actuales; y contribuir al desarrollo de la región como agente dinamizador del comercio, la producción, las finanzas, el ingreso fiscal, el empleo, satisfaciendo necesidades de abastecimiento básico especializado y desarrollar un mayor grado de relaciones con nuestros clientes, proveedores, ciudadanía en general e instituciones públicas y privadas.

Visión:

Supermercado que ostenta una posición líder en Las Segovias con un amplio surtido de productos y de artículos de alta calidad de uso y consumo familiar, de todo tiempo y temporada; con una amistosa y eficiente atención al cliente; con atractivos y novedosos servicios complementarios; en un espacioso local modernizado en un ambiente de confianza y confortable; y con la capacidad audaz y empresarial de crear e instalar otros puntos de ventas en las regiones norte del país.

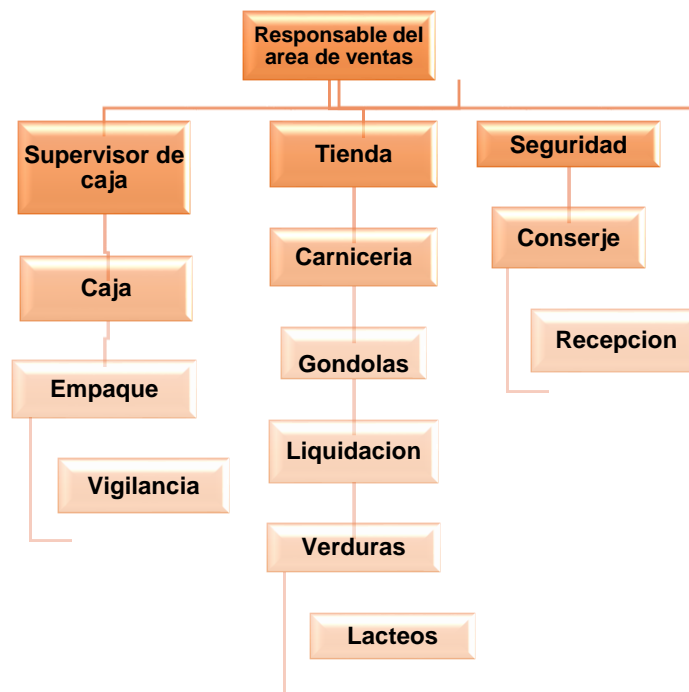
Valores

- Responsabilidad integral empresarial.
- Ética profesional y empresarial.



- Honradez.
- Honestidad y transparencia en el negocio.
- Perseverancia y abnegación a la empresa.
- Atención y servicio con autentico y fraterno calor humano.
- Solidaridad con nuestra clientela y población en general. Promociona y reconoce méritos laborales a su personal.
- Mentalidad empresarial para aceptar y contribuir con los avances técnicos y científicos.
- Respeta y apoya las actividades religiosas ya sean católicas u otras denominaciones evangélicas.
- Solides empresarial como modelo de crecimiento y desarrollo.

6.1.2 Estructura Organizativa del Área de Ventas del Súper "Las Segovias"



La estructura organizativa presenta el nivel jerárquico del responsable del área de ventas del Súper "Las Segovias" el cual tiene que monitorear el cumplimiento del reglamento y con el cumplimiento de la misión del súper.



6.2 Describir las funciones del personal en atención al cliente.

Función del Responsable del área de ventas

- Elabora, impulsa, desarrolla y evalúa el Plan anual de ventas y de mercadeo, así como planes operativos trimestrales.
- Coordina, orienta, controla el cumplimiento disciplinario y de trabajo del personal que está bajo su responsabilidad.
- Vela orienta controla que el personal que este bajo su responsabilidad mantenga una buena atención y servicio a los clientes en general y mantener una buena o excelente relación con ellos.
- Esta bajo la subordinación de la gerencia.
- Coordina con los responsables de grupo el personal que va a dejar laborando en horas extraordinarias, al mismo tiempo controla las horas extras realizadas por el personal que está a su cargo.
- Participa, convoca, reúne a su personal para tratar temas de interés.
- Vela por la seguridad y vigilancia de la empresa.
- Participa activamente con su personal en el levantamiento del inventario anual.
- En coordinación y comunicación con el responsable de bodega, garantiza el abastecimiento fluido de productos hacia la planta.
- Mantener estrecha comunicación y coordinación con Bodega, Contabilidad, Crédito, y Cobranza, Gerencia etc. Con el objetivo de garantizar, articular coherentemente una buena colaboración mutua.
- Organiza, ordena, clasifica, selecciona los distintos artículos que se ubicaran en las Góndolas y muebles.
- Mantiene buena comunicación y coordinación con la Gerencia con el objetivo de garantizar las excelentes relaciones.

Funciones del supervisor de caja

- Supervisa el área de caja, garantizando la ubicación de los cajeros en sus puestos.



- En coordinación con Tesorería vela por la entrega de los respectivos fondos asignados a caja, así como por el establecimiento técnico material en el área de caja (Facturas, Cintas de papel, de las cajas registradoras como de Credomatic, calculadoras etc.)
- Asegura la ubicación de los Empacadores en las diferentes cajas, así como los materiales de empaque para dar un buen servicio a los clientes.
- Lleva registro diario de ventas de contado de cada cajero, así como el de sobrantes o faltantes de cada uno entregándolo mensualmente.
- Reporta al Responsable del área de ventas sobre alguna anomalía observada en determinada caja.
- Revisa, analiza, y hace sugerencias para mejorar el área de caja y dar un mejor servicio al cliente.
- Realiza prácticas de entrenamiento tanto a cajeros, empacadores como vigilante con el fin de mejorar el trabajo de cada uno.
- Apoya al responsable de ventas en cualquier otra tarea que se le asigne en el área de ventas.

Funciones de los Cajeros

- Mantiene limpio, ordenado el área de caja que le han asignado. Así mismo todos aquellos productos que están ubicados en los lados laterales.
- Recibir, revisar y contar el fondo monetario enviado de Tesorería que sirva para dar vueltos a los clientes.
- Es responsable de la Caja Registradora asignada, por tanto, todo faltante o diferencia que resulte del arqueo y tendrá que asumir o pagar.
- Mantienen una buena comunicación y coordinación con su jefe inmediato.
- En la caja registradora no asignada no podrá realizar ningún tipo de correcciones cuando incurra a errores, deberá solicitar el apoyo del supervisor de caja.

Funciones del encargado de Recepción

- Mantiene limpio y desalojado el pasillo de la entrada del negocio.



- Recepción de carteras, bultos, bolsas o cualquier otro objeto de los clientes y la deposita en forma ordenada en sus respectivos anaqueles entregándoles a cada cliente sus números para que tenga derecho a reclamar sus cosas.
- Lleva el control de asistencia del personal del súper.
- Mantiene y apoya a la vigilancia ocular de los productos que tiene accesibles, así como ayuda a la colocación, limpieza etiquetar precios y otras actividades similares.
- Orienta a los clientes cuando sea necesario a donde pagar y por donde deben salir, estar atentos cuando retiren en la tienda que salgan por el pasillo de entrada principal.

Función del empacador

Realizar el empaque de la mercancía adquirida por el cliente para su mejor comodidad y controlar las existencias de todo el material de empaque que se requiera. Colabora con los cajeros en revisar rápidamente los productos que no están marcados para dar una mejor atención al cliente, empaca con amabilidad y cuidado la mercadería a los clientes.

Función de Vigilancia

Es responsable de resguardar las instalaciones del Súper "Las Segovias". Es el encargado de mantener buen funcionamiento del Súper, realiza una estricta vigilancia, mantiene fluida comunicación con su jefe inmediato, y vela por el mantenimiento del ordenen y el control del súper.

Función de encargado de la Tienda

Establecer contacto directo con los clientes para efectuar la venta y participaron en la colocación de mercadería, marcaje, surtido, pedidos, exhibiciones adecuadas, recibo, devoluciones, limpieza, etc. Mantiene una estrecha comunicación con la persona que está liquidando precios, consulta cualquier duda, y revisa y actualiza precios evitando perdidas a la empresa, elabora informe de ventas de alta, mediana y lenta rotación y participa en la elaboración de inventario físico.



Función de encargado de Carnicería y verduras

Atender al cliente ofreciéndoles cantidad, calidad y diversidad de carne y mantener un ambiente acogedor para que los clientes se sientan atraídos.

Función de encargado de Góndolas y estantes.

Mantener abastecida el área de góndolas de productos y mercancías de buena calidad y buen estado, revisar las existencias de productos en las góndolas con el objetivo de eliminar todos aquellos productos en mal estado y revisar sus precios.

6.3 Formas en que incentiva el Súper “Las Segovias” a sus trabajadores.

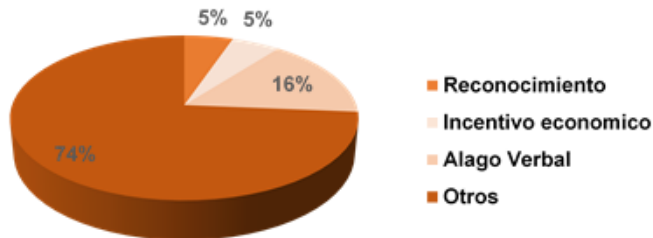
Un trabajador motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Existen algunas formas de incentivo para que los trabajadores de la empresa estén motivados como:

- Ubicar a los trabajadores en los puestos que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.
- Brindar retroalimentación constante y reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas.
- Busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo.



Gráfico No. 1
Cómo incentiva el Súper "Las Segovias" a sus Trabajadores?



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

En el gráfico N°1, del 100% encuestados el 74% opinan que reciben otros tipos incentivos, el 16% dijeron que halagos verbales a diferencia del 5% dicen que reciben incentivos económicos y el otro 5% reconocimiento.

En entrevista realizada al responsable del área de venta

expreso que, a todos los empleados del Súper, el único incentivo que se les da es, cuando realizan las compras en dicho negocio se les da un descuento, que consiste en vender el producto a precio costo. (Jiron, 2016)

Capacitar al personal en el área de venta es muy importante, ya que son quienes están frente a los clientes que visitan el negocio y estos deben poseer habilidades comunicativas, debe ser tolerante ya que trata con diversos tipos de carácter de las personas.

El Súper debe valorar la importancia de las capacitaciones en el servicio al cliente, ya que esto ayuda a que los empleados se han más productivos y le permite ofrecer un servicio de calidad.

La capacitación en ventas y los programas de desarrollo ayudan a los empleados en el área de venta a incrementar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de ventas y a desarrollar buenas actitudes acerca de si mismos. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas y para alcanzar la meta general de la empresa a largo plazo. (Chiavenato, 2009)



En el gráfico N°2, del 100% de los encuestados el 74% opinan que nunca se les ha brindado ningún tipo de capacitación, el 21% dijeron que a veces y el 5 % que siempre.



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

En entrevista realizada al responsable del área de venta manifiesto que nunca han capacitado al personal, ya que no cuentan con presupuesto destinado a esta actividad. (Jiron, 2016)

Considerando que la capacitación es un elemento fundamental que contribuye con el desarrollo positivo de los trabajadores permitiendo fomentar la educación de atender a los clientes, y conduce al personal a trabajar para lograr sus metas. A medida que la educación aumenta y promueve la expansión de la capacidad de los empleados, los resultados se hacen visibles.

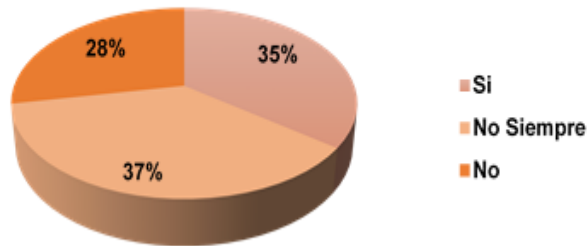
6.4 Satisfacción del cliente con relación al servicio que les brindan los trabajadores del Súper “Las Segovias”

Cuando un cliente recibe un servicio y luego éste llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a visitar el negocio, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Pero cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio que no sólo llega a cumplir con sus expectativas, sino que las sobrepasa, entonces quedará complacido y no sólo volverá a comprar si no que se convertirá en un cliente fiel a la empresa y recomendará con otros consumidores. (Tigani, 2006)



Gráfico No. 3
¿ Esta satisfecho con el servicio que le brindan en el Súper?



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

En el gráfico N°3, del 100% de los encuestados el 37% opinan que no están satisfecho con el servicio que se le ofrece a diferencia del 35% que expresan que si cumple con sus expectativas y un 28% que no.

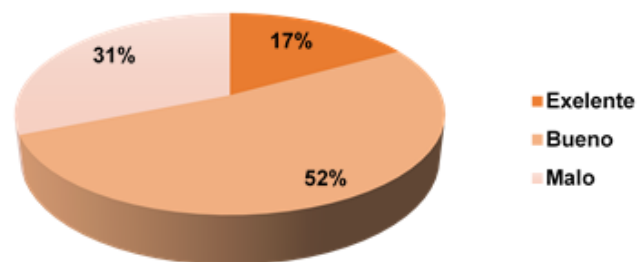
En entrevista realizada al jefe del área de venta indicó que ellos no se dan cuenta si los clientes están satisfechos porque estos están

ocupados realizando sus labores. (Jiron, 2016)

El supermercado debe de tomar en cuenta la importancia que los trabajadores mejoren su actitud hacia los clientes, ya que los clientes pueden observarlos con seriedad, arrogancia, enojo, el temperamento cambia y la gente lo pude notar por tanto es bueno hacer énfasis en la atención al cliente, el cambio de actitud para contribuir al cumplimiento de expectativas del cliente.

En el gráfico N°4, del 100% de los encuestados el 52% consideran que el servicio brindado es bueno, al contrario del 31% que dicen que es malo y un 17% que es excelente.

Gráfico No.4
Como fue el servicio de atención que recibio en el Super



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

En encuesta realizada a la señora Miriam Gómez expreso que al Súper le falta mucho por alcanzar un excelente servicio,

ya que estos no reconocen de la importancia del cliente, no estan pendiente de las necesidades de los clientes y no estan dispuestos a ayudarle al cliente cuando requiere un producto que no encontro en el área donde lo encontraba siempre debido



a que movieron el producto de estante y los empleados no le orientan al cliente donde estan solo le dicen ahí y queda en los mismo. (Gomez, 2016)

Con respecto al servicio que reciben los clientes es bueno y no es excelente porque les falta capacitar al personal, estos no están pendientes de lo que necesitan o de brindar un trato adecuado. El Súper Las Segovia deberá motivar a los empleados para ofrecer un excelente servicio y transmitir confianza para solventar algún problema que se presente y resolverlo de manera inmediata.



En el gráfico N°5, del 100% de los encuestados el 42% opinan que el personal que atiende no es amable, al contrario del 39% dicen que son amables y un 19% que no siempre.

Sin embargo, el responsable del área de ventas asocia el servicio al cliente con brindarle una buena atención de calidad, ya que estos son huéspedes en el negocio son ellos los que deciden si el negocio fracasa o prospera.

Antes se pensaba que el cliente era el primero y prácticamente son los trabajadores porque son los que brindan el servicio y si no se trata amablemente al cliente este no regresa al negocio. (Jiron, 2016)

Los trabajadores pueden detectar las necesidades del cliente a la hora de brindar el servicio: lo que hacemos es instruirlos, escuchar bien las necesidades del cliente para de esta manera satisfacer al cliente y siempre trabajando en la misma dirección de la satisfacción al cliente. Jirón, Benavidez, Rivera (2016)



El servicio al cliente es brindarle una buena atención de calidad, ya que estos son huéspedes en el negocio y los clientes son los que motivan a seguir adelante y son ellos los que deciden si el negocio fracasa o prospera, darles más de lo que esperan, los trabajadores deberían mostrar su atención, hacer preguntas y dar sugerencias, para que se sienta a gusto con confianza generando mayores ventas.

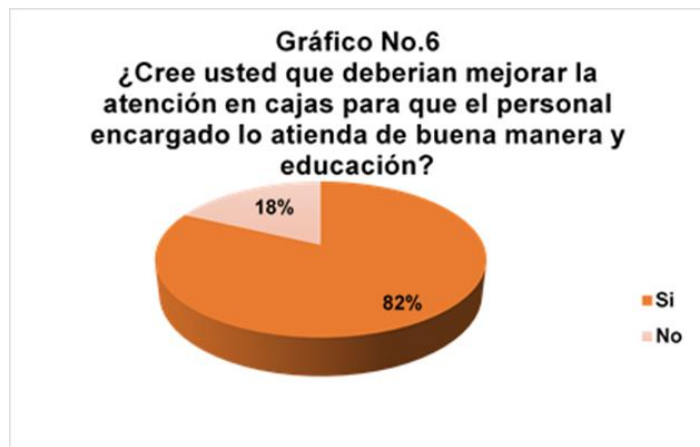
Se pudo observar que los clientes que visitan este Súper no están totalmente satisfechos con la atención brindada, ya que estos reciben mala atención de parte de las cajas (os) y del personal de vigilancia, no cuentan con la actitud de servir de manera atenta a los clientes y llegan momentos en que se sienten acosados cuando realizan sus compras.

El personal del área de ventas no se encuentra capacitado, por tanto, no saben cómo lograr la satisfacción de los clientes. El súper deberá conocer cuáles son esas capacidades, habilidades, metas de su personal, demostrando actitudes positivas y logrando un buen desempeño laboral brindando respeto al cliente, capacitar al personal para ofrecer un buen servicio ya que la mayoría de las veces no están entrenados, maltratan al cliente, la información que recogen es incorrecta

En el gráfico N°6, del 100% de los encuestados el 82% consideran que deben mejorar la atención en caja, al contrario del 18% que dicen que no.

En encuesta realizada la señora (Gomez, 2016) sugieren que deben de mejorar la atención en las cajas a veces los trabajadores

no son amables, ni educados y que les deberían de exigir que tengan un poco más de ética, que tengan buena manera de atender a los clientes y si es posible que los capaciten sobre el tema de ética y que el trabajador mejore su actitud con los clientes.



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016



En la entrevista el responsable de ventas expresa que es importante que los trabajadores mejoren la actitud hacia los clientes, porque si el cliente los ve con seriedad, arrogancia, enojo, el temperamento cambia y la gente lo nota es bueno hacer énfasis en la atención al cliente y el cambio de actitud. Julio Jirón (2016)



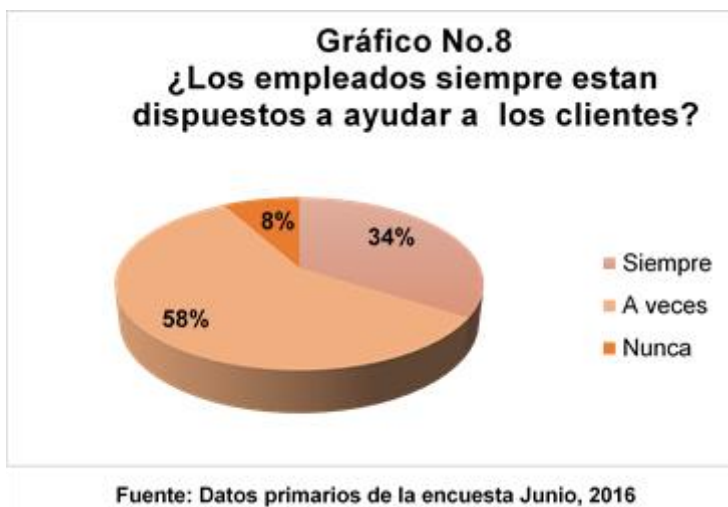
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

En el gráfico N°7 del 100% de los encuestados el 49% consideran que el tiempo de espera es poco, el 29% dicen que es suficiente y un 21% que es mucho.

En la entrevista realizada al responsable de ventas expresa que hacen lo posible por facilitar que el cliente no espere

demasiado tiempo para evitarle retrasos, aunque hay momentos que se nos hace imposible debido a la afluencia de clientes que deben atender los cajeros como es el día de pago que son los días de mayor venta aquí en el establecimiento. (Jiron, 2016)

Se puede observar que hay clientes que tienen que esperar, ya que a veces los cajeros se ponen a platicar con el cliente que es conocido de ellos y esto retrasa a los que están haciendo fila, estos deben comprender que tiene que haber relación con el cliente y que todos deben ser tratado por igual. (Rodriguez, 2016)



En el gráfico N° 8 del 100% de los encuestados un 58% opina que los empleados a veces están dispuestos a ayudar a los clientes, un 34% de las personas opina que el personal del Súper siempre está dispuesto a ayudarlos y un 8% expresa que nunca.

En las entrevistas realizadas al responsable del área de venta expresa que al cliente no se le brinda ayuda, ya que estos están realizando otras actividades y no pueden estar pendiente de lo que necesita el cliente. (Jiron, 2016)

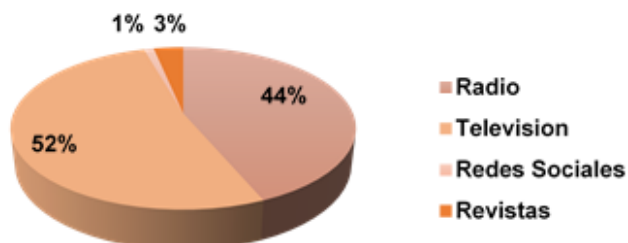
Se pudo observar que los clientes que visitan este Súper no están totalmente satisfechos con la atención brindada, ya que estos reciben mala atención de parte de las cajeras (os) y del personal de vigilancia y llegan momentos en que se sienten acosados cuando realizan sus compras. (Rodríguez, 2016)

Para el súper estar atentos a los reclamos de sus clientes, es importante ya que se puede estar pendientes de cualquier incidencia que se presente les permita dar solución inmediata teniendo la información correcta, de esta manera conocer en que están fallando.

Si no prestan un buen servicio en escuchar sus quejas o reclamos a sus clientes esto provocará que se alejen del negocio llevándose una mala opinión del súper.



Gráfico No. 9
¿Cuáles son los medios de comunicación que escucha sobre la publicidad del Súper?



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

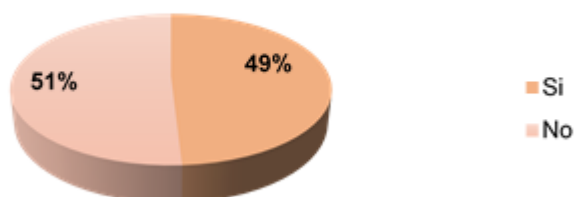
Como se puede observar en el gráfico N° 9 del 100% de los encuestados un 52% expresa que el medio de comunicación que escucha sobre la publicidad es la televisión y un 44% por radio, 3% en revistas el 1% a través de redes sociales.

La publicidad es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo. (Kotler, 2006)

En la entrevista realizada Jirón, Benavides, Rivera (2016) expresaron que ellos hacen usos de todos los medios de comunicación para darse a conocer al público.

Como se observa en el gráfico N° 10 del 100% de los encuestados 51% expresa que la publicidad no influye, mientras que el 49% opina que si influye.

Gráfico No. 10
¿Cómo cliente lo que influye a que usted haga sus compras en el Súper es la publicidad?



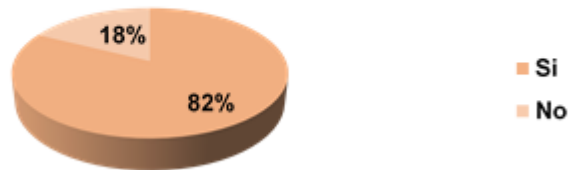
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

Sin embargo, muchos de los encuestados expresaron que la

publicidad no influye en ellos, ya que el súper tiene 36 años de existencia y que por costumbre lo visitan sin necesidad de la publicidad.



Gráfico No. 11
¿Cómo cliente del Súper, Cree que deberían implementar nueva tecnología ya que tienen tecnología obsoleta?



Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

En el gráfico N° 11 del 100% de los encuestados un 82% expresaron que deberían mejorar la tecnología y un 18% dice que no lo deberían de mejorar la tecnología.

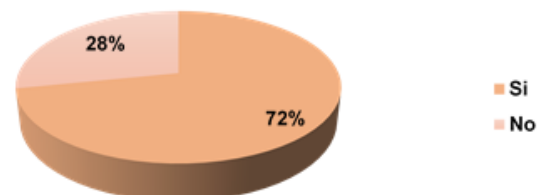
En la entrevista al responsable de ventas expresa que es un proyecto

para un futuro cercano, que ya tienen, pero deben esperar un tiempo porque deben cumplir primero con compromisos adquiridos para la remodelación del edificio. Luego cambiaremos todo el equipo obsoleto porque nos ayuda a mejor imagen, agilidad, controles, reducir tiempo en las cajas etc. Esta dentro de los planes mejorar por la competencia, algún día se llevará a cabo. (Jiron, 2016)

El súper puede lograr a implementar un sistema automatizado en caja con el propósito de aumentar la productividad y el rendimiento de su personal, asegurando brindarle al cliente comprobantes de pagos claros, mejorar su tecnología ya que es obsoleta y el tiempo en caja no es rápido ya que el trabajador tiene que estar ingresando códigos de productos y esto genera retrasos en el área de cajas.

En el gráfico N° 12 del 100% de los encuestados un 72% de los encuestados expresa que, si ofrecen un amplio surtido de productos y marcas, el 28% dice que no ofrecen amplio surtido.

Gráfico No. 12
¿ ofrece un amplio surtido de productos y marcas?



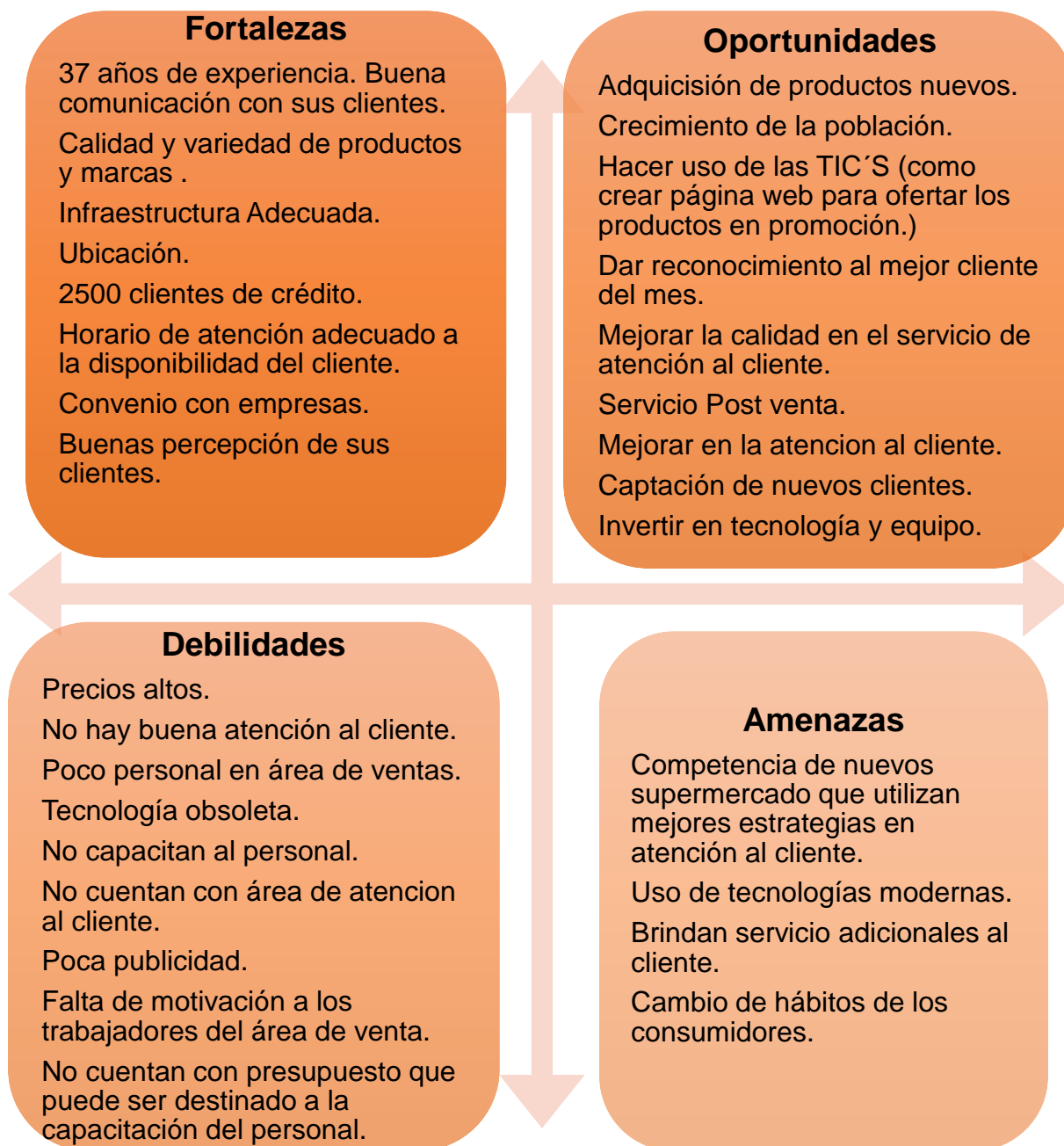
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2016

El surtido, es el conjunto de productos que vemos a simple vista al entrar a un establecimiento comercial, es decir, son los productos que se venden en un comercio. (Kotler, 2006)



En entrevista realizada al jefe de área de venta expreso que ellos ofrecen un amplio surtido de productos, dirigido a todo tipo de cliente. (Jiron, 2016)

6.5 Proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral que incide en la atención al cliente.





<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortaleza</p> <p>F1. 37 años de experiencia.</p> <p>F2. Buena comunicación con sus clientes.</p> <p>F3. Calidad y variedad de productos y marcas.</p> <p>F4. Infraestructura Adecuada.</p> <p>F5. Ubicación.</p> <p>F6. 2500 clientes de crédito.</p> <p>F7. Horario de atención adecuado a la disponibilidad del cliente.</p> <p>F8. Convenio con empresas.</p> <p>F9. Buena percepción de sus clientes.</p>	<p>Lista de debilidades</p> <p>D1. Precios altos.</p> <p>D2. Calidad en el servicio (atención al cliente).</p> <p>D3. Poco personal en área de ventas.</p> <p>D4. Tecnología obsoleta.</p> <p>D5. No capacitan al personal.</p> <p>D6. No cuentan con área de atención al cliente.</p> <p>D7. Poca publicidad.</p> <p>D8. Falta de motivación a los trabajadores del área de venta.</p> <p>D9. No cuentan con presupuesto que puede ser destinado a la capacitación del personal.</p>
---	--	--



Lista de Oportunidades	FO	DO
O1. Adquisición de productos nuevos.	Mejorar la calidad de los servicios en atención al cliente desarrollando un programa de capacitación.	Estrategia uso de las TIC'S (como crear página web para ofertar los productos en promoción, lanzamiento de productos nuevos, etc.)
O2. Crecimiento de la población.	F2, F9, O4, O5, O6, O7, O8	D2, D7, O4, O5, O7
O3. Dar reconocimiento al mejor cliente del mes.	Estrategia de aprovechamiento del posicionamiento que tiene el Súper para generar propuestas comerciales con los clientes.	Estrategia de programa de incentivos para los trabajadores del área de venta.
O4. Deficiencia en el servicio al cliente.	F3, F6, F8, O2.	D8, O4. O7.
O5. Servicio Post venta.		
O6. Saludar y preguntarle al cliente en que le puede ayudar.		
O7. Captación de nuevos clientes		
O8. Invertir en tecnologías y equipos.		



Lista amenazas	FA	DA
<p>A1. Competencia de nuevo supermercado que utilizan mejores estrategias de para atención al cliente.</p> <p>A2. Uso de tecnologías modernas.</p> <p>A3. Brindar servicios adicionales al cliente.</p> <p>A4. Cambio de hábitos de los consumidores.</p>	<p>Estrategia de atención personalizada: fidelizar a los clientes.</p> <p>A1, A3, F2, F9</p>	<p>Estrategia de promoción y publicidad.</p> <p>D7, A1</p>



Línea estratégica 1: Desarrollar un programa de capacitación que mejore el servicio en atención al cliente.

Objetivo: Fortalecer al personal para que esté capacitado en técnicas interactivas de mejora en la calidad de servicio y atención al cliente.

Actividades:

- Diseño de capacitaciones en temas relacionados servicio al cliente. Estas pueden ser 2 veces al año.
- Mejora de mecanismo en atención al cliente.
- Mejorar la capacidad competitiva en atención al cliente.

Línea estratégica 2: Estrategia de aprovechamiento del posicionamiento que tiene el Súper para generar propuestas comerciales con los clientes.

Objetivo: Aumentar la cartera de clientes.

Actividades:

- Visitar nuevas empresas y ofrecerles el servicio de crédito.
- Establecer convenios con nuevas empresas.
- Ofrecer servicios adicionales como realizar las compras vía teléfono u online.
- Calidad en la variedad de productos que ofrecen.
- Calidad en el nivel de servicio de atención al cliente.

Línea estratégica 3: Estrategia uso de las TIC'S

Objetivo: Diseñar herramientas que permitan captar nuevos clientes.

Actividades:

- Crear página web para ofertar los productos en promoción, lanzamiento de productos nuevos, etc.



- Ofrecer ventas en online.

Línea estratégica 4: Estrategia de programa de incentivos para los trabajadores del área de venta.

Objetivo: Mejorar el desempeño de los empleados.

Actividades:

- Reconocimiento al mejor trabajador del área de venta.
- Empleados competitivos.
- Becas de estudios para hijos de los mejores trabajadores del área de ventas.
- Incentivos verbales.
- Premios y recompensa económica.
- Incentivos grupales. (viajes, cenas)

Línea estratégica 5: Estrategia de atención personalizada.

Objetivo: Mejorar la atención y el servicio a los clientes.

Actividades:

- Fidelizar a los clientes.
- Mensajes a los clientes en fechas especiales.
- Ofrecer descuentos a los mejores clientes.
- Llamadas (ofrecer un nuevo producto).
- Incentivar a los clientes frecuentes.
- Dar seguimiento a los clientes. (Llamar al cliente preguntarle qué le pareció el producto que compro, la atención que recibió).

Línea estratégica 6: Estrategia de promoción y publicidad.

Objetivo: Maximizar las ventas.



Actividades:

- Aumento de clientes.
- Incrementar las ventas.
- Descuentos.
- Rifas.
- Regalías.
- Degustaciones.
- Ofertas (2x1).
- Publicidad en el punto de venta.



VII. Conclusiones

El Súper "Las Segovia" es un supermercado que brinda un autoservicio a sus clientes.

El Súper no cuenta con un área específica para la atención a sus clientes, tampoco cuenta con un personal capacitado sobre el tema de atención al cliente y no se encuentran lo suficientemente motivados para realizar sus labores y tener buen desempeño dentro de la empresa.

El súper debe mejorar las estrategias de atención al cliente para que les pueda permitir la fidelidad del cliente, estabilidad, mejor desarrollo profesional de los empleados, y que tengan actitudes positivas para los clientes para que estos puedan lograr tener al cliente satisfechos con el servicio que les han brindado los empleados.

Los empleados deben de mejorar la atención al cliente, que traten de tener relación con ellos para mantenerlos satisfecho y que le permita al Súper posicionarse como el número uno en la mente del consumidor y les beneficiara directamente a ellos y a su negocio.

Capacitando a sus empleados les permitirá tener un mejor conocimiento de cómo tratar a los clientes.

Se concluye que, para lograr un mejor rendimiento y desempeño de los trabajadores hacia sus clientes, se diseñaron estrategias que mejoren el ambiente laboral que incide en la atención al cliente.



VIII. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de El Súper "Las Segovia" que deben capacitar a sus empleados periódicamente en temas como:

- Atención al cliente, ya que ellos no reciben capacitaciones y tampoco tiene conocimiento sobre dicho tema para que les permita mejorar la atención hacia sus clientes y les permita tener a empleados que muestren un mejor desarrollo en su trabajo y que se beneficie el súper ya que aumentarían su cliente.
- Temas relacionados en comunicación, amabilidad, cortesía para que de esta manera atiendan mejor al cliente y este se sienta satisfecho con la atención brindada.
- Ubicación de los productos en los estantes, para que su distribución sea llamativa para las personas que visitan dicho establecimiento.

El Súper debe de incentivar a los empleados del área de ventas estas es una de las mejores herramientas para que los empleados se encuentren contento en su trabajo y mejoren su productividad.

Los incentivos te ayudan a tener una plantilla de trabajadores motivada, eficaz y comprometida con la empresa, además levantan el ánimo estos pueden ser tanto económico o un halago como, un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte de un supervisor del área de venta puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.

Los incentivos te permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento.

- Incentivos monetarios.
- Reconocimiento al mejor empleado del mes.

Implementar nueva tecnología que les permita que el cliente se sienta satisfecho con sus comprobantes de pagos.



Debe cambiar el sistema de vigilancia que utiliza por un sistema más moderno es decir el uso de cámaras de vigilancia.

Se recomienda a futuros investigadores que deseen profundizar más en el tema del área de ventas de una empresa y que permitan estudiar con mayor detalle el comportamiento del personal con respecto a la atención al cliente u otros temas que no se pueden abordar en esta investigación.



Bibliografía

- Causo, R. P. (2007). *Atencion al cliente* (Primera ed.). Vigo.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación de la Organización y Técnica Comercial* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda Edición ed.). Monterrey, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (Tercera Edicion ed.). Monterrey, México: Mc Graw Hill.
- Davis, J. W. (2003). *Compórtamiento Humano en el trabajo* (Vol. Onceava Edicion). Mexico: Mc Graw Hill.
- Gomez, M. (2016).
- Hernández Sampieri, R., Fernández collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Hernandez, S. (2008). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. Cuarta edicion). Mexico: Mc Graw Hill.
- Jiron, J. (Junio de 2016). (Y. Rodriguez, Entrevistador)
- Julio Jirón, V. B. (2016).
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing* (Duodécima edición ed.). México: Pearson.
- Maristany, J. (1994). *Motivación* (Primera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Layetanas.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivacion y personalidad* (Vol. segunda edicion). Madrid: Diaz de Santos.
- Mendoza, J. E. (2010). *Servicio al cliente* (Primera edición ed.). Oaxaca, México: Network de psicología oragnizacional.
- Perin, C. B. (2011). *How Internal Motivation Can Fuel Performance* (Vol. Primera edicion). Madrid: AchieveGlobal.
- Porter, M. E. (1983). *cases in competitive strategy*. Nueva York: The Free Press.
- Recuperado de www.inifom.gob.ni/municipios/documentos/Esteli/esteli. *Breve Caracterización de la ciudad de Estelí.* (s.f.).
- Rodriguez, Y. (Agosto de 2016).
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en el Servicio* (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Velasco, J. A. (1994). *Gestion de la Calidad Empresarial* (Primera edición ed.). Madrid, España: ESIC.
- Zutter, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera* (Décimo segunda edici{on ed.). México, México: Prentice Hall.



Anexos

Anexo 1: Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista dirigida a Responsable del área de ventas y trabajadores.

Objetivo:

Recopilar información con el Responsable de ventas y trabajadores del área de venta del Súper “Las Segovia” sobre el desempeño laboral con respecto a la atención al cliente.

I. Datos Generales:

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha: _____

Sexo: F _____ M _____

Edad: _____

II. Contenido

1. Cuáles son los objetivos que tiene el Súper con respecto a sus clientes.
2. ¿Qué es el servicio al cliente?
3. ¿Cuáles son las estrategias de atención al cliente que usa el Súper Las Segovia???
4. ¿Cómo se da cuenta usted de que el cliente está recibiendo la atención adecuada?
5. ¿De qué forma manejan las quejas o reclamos de los clientes?
6. ¿Por qué es importante la medición de la satisfacción del cliente?
7. A través de qué medios piensa usted que manifiesta el cliente su satisfacción o insatisfacción.
8. Toma en cuenta a los empleados en la toma de decisiones.



9. ¿Cuándo contratan nuevo personal lo capacitan?
10. Realizan reuniones mensualmente para detectar problemas en las áreas.
11. ¿Cómo considera su relación con el gerente general?
12. ¿Realiza alguna participación en la toma de decisiones?
13. ¿Tuvo capacitación previa antes de ingresar a este trabajo?
14. En cuanto al personal cree que cumple con los requisitos para crear un ambiente agradable para el cliente.
15. ¿Qué aspectos considera usted que el cliente toma al visitar el Súper?
16. Cree usted que Motivando a sus trabajadores serán más eficientes en sus labores.
17. ¿De qué manera Motivan a sus trabajadores para que se sientan satisfecho al realizar su trabajo?
18. Obtiene algún premio por las tareas realizadas satisfactoriamente.
19. Se han presentado conflictos entre el cliente y el personal de trabajo.
20. ¿Por qué considera de gran importancia la actitud de sus trabajadores hacia los clientes?
21. ¿De qué manera usted se da cuenta que hay insatisfacción laboral y como lo identifica y que hace al respecto?
22. ¿De qué manera logran una mayor satisfacción del cliente?
23. Brinda capacitaciones sobre atención al cliente a sus trabajadores. ¿Cada cuánto?
24. ¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
25. ¿Qué haría usted si un cliente es grosero con usted?
26. ¿Cómo te enfrentas a comentarios negativos de los clientes enojados?
27. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar las quejas o reclamos de los clientes?



Anexo 2: Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Encuesta Dirigida a Clientes

Objetivo:

Recopilar información con los clientes del Súper “Las Segovias” sobre la atención al cliente.

I. Datos Generales:

Fecha: _____

Sexo: F _____ M _____

Edad: _____

II. Empresa

1. Considera a este Súper como la primera opción para comprar.

Sí _____ No _____

2. Los pasillos son amplios, limpios y con olor agradable.

Sí _____ No _____

3. Encuentra buenas ofertas que le parecen interesantes.

Siempre _____ A Veces _____ Nunca _____

4. Le gustaría que el Súper les diera cupones de descuentos.

Sí _____ No _____

5. Si el Súper Las Segovias realizara mejores descuentos a sus clientes lo visitaría:



Siempre _____ A Veces _____ Nunca _____

6. Cuáles son los medios de comunicación que escucha sobre la publicidad del Súper.

Radio _____ Televisión _____ Redes Sociales _____

Periódico _____ Volantes _____ Revistas _____

7. Como cliente lo que influye a que usted haga sus compras en el Súper es la publicidad.

Sí _____ No _____

8. El Súper cumple con sus expectativas.

Sí _____ No _____

9. Animaré a mis amigos y familiares a comprar en este Súper.

Sí _____ No _____

10. Recomendaré este supermercado a cualquiera que busque mi consejo.

Sí _____ No _____

11. Los productos se exponen adecuadamente en las estanterías.

Sí _____ No _____

12. La distribución de las secciones facilita encontrar los productos que necesito.

Sí _____ No _____

13. Se ofrece un amplio surtido de productos y marcas.

Sí _____ No _____

14. El establecimiento se caracteriza por la frescura de sus frutas y verduras.

Sí _____ No _____

15. En este establecimiento existe una indicación clara de los precios.



Sí _____ No _____

16. Como considera los precios que ofrece el Súper Las Segovias con respecto a los demás de la ciudad.

Bajos _____ Igual _____ Altos _____

III. Clima Organizacional

17. El personal que atiende es siempre amable con usted.

Sí _____ No _____

18. El personal de las áreas lo atendió en cuanto llegó.

Sí _____ No _____

19. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.

Siempre _____ A Veces _____ Nunca _____

20. El personal te escucha atentamente cuando tienes algún reclamo.

Sí _____ No _____

21. ¿Qué es lo más que más te frustra cuando realizas tus compras en el Súper?

Que te vigilen _____ No encontrar lo que buscas _____

Que te brinde una atención de mala calidad el personal _____

22. El tiempo de espera en las cajas de salida es reducido.

Mucho _____ Suficiente _____ Poco _____

23. Cree usted que el jefe debería exigir a sus trabajadores realizar un mejor trabajo.

Sí _____ No _____

IV. Servicio



24. El servicio cumplió con sus expectativas.

Sí _____ No _____

25. Cree usted que deberían mejorar la atención en cajas para que el personal encargado lo atienda de buena manera y educación.

Sí _____ No _____

26. Como cliente del Súper, cree que deberían implementar nueva tecnología ya que tienen tecnología obsoleta.

Sí _____ No _____

27. Como cliente le dan información sobre el crédito que ofrece el Súper Las Segovias a sus clientes.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

28. Te consideras cliente potencial por la frecuencia en que realizas tus compras:

Sí _____ No _____

29. Qué tipo de cliente potencial eres:

Cliente Frecuente _____ Cliente habitual _____

29. Se entregan comprobantes de pago claro y bien especificado a los clientes.

Sí _____ No _____

30. Está satisfecho con el servicio que le brindan en El Súper.

Sí _____ No _____

32. Como fue el servicio de atención que recibió en El Súper.

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____



Anexo 3: Guía de Observación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Guía de observación a trabajadores en el área de ventas

Objetivo: Observar el desempeño en atención brindada a clientes en el Súper “Las Segovias”

Nombre de la empresa: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ - _____

Hora de finalización: _____

Observador: _____

1. ACOGIDA

- Saluda cordialmente.
- Se presenta.
- Establece un clima de cordialidad y crea interés.

2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

- Detecta las necesidades del cliente
- Usa correctamente la escucha activa:
 - Evita distraerse y está atento a lo que el cliente necesita.
- Identifica las diferentes necesidades del cliente.
- Posee buzón de sugerencias.

3. PRESENTACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMOSTRACIÓN DE PRODUCTOS

- Presenta, de forma atractiva el producto.
- Usa el lenguaje comercial: atractivo, preciso y sugerente.



- Aplica el lenguaje no verbal.
- Identifica el tipo de cliente.
- Presenta alternativas sugerentes a las necesidades manifestadas.

4. CIERRE Y DESPEDIDA

- Comprueba la satisfacción del cliente.
- Se despide cortésmente.
- El cliente percibe que estamos a su disposición.
- Emplea frases cortas, atractivas y comerciales.
- Le da repuesta a algún reclamo del cliente.



Anexo 4: Encuesta a Trabajadores

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Encuesta dirigida a Responsable del área de ventas y trabajadores del área de ventas.

Objetivo:

Recopilar información con trabajadores del área de venta del Súper “Las Segovias” sobre el desempeño laboral y motivación.

III. Datos Generales:

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha: _____

Sexo: F _____ M _____

Edad: _____

IV. Contenido

1. ¿cómo incentiva el Súper “Las Segovias” a sus trabajadores?

Reconocimiento _____ Incentivo Económico _____

Alago Verbal _____ Otros _____

2. ¿El súper da constantes capacitaciones a sus trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Reconocen tu trabajo?

Sí _____ No _____

4. ¿Estas satisfecho con tu trabajo?

Sí _____ No _____



5. ¿Existe buena comunicación con tus compañeros de trabajo?
Sí _____ No _____
6. ¿Te consideras un trabajador productivo?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
7. ¿Está satisfecho con tu Puesto de trabajo?
Insatisfecho ___ Satisfecho _____ Regular _____
8. ¿El Súper te capacita constantemente en temas de atención al cliente?
Sí _____ No _____
9. ¿Cree que el Súper debería invertir en programas de capacitación?
Sí _____ No _____
10. ¿Estas Conforme con el salario que recibes?
Sí _____ No _____



Anexo 5: Logotipo y Fotos



Fuente: Logo proporcionado por el personal del Súper "Las Segovias"



Fuente: Proporcionada por el personal del Súper "Las Segovias"