



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Tesis para Optar al Título de Maestría en Gerencia Empresarial

Tema:

Incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M,
Municipio de Ocotal durante el I Semestre 2017

Autor:

Anyelo Ramón Guillén Castro

Tutor:

MSc. Jacqueline Martínez Castillo

Matagalpa, Octubre 2017

Contenido

<i>DEDICATORIA</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>ii</i>
<i>CARTA AVAL</i>	<i>iii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>iv</i>
<i>SUMMARY</i>	<i>v</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>II. ANTECEDENTES</i>	<i>3</i>
<i>III. JUSTIFICACIÓN</i>	<i>5</i>
<i>IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>6</i>
<i>V. OBJETIVOS</i>	<i>7</i>
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
<i>VI. MARCO TEÓRICO</i>	<i>8</i>
6.1 Clima organizacional	8
6.1.1. Concepto	8
6.1.2. Importancia de gerenciar el clima organizacional en la Empresa	8
6.1.3. Consecuencias del clima organizacional en la empresa	9
6.1.4. Satisfacción laboral	15
6.1.4.1. Motivación, desempeño y satisfacción	17
6.1.4.2. Medición de la satisfacción del Trabajo.	19
6.1.5. Dimensiones de la satisfacción laboral	21
6.2. Atención al Cliente	22
6.2.1. Atención al publico	26
6.2.2. Pautas de conducta, la escucha y las preguntas	27
6.2.3. Actitudes positivas hacia los clientes	30
6.2.3.1. Solución de problemas	30
6.2.3.2. Cortesía	32
6.2.3.3. Equidad	32
6.2.3.4. Comunicación	33
6.2.4. Relaciones publicas	33
6.2.5. Quejas y reclamos	34
6.2.5.1. El tratamiento de las quejas	37
6.2.6. Metodos para evaluar la atencion al cliente	39
6.2.7. Claves para brindar un buen servicio de atencion al cliente	41
6.2.8. Los trabajadores y la atención al cliente	43
6.2.8.1. Principios de atención al cliente	44

VII.	<i>Hipótesis</i>	46
VIII.	<i>OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</i>	47
IX.	<i>DISEÑO METODOLOGICO</i>	59
	Enfoque de la Investigación	59
	Profundidad de la Investigación	60
	Población y Muestra	60
	Métodos y técnicas para recolección de datos	62
X.	<i>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	64
XI.	<i>CONCLUSIONES</i>	99
XII.	<i>RECOMENDACIONES</i>	101
XIII.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	103
XIV.	<i>Anexos</i>	105

DEDICATORIA

A Dios.

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

A mi madre Prof. Elsa María Castro Obregón.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

AGRADECIMIENTO

Tienda E Y M

Por haberme aceptado en que realice mi tesis en su prestigiosa tienda, por haberme brindado en poco de su valioso tiempo.

A mi tutor.

MSc. Jacqueline Martínez por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y la elaboración de esta tesis por su apoyo ofrecido en este trabajo por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional, por apoyarme en su momento.

Docentes

Agradezco a todos mis docentes que me impartieron cada uno de los módulos durante el tiempo que duro la Maestría ya que gracias a sus enseñanzas y conocimientos transmitidos han aportado un alto porcentaje en mi carrera profesional.

CARTA AVAL

Por este medio certifico que la Tesis de graduación, con el Tema: Incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotol durante el I Semestre 2017, elaborada por el **Lic. Anyelo Ramón Guillen Castro** como requisito para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial, ha sido concluido satisfactoriamente.

Como tutor de tesis del licenciado **Guillen Castro**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo estuvo orientado a conocer la incidencia que tiene el clima organizacional en la atención a los clientes. Considero que esta investigación fue realizada con mucha disciplina, dedicación y entrega para obtener la meta deseada como es concluir satisfactoriamente la investigación.

Dado en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua a los once días del mes de septiembre del año dos mil diecisiete.

MSc. Jacqueline Martínez Castillo

Tutor

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de obtener resultados sobre la Incidencia del Clima Organizacional en la Atención a los Clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotlán Durante el I Semestre 2017, con el objetivo de analizar el clima organizacional y describir el proceso de atención a los clientes, la investigación tiene un enfoque cualitativo porque su propósito es evaluar como incide el clima laboral en la atención que se brinda a los clientes de Tienda E y M, el diseño es no experimental ya que el investigador no construyó ninguna situación, la recolección de la información se realizó mediante encuestas a los clientes y entrevista al gerente y los empleados, estas técnicas sirvieron para la triangulación de los resultados que se describen en el documento.

Se considera de vital importancia medir los aspectos del clima organizacional y la atención al cliente, ya que en este mundo tan competitivo conocer las necesidades y satisfacción tanto del talento humano como de los consumidores es de vital importancia para la vida de un negocio. Esta investigación permitirá conocer algunas debilidades tanto en el ámbito laboral como en el servicio de atención al cliente.

A través de la información recolectada en las diferentes técnicas aplicadas se pudo determinar que los aspectos que se deben de mejorar van más enfocados a la atención al cliente y en menor escala en las formas de premios hacia los empleados cuando se logran alcanzar las metas. No se realizan estudios de satisfacción a los empleados y a los clientes por lo que se cuenta con información muy resumida de las opiniones de ambas partes.

Palabras claves: clima organizacional, atención al cliente

SUMMARY

The present investigation was carried out with the purpose of obtaining results on the Incidence of the organizational climate in the attention to the clients of Store E and M, Municipality of Ocotlán during the I Semester 2017, with the objective of analyzing the organizational climate and describing the process attention to customers, the research has a qualitative approach because its purpose is to assess how the work climate affects the attention given to Shop E and M customers, the design is non-experimental since the researcher did not build any situation, the collection of information was done through customer surveys and interviews with the manager and employees, these techniques served to triangulate the results described in the document.

It is considered of vital importance to measure aspects of organizational climate and customer service, since in this highly competitive world, knowing the needs and satisfaction of both human talent and consumers is of vital importance for the life of a business. This research will reveal some weaknesses both in the workplace and in the customer service.

Through the information collected in the different techniques applied, it was possible to determine that the aspects to be improved are more focused on customer service and, to a lesser extent, on the forms of rewards to employees when the goals are achieved. Satisfaction surveys are not conducted for employees and clients, so there is very brief information on the opinions of both parties.

Keywords: organizational climate, customer service

I. INTRODUCCIÓN

Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización

Los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos económicos. Actualmente, en un mercado tan competitivo, las empresas reconocen la dificultad que encuentran para cumplir sus metas y diferenciarse de sus competidores.

En muchos sectores, los productos y servicios son tan similares que los clientes tienen la dificultad para distinguir a que empresa pertenecen. La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así, la única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los

productos y servicios ofrecidos por la empresa reside en prestarles algo más, relacionado con la atención brindada.

Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante.

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que percibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

Este trabajo monográfico está estructurado de la siguiente manera: introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, diseño metodológico, análisis y discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

II. ANTECEDENTES

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo.

A nivel internacional existen estudios que han realizado acerca del comportamiento organizacional en las empresas encontrando las siguientes:

Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005), en dicho estudio evaluaron las variables de clima organizacional, ambiente laboral, percepción, psicología del trabajo y las organizaciones. Estas variables están vinculadas con el clima laboral dentro de las organizaciones. (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006)

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Una de sus conclusiones es la siguiente: las empresas más rentables, están fundamentadas en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone a sus miembros, como asimismo la confianza mutua. (Torrecilla, 2005)

Evaluación del Clima Laboral y su Repercusión en la Calidad del Servicio Percibida por los Clientes del Restaurante CH Farina Sucursal la Kennedy Quito D.M., 2014. En el presente estudio se determinó la influencia del clima laboral sobre la calidad de servicio percibida

por los clientes del restaurante Ch Farina Sucursal La Kennedy D.M. Se determinó el clima laboral del restaurante la Kennedy mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los colaboradores (14 colaboradores) en la misma se consideraron siete puntos principalmente: sentido de pertenencia, ambiente, creatividad e iniciativa, compañerismo, jefe y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación, así mismo, se realizó el análisis y ponderación de las sugerencias dadas por los clientes de servicio de restaurante SDR (1139 sugerencias) y servicio para llevar SPLL (1127 sugerencias) los criterios de calificación fueron: tiempo de espera, calidad del producto, atención, limpieza, amabilidad y presentación y cortesía. Se logró comprobar luego del análisis de los resultados mediante la aplicación de la prueba de Ji cuadrado que: El clima laboral influye en la calidad del servicio percibida por los clientes del restaurante Ch Farina sucursal “La Kennedy-Quito D. M. lo que ayudó a diseñar un manual de funciones y procedimientos para mejorar el clima laboral y brindar calidad en el servicio hacia el cliente externo. (Gamboa, 2014)

López (2007), en su artículo “La Responsabilidad Social de las Empresas y el Clima Laboral”, menciona que debe existir un vínculo entre empresa y colaboradores, para que las relaciones sean fuertes y duraderas. Cuando el clima laboral es el adecuado toda marcha sobre ruedas dentro y fuera de la empresa. Es así, que un empleado motivado y que se desenvuelve en un ambiente sano dentro de su trabajo se convierte en un aporte positivo, siendo productivo y un potencial generador de buenas ideas; y fuera de la empresa mejoran las relaciones interpersonales y su calidad de vida.

Gasteiz (2001), en su trabajo “Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios”, establece los lineamientos básicos y procedimientos para realizar una evaluación coherente y eficaz del clima laboral para así poder satisfacer las necesidades de las personas dentro de las organizaciones.

A nivel nacional existen investigaciones acerca del clima organizacional, pero estas no se enfocan en la incidencia en la atención al cliente.

III. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las estrategias y metas de las empresas deben de centrarse en la satisfacción del cliente, una vez que este objetivo se logra alcanzar, las empresas se tornan más eficientes y desarrollan un modelo específico pensado en lo que significa este tema dentro de su empresa además de conocer cuáles son los factores que contribuyen en la satisfacción global de los clientes.

Entre los factores más importantes se encuentran las características de los productos que ofrecen, la habilidad de responder de manera rápida a las preguntas y necesidades del cliente, las garantías que ofrecen, y no se puede dejar de lado la recompensa al recurso humano de la empresa ya que estos son los que logran el cumplimiento de las metas cuando están comprometidos con las metas que se proponen dentro de las empresas.

Debido a la importancia que tiene en el mundo globalizado el tema de clima organizacional y la incidencia con los clientes es necesario realizar una investigación sobre la Incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotlán durante el I Semestre 2017, con la finalidad de determinar los principales beneficios de desarrollar un buen clima laboral para cumplir con la satisfacción de los clientes al momento de adquirir los servicios.

Esta investigación le permitirá a Tienda E y M poder superar las debilidades encontradas y poder brindar un mejor servicio a sus clientes partiendo de los resultados obtenidos en esta investigación, en los 4 años que lleva de funcionar este negocio cuenta con clientela fija de diferentes partes del departamento e inclusive de departamentos cercanos.

Este trabajo le permitirá a Tienda E y M, documentar las debilidades basadas en las opiniones de sus clientes con el objetivo de incrementar la calidad de los servicios, tomando en cuenta la forma en cómo influye el clima laboral en la atención.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tienda E y M inició sus operaciones hace 4 años distribuye sus productos son ofertados al público en general y hasta el momento no han realizado ningún estudio acerca del clima laboral y la satisfacción de sus clientes

Con el mundo tan cambiante de ideas en que estamos viviendo es de vital importancia conocer la satisfacción de los clientes ya que esto nos permitirá ampliar la cartera de clientes y extender el negocio a otros puntos del país.

El objetivo de realizar un estudio del ambiente organizacional en la empresa es para detectar el nivel de impacto de las metas planteadas en el recurso humano, la satisfacción en el ambiente laboral ya que el clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen de la empresa y el impacto que esta percepción tiene en la atención a los clientes.

Para Tienda E y M es de suma importancia poder evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto al servicio que brindan sin dejar atrás el ambiente laboral y como incide este al momento de brindar el servicio, es por esta razón que se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera incide el clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, municipio de Ocotlán durante el I semestre del 2017?

V. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar Incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotlán durante el I Semestre 2017

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el clima organizacional en Tienda de E y M
2. Describir el proceso de atención al cliente en Tienda E y M
3. Relacionar el clima laboral con el proceso de atención al cliente de Tienda de E y M
4. Proponer un plan de acción que permita la mejora continua del clima organizacional en la atención a los clientes de tienda E y M

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Clima organizacional

6.1.1. Concepto

El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)

El termino clima organizacional significa donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores. Este clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de un servicio en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de él, y pueden ser un factor de distinción o influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

El clima organizacional encierra los diferentes vínculos que son establecidos en los centros de trabajo, las relaciones que se establezcan serán de gran impacto en la satisfacción laboral que se viva con todo el personal involucrado incluyendo los clientes.

En la actualidad las empresas consideran que es de gran importancia el clima organizacional para que se puedan cumplir las diferentes metas y objetivos que se proponen, así como mantener la motivación en el personal y de esta manera obtener mejores resultados.

6.1.2. Importancia de gerenciar el clima organizacional en la Empresa

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las *“características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”*. (Concalves, 1997).

La gestión y administración del clima laboral es uno de las estrategias vitales para las organizaciones, cuando no siempre es muy reconocido por muchas gerencias actuales.

Gran responsabilidad les corresponde a los ejecutivos de hoy en día a priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su *“Capital Humano”* el que se convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva. (Concalves, 1997).

La gestión de la gerencia moderna, conlleva entonces al desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización (Concalves, 1997).

Dependiendo del ambiente de trabajo que se desarrolle se podrá conocer cómo afecta de manera positiva o negativa el desempeño del personal, ya sea en las relaciones laborales con los compañeros o en la atención a los clientes.

A los gerentes les corresponde velar por la excelencia de la organización y si el capital humano no se encuentra comprometido con las metas y objetivos no se logrará dicho propósito.

Las empresas modernas deben de considerar en la actualidad que la mejor estrategia de competitividad es que su personal se encuentre en un ambiente adecuado donde se puedan desarrollar las diferentes habilidades y capacidades de cada persona para lograr una mayor optimización del recurso y sobre pasar las metas que se establecen, si los empleados se encuentran satisfechos su rendimiento será mejor.

6.1.3. Consecuencias del clima organizacional en la empresa

El clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, estas actúan y reacciona a sus condiciones laborales, no por lo que estas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman. El comportamiento y reacciones del factor humano en la organización, están reguladas sólidamente por la forma en la que perciben el clima organizacional, en tanto que el clima, junto con las estructuras y las características

organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Likert, 1967)

Un buen clima o un mal clima organizacional, trae consecuencias para la organización en niveles positivos o negativos, definidos por la percepción que los integrantes tienen de ella.

Es por esta razón que las empresas deben de tener clara las consecuencias que se obtienen cuando el personal reacciona a las condiciones que se establecen en las empresas, se debe de considerar que todos tienen el mismo derecho y dejar de lado las preferencias.

En la clasificación de las consecuencias positivas se tiene: el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, y la innovación, y entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la poca innovación, la baja productividad. (Likert, 1967)

Cuando en las empresas no se logra alcanzar el ambiente adecuada provoca la alta rotación de personal lo que es considerado por las personas que se encuentran en el exterior como un aspecto negativo o deficiente y eso indica que algo está mal, es caso contrario cuando el personal se encuentra conforme con el ambiente laboral las consecuencias positivas brindaran una mejor presentación de la empresa ante las personas externas, la productividad y la innovación jugaran un papel muy importante.

Por ello es imprescindible que exista un proceso de cambio y transformación en las organizaciones y, un punto importante para lograrlo, es identificar y medir el nivel del clima organizacional por medio de lo que se denomina diagnostico organizacional. El clima organizacional cuenta con distintas dimensiones:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Likert, 1967)

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada. (Sims & LaFollete, 1975)

Las empresas deben de tomar en cuenta las dimensiones que les serán de gran ayuda para lograr un óptimo clima organizacional, una buena comunicación les permitirá tener un mayor grado de motivación lo que les permitirá llegar al más alto rendimiento de las actividades planificadas.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Pritchard & Karasick, 1973)

Las empresas deben de tomar el riesgo de entrar al mundo globalizado donde no solo el cliente es importante sino todo el personal que atiende a los clientes que hagan uso de los servicios de la empresa, se debe de tomar en cuenta la remuneración que reciben los empleados, comunicar de manera efectiva los riesgos que se corren en la toma de decisiones y sobre todo que se comprenda que todos son responsables de los resultados que se obtengan.

(Pritchard & Karasick, 1973), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Brunet, 1987)

Las empresas deben de tomar en cuenta que para un buen clima organizacional todo depende de una cadena, buena planificación, comunicación, apoyo en las diferentes circunstancias, remuneraciones económicas, motivación.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Si las empresas y todo el personal se resisten a los cambios tecnológicos tendrán problemas para cumplir las metas que se plantean, por tal razón debe de existir una buena comunicación y dejar en claro que el uso de la tecnología les servirá de manera positiva en su desempeño y también en la toma de decisiones.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996)

Un clima organizacional adecuado, favorecerá el desarrollo correcto de la organización, y se mantendrá a la vanguardia y conformará ventajas competitivas para la empresa. El que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal. (Brunet, 1987)

Cuando dentro de las empresas el recurso humano tiene en claro que sus metas deben ser de acorde con las planteadas por la empresa los resultados serán óptimos cuando esto sucede

no es necesario andar supervisando al personal ya que este conoce que si todo está en orden los beneficiados son todos.

6.1.4. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto, este abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

Las empresas deben de considerar que la satisfacción laboral es un factor que debe de ser considerado como primordial, ya que los empleados pasan por diferentes facetas dentro de las empresas donde se fortalecen o debilitan las relaciones entre los compañeros, la situación financiera, los deseos de superación que cada uno tiene y que esperan cuando se dan los espacios de promociones.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

Las empresas deben de estar claras de que si el grado de insatisfacción laboral es alto la productividad no será la adecuada por eso es necesario que realicen estudios para medir como se encuentra la satisfacción es su recurso humano, fortalecer las deficiencias les permitirá un mejor rendimiento laboral.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo. Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)

Dentro de las empresas nos encontramos con trabajadores que se sienten comprometidos realmente con las actividades que realizan, pero es muy importante conocer que lo motiva a reaccionar de esa manera, hay que recordar que la satisfacción laboral es uno de los aspectos más importantes que deben de ser considerados en las empresas, si el trabajador se siente conforme y siente que recibe lo necesario, que sus opiniones son tomadas en cuenta los resultados serán de gran impacto.

6.1.4.1. Motivación, desempeño y satisfacción

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. (Torres, 2003)

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo. (Torres, 2003)

El recurso humano es lo más importante dentro de las empresas si este se siente recompensado de la manera correcta o justa su desempeño será al máximo caso contrario cuando el trabajador siente que no puede aportar sobre ningún aspecto o que realiza bien su trabajo, pero no recibe una recompensa por su buen desempeño, las recompensas no solo son monetarias existen otros mecanismos de motivar o premiar a los trabajadores.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que, si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente. (Torres, 2003)

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). (Torres, 2003)

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero- empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Las empresas deben de aprovechar al máximo las habilidades que tienen sus trabajadores, la motivación y la percepción que tienen de las cosas, si el trabajador está cómodo con las actividades asignadas su satisfacción se verá reflejada, pero si es lo contrario se podrá observar el fenómeno de la alta rotación de personal, ya que al no estar conforme prefieren dejar los puestos laborales para seguir buscando mejores condiciones.

6.1.4.2. Medición de la satisfacción del Trabajo.

Los métodos más ampliamente utilizados son la escala global y la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primer método consiste en nada mas pedirles a los individuos que respondan a una pregunta semejante a ésta: Considerando todo ¿cuán satisfecho está con su trabajo? Entonces los participantes contestan encerrando un numero entre 1 y 5 que corresponden a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”. El segundo método es más complejo. Este identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a un empleado acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo. (Torres, 2003)

El recurso humano es lo más importante dentro de las empresas, las metas y objetivos se logran en un mayor porcentaje cuando existe un compromiso por parte de los empleados, es por esta razón que es de vital importancia que se realice esta pregunta realmente está satisfecho el personal estableciendo una escala es más fácil determinar el grado de satisfacción lo que permitirá tener una radiografía de cómo están realmente ambas partes.

¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.

A esta lista también se agregan la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad en el trabajo y la disposición genética del individuo:

- Trabajo mentalmente desafiante.
- Recompensas justas

- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre la persona y el puesto.
- Cuestión de genes. (Torres, 2003)

Las empresas deben de considerar las diferentes formas en que se pueden premiar a los empleados cuando realiza bien su trabajo los premios no necesariamente deben de ser monetarios, también es necesario que se tome en cuenta el tipo de trabajo que se asigna, los compañeros de trabajo con los que se desarrollara el trabajo, el ambiente.

Efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado.

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el desempeño del empleado. Se han hecho estudios para centrar el tema entre la satisfacción del empleado y su impacto en la productividad, ausentismo, rotación.

- Satisfacción y productividad. “Un trabajador feliz es un trabajador productivo”, una revisión cuidadosa de las investigaciones sobre el tema indica que, si existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas. Otro punto de interés en el tema satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. (Torres, 2003)

La mayoría de los estudios sobre la relación utiliza diseños de investigación que no pudieron probar la relación causa-efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad ha concluido que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario. La investigación más reciente proporciona un soporte renovado para la relación satisfacción-desempeño. Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización para un todo encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces.

•Satisfacción y ausentismo: Encontramos una consistente relación negativa entre satisfacción y ausentismo. Mientras que ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación. (Torres, 2003)

•Satisfacción y Rotación: La satisfacción esta también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo. Sin embargo, otra vez, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.

Específicamente, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior. (Torres, 2003)

El ausentismo y la rotación son dos aspectos que deben ser tomados muy en cuenta en las empresas, cuando un trabajador no se encuentra satisfecho este aprovechara la primera oportunidad para cambiar de trabajo si es que no decide antes retirarse, un empleado satisfecho no tiene este tema en su mente ya que sus planes y metas son desarrollar de una mejor manera su trabajo ya sea para recibir una gratificación de parte de sus jefes o por su superación y la satisfacción personal.

Concepto de actitud: son las predisposiciones aprendidas para responder favorable o desfavorablemente a un objeto o clases de objetos, la actitud tiene una dimensión evaluativa, por la que nos situamos a favor o en contra de algo, y una dimensión temporal, ya que, aunque pueden cambiar, muestran una cierta estabilidad. (Mollá Descals, Berenguer Contrí, Gómez Borja, & Quintanilla, 2006)

6.1.5. Dimensiones de la satisfacción laboral

Se identifican nueve dimensiones de satisfacción laboral:

La satisfacción con el trabajo: La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Meliá & Peiró, 1989)

1. La satisfacción con el salario
2. La satisfacción con las promociones
3. La satisfacción con el reconocimiento
4. La satisfacción con los beneficios
5. La satisfacción con las condiciones de trabajo
6. La satisfacción con la supervisión
7. La satisfacción con los compañeros
8. La satisfacción con la compañía y la dirección (Frías Fernández, 2001)

El primer aspecto a evaluar dentro de las empresas es la satisfacción laboral que tiene cada uno de sus empleados, conociendo este dato es necesario saber si están realmente satisfechos con el salario ya que hay ocasiones en que se desarrollan más tareas de las asignadas por puesto de trabajo y en muchas ocasiones no se reconoce las labores extras, los espacios de promociones deben ser considerados ya que el recurso humano siempre tiene aspiraciones, brindar un pequeño reconocimiento a los más destacados, les permitirá a los demás conocer que sus esfuerzos son recompensados, la supervisión es un punto importante que debe de ser considerado en ambas partes hay que tratar de quitar los pensamientos negativos acerca de este tema las supervisiones deben de ser consideradas como una opción de mejora no como un punto de maltrato al personal o motivo de despido.

6.2. Atención al Cliente

La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en las compras para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción en nuestros clientes (Pérez Tórrez, 2006)

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo.

Todo aquello que apliquemos a un área de la empresa es aplicable a las demás, estén directa o indirectamente implicadas en el servicio al cliente. (Paz Couso, 2007)

Las empresas deben de comprender que dependiendo de la atención que les brinden a sus clientes marcará la existencia del negocio en el mercado, el servicio a los clientes debe de ser mejorado cada día, superando los obstáculos presentados en el día anterior.

Una definición amplia que podemos dar de servicio al cliente podría ser la siguiente: “todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente”. Entre estas actividades se pueden mencionar las siguientes:

1. Las actividades necesarias para asegurar que el producto / servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentaciones adecuadas.
2. Las relaciones interpersonales entre la empresa y el cliente.
3. Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.
4. El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
5. La recepción de pedidos de la empresa

Todas las actividades mencionadas anteriormente constituyen los dos grandes grupos de actividades de la empresa las llamadas actividades primarias o técnicas y las secundarias o comunicativas. (Paz Couso, 2007)

Si la actividad que desarrolla la empresa es de un restaurante, sus actividades principales consisten en la compra de materias primas con las que elaboran los platos que luego sirven a los clientes, por lo que se percibe como ingreso, mientras que, las actividades secundarias serían aquellas que realiza la empresa para conseguir la máxima satisfacción de los clientes.

En la empresa se debe de disponer de camareros, un número, su formación, su uniforme y el trato que brinden al cliente deben de componer la logística o la forma característica que han adoptado para hacer llegar sus productos a los clientes.

Otras actividades típicas del servicio al cliente son el tratamiento de las reclamaciones y el servicio postventa.

Por otra parte, hay una serie de actividades que forman parte del servicio al cliente, por tanto, son actividades secundarias y, además constituyen áreas de actividad principal de la empresa o, dicho de otro modo, es difícil deslindar el porcentaje a asignar al servicio al cliente y al área de actividad principal de la empresa. Entre ellas mencionaremos la venta, la recepción de los pedidos, la facturación, el embalaje y la presentación, los créditos, las condiciones de pago y los cobros. (Paz Couso, 2007)

Es importante que después de que las empresas brinden el servicio conozcan que opinión tienen sus clientes, esto con el objetivo de resolver de la mejor manera posible si se encontraron inconvenientes y que esto no les cause mayores problemas en el futuro, un cliente satisfecho puede ser de mucha ayuda en las empresas ya que este pasara la voz de cómo fue su servicio pero si es al contrario y no quedo conforme este mismo se encargara de brindar opiniones negativas lo que tachara la imagen de la empresa.

Cómo encaja el servicio al cliente en el mundo actual de la empresa, sometido a una gran presión derivada del elevado número de competidores que luchan entre sí para arrebatar un trozo del mercado.

Por parte de la oferta, se registra una creciente cantidad de productos y servicios presentes en el mercado con características similares que elevan el número de alternativas disponibles a la hora de la decisión de compra, disminuyendo la fidelidad del cliente.

De lado de la demanda, existe un consumidor más informado y exigente, con un nivel de compra elevado, que conoce sus derechos y la manera de ejercerlos. Este consumidor es cada vez más resistente ante la saturación de mensajes publicitarios genéricos o mal dirigidos, lo que produce una necesidad de afirmar en el trato humano para lograr la satisfacción del cliente. (Paz Couso, 2007)

Esta situación genera una coyuntura en la que las empresas deberán ser más competitivas en tres aspectos en el servicio, en las relaciones y en el valor añadido.

Servicio: orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado.

Relaciones: conseguir la fidelización de los clientes.

Valor añadido: nos diferenciara de nuestros competidores, generando una preferencia hacia nuestra empresa.

En este contexto, el servicio al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing no solo para conseguir que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa. (Paz Couso, 2007)

La satisfacción del cliente o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

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

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

La percepción global del cliente es la valoración que hace con respecto a la empresa comparada con otras. Y los elementos que la componen son los elementos tangibles y los elementos intangibles

Elementos tangibles: todo lo que percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos/servicios que oferta y medios humanos, es decir, el personal que atiende.

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

Los productos tienen características o atributos físicas y ventajas que informan sobre su utilidades o funcionalidades, es decir, aquello para lo que sirven.

Pero además tienen significado, es decir, en función del significado que le atribuyamos y la imagen que queramos proyectar de nosotros mismos a nivel social. (Paz Couso, 2005)

La atención 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 lo tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes.

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio, la reputación del producto o servicio que recibe. (Pérez Tórrez, 2006)

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Por ejemplo, cuando un cliente acude a comprar un coche posee una serie de expectativas sobre ese producto como seguridad, ahorro energético, diseño, color, tamaño, etc., que en la mayoría de las empresas del sector se han preocupado en conocer para poder ofrecerlas a sus clientes y destacar en un mercado tan competitivo. (Pérez Tórrez, 2006)

6.2.1. Atención al público

Las empresas de éxito permanecen en el mercado creciendo y desarrollándose, esto se debe a que consideran la industria como un proceso de satisfacción y no de producción de bienes, dado que los clientes son los que aseguran el futuro de la empresa, ningún otro factor es tan decisivo como este.

Por ello es prioritario poner las exigencias de los clientes en primer lugar para asegurar la supervivencia. Los estándares esperados por el cliente nos darán la base para:

1. Evaluar la satisfacción obtenida por la atención de la empresa.
2. Diseñar una organización focalizada en la atención al cliente.
3. Sensibilizar el personal para la atención al cliente. (Paz Couso, 2005)

Investigando las actitudes de los clientes mediante encuestas, etc., se averiguan cuáles son los estándares de la atención que esperan recibir. De la misma manera se tendrá que averiguar cuáles son los estándares que los clientes consideran “una atención al cliente satisfactoriamente”, de forma que se adecuen los niveles de respuesta a sus expectativas. (Paz Couso, 2005)

Dentro de las empresas es necesario que dediquen recursos ya sean humanos o económicos para conocer sobre la opinión de los clientes en este tema tan importante como es la satisfacción, la durabilidad de un negocio depende mucho de cómo el cliente se sienta mientras esta en el establecimiento y cuando sale.

La segmentación de los clientes no solo da información sobre sus expectativas de atención, sino también ofrece una idea aproximada de lo que cuesta satisfacerlas. Es necesario que se analicen como los cambios en el entorno pueden cambiar las perspectivas de los segmentos, a fin de ajustarlas constantemente. (Paz Couso, 2005)

Si las empresas logran clasificar las necesidades de sus clientes o la forma en como les gusta ser atendidos les permitira ganar mas clientes y alcanzar nuevas metas en el mercado.

6.2.2. Pautas de conducta, la escucha y las preguntas

La parte de escuchar implica la comprensión o interpretación de lo que oímos, es un fenómeno lingüístico que aparece a partir del tipo de observador que somos. Oír es un fenómeno biológico, escuchar es lingüístico, ya que incluye la interpretación que cada uno hace a partir de lo que oye.

En la comunicación no se da el hablar sin el escuchar y este es el que le da validez al hablar, dándole sentido a lo que decimos. Escuchar es el 50% de una conversación, por ello

es importante mantener una actitud receptiva que haga sentir al interlocutor que su conversación interesa y su mensaje es importante. (Paz Couso, 2005)

La escucha activa consiste en hacer participar al interlocutor y animarle a que exprese su situación, necesidades y deseos.

Escuchar es una de las habilidades más frecuentemente olvidadas. La mayor parte de las personas prefieren hablar a escuchar. Como se piensa más rápido de lo que se habla, muchas personas están preparando su respuesta antes de que la otra persona haya terminado de hablar.

Es importante tomarse el tiempo necesario para escuchar lo que el cliente quiere decir.

Niveles de escucha:

Oír, pero no escuchar	Simulación de feed-back
Reforzar	“Sí”, “entiendo”, etc
Abrir puertas	“¿Qué?”, “¿Cómo?”, “¿Cuándo?”
Reformular lo explicado	¿lo que quiere decir es...?
Reflejar sentimientos	“entiendo que le preocupe”

(Paz Couso, 2005)

Para las empresas escuchar a sus clientes es la mayor clave del éxito que se puede tener, es necesario que al momento de la atención al cliente se pueda propiciar un ambiente de calidez y comodidad, donde el cliente sea libre de expresarse sin que lo interrumpan o de una manera grosera le digan que se encuentra equivocado, aunque se esté perdiendo el don de escuchar es necesario tenerlo muy presente para alcanzar el éxito deseado.

(Paz Couso, 2005), para una escucha eficaz se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Comenzar haciendo buenas preguntas y no interrumpiendo
2. Escuchar bien las respuestas y no terminar las frases del interlocutor
3. Relacionar el éxito de la conversación con el éxito mutuo

Las preguntas que hacemos al cliente son la manera de involucrarle e interesarle en la conversación. Pueden ayudar a establecer hechos, descubrir actitudes y necesidades, conocer las objeciones y resolverlas.

Como son las buenas preguntas:

1. Preguntas precisas, para obtener información y no opiniones.
2. Las que permiten demostrar que se está bien informado.
3. Las que confirman que se ha escuchado y entendido al cliente.
4. Las preguntas no deben ofender nunca al cliente.
5. No se debe de presionar para obtener información que violente al cliente.

Hay dos tipos de preguntas:

Abiertas: animan al cliente a hablar libremente, se utilizan al principio de la conversación, cuando nos plantean una objeción que no tiene sentido, para obtener información adicional.

Cerradas: limitan la respuesta del cliente a una o dos palabras, se utilizan cuando el cliente es poco comunicativo, para averiguar datos concretos, para ayudar al cliente a hacer observaciones que nos interesa apoyar. (Paz Couso, 2005)

Dentro de las preguntas cerradas podemos hacer una sub clasificación:

De alternativa: preguntas cerradas que llevan implícitas una respuesta, estas se usan para ayudar al cliente a responder, para hacer que el cliente vaya tomando decisiones e ir eliminando alternativas.

De reformulación: son preguntas cerradas que reformulan lo que ha dicho el cliente y se utilizan para evitar malentendidos, para sentar las bases de la negociación, para confirmar aspectos que no han quedado claros en los comentarios del cliente. (Paz Couso, 2005)

Es necesario estar claros que dentro de los clientes de las empresas se encuentran dos tipos, los clientes que son muy comunicativos y los que responden unicamente lo necesario, para ambos es necesario estar preparados para brindar la mejor atención posible, el saber escuchar permitira brindar mejores soluciones a las interrogantes planteadas.

6.2.3. Actitudes positivas hacia los clientes

Por encima de todo, los clientes quieren tener la certeza de que la empresa cuida de ellos, a esto lo llamamos crear una atención de confianza.

No resulta agradable un trato estandarizado ni un estilo plastificado. El cliente desea sentir que es importante como persona. El objetivo central de transmitirle al cliente un sincero interés por servirle, dará como resultado visible su aspecto relajado.

El cliente se siente tratado con desprecio por parte de la empresa cuando sucede lo siguiente:

1. Se evita mirarlo a la cara.
2. No se le dice gracias.
3. El personal charla con sus compañeros mientras el cliente está esperando.

La mejor forma para entender lo que significa “interés” es pensar en nosotros mismos como clientes y cual sería nuestra reacción ante las diferentes situaciones. Expresamos interés por el cliente mediante la suma de comunicación verbal, gestual y corporal, estos son elementos de suma importancia. (Paz Couso, 2005)

En las empresas es necesario aplicar la siguiente expresión, trata como te gustaría ser tratado, no es grato que en la atención al cliente se sienta la impresión de que está atendiendo un robot, somos seres humanos por lo tanto las emociones salen a relucir al momento de adquirir un servicio o un producto.

6.2.3.1. Solución de problemas

(Paz Couso, 2005), el mensaje a transmitir es precisamente porque me interesa usted, intento comprender sus necesidades y luego todo lo posible por solucionar los problemas.

Sonrisa: acompaña al contacto visual, no un acto forzado sino una sonrisa sincera. No debemos tener ningún inconveniente en mirar a la persona más importante para la empresa

y sonreírle. Además, hay otro factor, la sonrisa es contagiosa. Con frecuencia si nuestro cliente nos ve sonriéndole nos responderá amablemente, el mensaje es tranquilo, cualquiera que sea el problema lo solucionaremos.

Rapidez en atender: no siempre es posible atender inmediatamente a todos los clientes, pero debemos considerar que habitualmente todos apreciamos un servicio rápido, por ello si no es posible y debemos aplazar una respuesta, debemos mostrar un signo de cortesía mediante una disculpa, “disculpe en seguida lo atiendo”, o “siento que haya tenido que esperar...”. Estos tres elementos deben de estar presentes en el momento de la acogida.

Muchas gracias: son las palabras más eficaces, en términos de motivación, en el momento de la despedida. (Paz Couso, 2007)

La cortesía es algo que no pasa de modo y esto es un aspecto que debe de estar presente en toda empresa, hay que recordar que el cliente es sumamente importante para alcanzar los objetivos planteados, gracias, disculpe, regrese pronto, cualquier duda estamos a la disposición, un gusto atenderle, que le vaya bien, son expresiones que no deben de faltar al momento de la atención a los clientes.

Muchas veces, los clientes tienen problemas al elegir sus compras o al usar los productos / servicios, preguntándonos, entonces, cuales son las estrategias básicas que debemos seguir a fin de solucionarlas.

Prevenir los problemas: Si es posible antes de que se presenten, ofreciendo instrucciones claras, estando preparado anticipado al cliente aquellos problemas que reiteradamente suelen plantearnos, observando a los clientes para descubrir que les molesta

Síntoma o problema: A veces, el cliente manifiesta una molestia en el primer momento, que puede ser síntoma de un malestar más profundo, por tanto, debemos dedicar el tiempo necesario para determinar con precisión la necesidad del cliente

Solucionar el problema profesionalmente: La capacidad de respuesta a los problemas es una habilidad en la que podemos superarnos a diario, es un reto profesional. Los clientes con problemas no resueltos son clientes insatisfechos. En caso de que no pudiéramos resolver una situación, debemos recurrir a un compañero o al responsable del servicio, no hay nada

más importante que el cliente, todas las molestias que nos tomemos serán recompensadas con su fidelidad

Satisfacción de la solución: Siempre que sea posible debemos comprender que la solución ha sido satisfactoria para el cliente (Paz Couso, 2007)

6.2.3.2. Cortesía

Contacto visual: No hay nada más molesto que estar hablando con una persona que esta con la mirada perdida, no sabe dónde, o que, no para de mover sus papeles o girar su cuerpo a derecha e izquierda sin “prestar atención”, el mensaje es “le estoy viendo, le conozco como persona” (Paz Couso, 2007)

Los gerentes deben de considerar la cortesía o el contacto visual de los empleados con los clientes como un factor de suma importancia, ya que no es grato estar en presencia de personas que simulan ser robot, el establecer los contactos visuales al momento de brindar el servicio proporcionara una mejor experiencia de compra por parte del consumidor.

6.2.3.3. Equidad

Debemos de comunicar porque el cliente es importante para nosotros, por esta razón hay que tratarlo de manera profesional, sin prejuicios ni favoritismos. La expectativa de los clientes sobre este tema se puede resumir en dos puntos:

Que no exista favoritismo, ni prejuicios: tratar a los clientes con imparcialidad y objetividad.

No atrincherarse en normas y procedimientos: por supuesto son necesarias y cada empresa tiene normas a las que debemos ajustarnos, pero siempre debemos estar abiertos a satisfacer las necesidades del cliente y, en ocasiones, no debemos tener miedo a tomar una decisión que no se ajuste estrictamente a la pauta marcada. (Paz Couso, 2007)

En las empresas todos los clientes deben de ser atendidos de igual manera, no creando prejuicios en cuanto a sexo, color, edad, posición económica, etc., desde el momento en que la persona llega a la empresa es porque tiene una necesidad y necesita ser cubierta y esta es

la oportunidad perfecta de la empresa para brindar su mejor servicio con calidez y sin favoritismos.

6.2.3.4. Comunicación

Transmitir el siguiente mensaje “porque tengo interés por usted, escuchare siempre lo que tenga que decirme y le mantendré debidamente informado”.

La comunicación es el conjunto de acciones o comportamientos que producen un intercambio de significado. Una buena comunicación es vital para transmitir interés por el cliente. El sistema más usado para comunicarnos es el lenguaje corporal y gestual. (Paz Couso, 2007)

Los empleados de las empresas deben de tener mucho cuidado al momento de efectuar la atención, hay que recordar que es notorio cuando hay desagrado en la atención y esto se puede ver mediante el mensaje que emitimos mediante el lenguaje corporal y gestual, el cliente debe de sentirse importante y esto garantizara que regrese nuevamente.

6.2.4. Relaciones publicas

Consisten en elaborar, proponer, poner en práctica y controlar una política permanente de información y de comunicación, a fin de establecer, mantener y desarrollar, tanto en el interior como en el exterior de un grupo, relaciones de confianza con todos los públicos que condicionen su existencia y su desarrollo.

De esta definición encontramos las siguientes características:

Las relaciones publicas constituyen un trabajo permanente de información y comunicación.

Dentro de las relaciones publicas se elaboran, proponen, ponen en práctica y controlan las actividades derivadas en base a la estrategia de comunicación definidas por la empresa.

Lo realiza un grupo humano para dirigirse a una multitud de sujetos, no se habla ya de comunicación individual.

Puede ir enfocado hacia el interior o hacia el exterior de la empresa. (Paz Couso, 2007)

6.2.5. Quejas y reclamos

Ofrecer a los clientes una atención de calidad persigue como objetivo básico reducir sus inconvenientes y aumentar su satisfacción.

Un cliente satisfecho no solo reduce los costos de generar ventas, sino que recomendará la empresa a potenciales clientes, con lo que está ayudando a crear una buena imagen que se traduce en valor añadido. (Paz Couso, 2007)

La pregunta es qué pasa con los clientes insatisfechos, en general los consumidores no manifiestan su descontento a la propia empresa. Algunas de las razones para no manifestar esta insatisfacción se encuentra en:

1. La creencia de que sus reclamos no cambiarán nada.
2. Porque una queja requiere tiempo y esfuerzo.
3. El cliente no se siente bien expresando su frustración.
4. No le gustan las situaciones de enfrentamiento.

Lo que se sabe con certeza sobre los clientes insatisfechos es que:

1. Hacen más comentarios negativos que los clientes satisfechos.
2. Pueden abrir la puerta a la competencia.
3. Es menos costoso, por tanto, más rentable mantener a los clientes actuales que desarrollar acciones para conseguir nuevos clientes, es decir, cuantos más clientes fieles tengamos, más bajo será nuestro costo por cliente, en valor absoluto de negocio y en cada uno de los parámetros de tiempo, recursos materiales y humanos.

No debemos olvidar que las reclamaciones pueden ser una oportunidad para recuperar a los clientes insatisfechos, para conseguir fidelizarlos. (Paz Couso, 2007)

La situación de mala atención al cliente en las áreas de atención al cliente dentro de las empresas, perjudican el esfuerzo de muchas empresas para reforzar y mejorar sus canales de comunicación: fax, en persona, teléfono e internet.

Los departamentos de atención al cliente no solo transmiten y resuelven reclamaciones de usuarios, sino que también:

1. Ayudan a gestionar pedidos.
2. Sirven de canal de información.
3. Recogen opiniones de los clientes.
4. Ayudan a aumentar las ventas

Por otra parte, sabemos que la satisfacción de los clientes tiene una serie de ventajas, entre otras:

1. Los clientes satisfechos repiten compras, se fidelizan.
2. Los clientes fieles compran, no hay que venderles, por tanto, los costos de marketing y ventas son menores que cuando buscamos nuevos clientes.
3. Una empresa que tiene clientes fieles, sabe muchas cosas sobre ellos, por ejemplo, como ponerse en contacto, que esperan de la empresa.
4. Un cliente muy fiel compra más que un cliente moderadamente fiel o que un nuevo cliente. (Paz Couso, 2007)

Un cliente que se siente atendido coopera más en el proceso de servicio, haciendo que sea más fácil y más barato atenderle y mantener o aumentar su nivel de satisfacción.

Por todo esto, la empresa debe involucrarse en un proceso proactivo que le permita adelantarse a los inconvenientes que pueda plantear el cliente, no solo en la compra sino antes y después de esta, por tanto, debe:

1. Conocer los frenos y aceleradores de la compra.
2. Conocer el proceso de decisión del cliente.
3. Formar al personal encargado de su atención.
4. Responder a las expectativas con una buena comunicación.

5. Diseñar los servicios de rutina y prepararse para las eventualidades. (Paz Couso, 2007)

Los frenos y aceleradores son las fuerzas que impulsan o frena al cliente en su compra:

Los frenos: son las ideas, sentimientos o actitudes que hacen que los clientes se resistan a la compra.

Los principales frenos son:

1. Miedo a tomar una decisión.
2. Miedo a dejarse llevar.
3. Resistencia ante el cambio o la novedad.
4. Temor a equivocarse.
5. Desconfianza del producto.
6. El precio.

Los aceleradores son todos los elementos que facilitan la compra, dicho de otra manera, las razones que más motivan en cada caso para tomar la decisión de compra. Además de las estrategias comerciales que se diseñan para estimular las compras, las necesidades de los clientes también pueden actuar como aceleradores. (Paz Couso, 2007)

Las principales categorías en que podemos agrupar los motivos de compra son:

1. Seguridad
2. Última novedad, moda
3. Comodidad
4. Situación económica
5. Simpatía
6. Orgullo (Paz Couso, 2007)

6.2.5.1. El tratamiento de las quejas

La creación de un clima de confianza es tan importante que determinará el resultado de una situación potencialmente conflictiva.

Existe conflicto porque el comprador se siente en desventaja frente a la empresa, y al enfrentarse a ella se establece una relación que va del deseo de controlar la situación al riesgo de ser controlado. La reducción del conflicto solo puede resolverse con éxito si ambos desean ganar, pero también desean que el otro gane.

En la situación de conflicto se intercambian opiniones, ideas y emociones como consecuencia, el trato personal es tan importante como los elementos tangibles del conflicto, pues el contacto humano será el que forme la percepción de acogida, confianza, etc., necesarias para la resolución de conflictos. (Paz Couso, 2007)

El personal debe de encontrar soluciones particulares a la medida del cliente, mediante un proceso en el que el cliente sienta que tiene cierto control, evitando así la percepción de riesgo o de ser controlado.

Etapas para reducir las quejas:

1. Identificar la posición de partida del conflicto
2. Identificar los objetos a alcanzar
3. Identificar las brechas entre posición y los objetivos
4. Establecer los argumentos o situaciones relacionales para llevar al cliente a los objetivos. (Paz Couso, 2005)

Un conflicto, al igual que su solución, no es racional hemos de tener siempre presente su componente emocional.

En todo proceso de solución de conflictos se presentan los siguientes principios:

1. Solo se trata de llegar a una solución con personas conocidas, aceptadas y valoradas, de cara al cliente debemos intentar, en primer lugar, que nos perciba como fuente potencial de soluciones.

2. El cliente acepta una solución a partir del momento en que hemos comprendido cual es la base del problema, hemos podido determinar cuáles son los frenos. (Paz Couso, 2007)

En todos los negocios, independientemente del sector en el que se trabaje, el manejo de las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes es una herramienta muy importante, porque de ello dependerá la capacidad que como empresa tenemos de retener a un cliente insatisfecho

Pero, además, sus contenidos nos ofrecen una valiosa información sobre aquellos aspectos del servicio que pueden estar fallando y, por tanto, son una guía para poder corregir errores y mejorar la calidad del servicio.

(Paz Couso, 2007), son varios los motivos por los que pueden surgir quejas o reclamaciones que generan insatisfacción en el cliente, pero, independientemente de la causa, lo que tienen en común es que todas y cada una de ellas serán planteadas al personal del establecimiento y, por ello, es imprescindible formar a los empleados en cómo proceder en el tratamiento de quejas y reclamaciones.

Las sugerencias se configuran como un sistema que nos permite recoger y evaluar ideas proporcionadas por los clientes de un negocio.

La sugerencia es constructiva: es una opinión muy particular, subjetiva. El cliente da su punto de vista sobre algo que puede haber ocurrido o que se puede evitar en la empresa. Es una propuesta de mejora que nos dirigen para que sea tomada en cuenta. A diferencia de quejas y reclamaciones, pueden realizarse de forma anónima. Suelen tramitarse a través del llamado “Buzón de Sugerencias”, rellenando un formulario de papel a través del correo electrónico, en la web de la empresa, o incluso, a través de WhatsApp. Es importante hacer un seguimiento de ellas, y en el caso de ser nominales, es decir, que el cliente se identifica con nombre y apellidos, siempre hay que dar respuesta agradeciendo la sugerencia. (Paz Couso, 2007)

Cuando un negocio recibe muchas sugerencias debe ser considerado como algo positivo, indica que sus clientes se sienten participes del establecimiento, es lo que se llama sentido de pertenencia.

Las quejas: Son una llamada de atención, una alerta para los negocios cuando estos no están logrando su objetivo básico: satisfacer las necesidades de los clientes.

Las quejas facilitan un mecanismo de retroalimentación que puede ayudarnos a cambiar nuestra manera de actuar con el fin de satisfacer esas necesidades.

Se puede definir la queja como una declaración que nos hace el cliente advirtiéndole que no hemos satisfecho sus expectativas, es una oportunidad que nos da para hacer las cosas mejor de lo que se han hecho hasta entonces. (Paz Couso, 2005)

Hay que empezar a considerar las quejas como un favor y para ello, hay que aceptar la idea de que los clientes siempre tienen derecho a quejarse, aunque creamos que sus quejas no tienen fundamento, son irritantes o nos causan inconvenientes.

Es conveniente observar lo que se esconde detrás de la queja, puesto que detrás de ella, hay un conjunto de sentimientos que hay que desvelar.

6.2.6. Métodos para evaluar la atención al cliente

¿Cómo puede medirse la satisfacción del cliente?

Métodos directos o indirectos

Cuando el propósito es el de intentar medir la satisfacción del cliente nos encontramos como a lo largo de la literatura han sido utilizados diversos métodos, pudiendo estos ser agrupados en métodos de encuesta directa o métodos indirectos.

Los métodos de encuesta directos han sido los más ampliamente utilizados para intentar medir esta variable. Su principal ventaja radica en que su objetivo es claro, las respuestas son sencillas, y las reglas de correspondencia entre la satisfacción del cliente y las medidas son inequívocas. Aunque su mayor desventaja radica en la reactividad, es decir, que las

respuestas podrán estar influenciadas por el acto de medida en sí mismo, señalándose también otras cuestiones como sesgo en la selección, en el entrevistador o respuestas en blanco, pudiendo ello causar problemas en la validez de los datos de la encuesta. (Paz Couso, 2007)

Otros métodos para medir la satisfacción del cliente, los indirectos, se basan en la recolección de datos sobre las quejas de los clientes y las compras de repetición. Estos métodos indirectos son importantes desde el momento en que el comportamiento de queja y de compra guardan relación con la satisfacción, y se trata de métodos discretos que permiten reducir la reactividad, uno de los principales inconvenientes de los métodos directos, de todos modos, hay algunos problemas con los métodos: las reglas correspondientes entre el concepto y las medidas son ambiguas e imperfectas, debido a la confusión de factores. La compra de repetición está afectada no solo por la satisfacción sino también por otros factores como las actividades de promoción, la disponibilidad de la marca y la fidelidad a la marca, se trata de medidas que más probablemente captan experiencias extremas y por tanto podrán fracasar en el intento de capturar la satisfacción del cliente. Es más probable que sean los clientes que han tenido experiencias extremas los que expresen su opinión mediante quejas. (Paz Couso, 2005)

Medidas de un único ítem o medidas multi-item

En cuanto a la fiabilidad y a la validez de las medidas utilizadas para medir la satisfacción, podemos observar como algunos investigadores utilizan escalas de un único ítem, mientras que otros utilizan escalas multi-item

Muchos investigadores han utilizado escalas de un único ítem para reflejar la valoración del cliente respecto a su satisfacción.

A pesar de las ventajas obvias que ofrecen las escalas de un único ítem, su simplicidad puede ser criticadas en múltiples campos. Algunas de las críticas que se plantean es que este tipo de escalas no pueden proporcionar información en componentes y no pueden valorar de forma separada varias dimensiones, y, por tanto, no podrían capturar de forma completa la complejidad de la satisfacción del cliente. Además, es difícil valorar la

fiabilidad de este tipo de medidas. Por lo que debería tenerse cuidado al usar medidas de un único ítem.

Investigaciones más recientes han empezado ya a utilizar medidas de varios ítem o indicadores (Barroso Castro, 2000), ya que algunos estudios demuestran que este tipo de medidas son substancialmente fiables en comparación con escalas de un solo ítem. (Setó Pamies, 2004)

6.2.7. Claves para brindar un buen servicio de atención al cliente

Existen una multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales causas de fidelidad se encuentran:

El precio: una primera causa de fidelidad es el precio, pero en los servicios administrativos que se prestan hoy en día las actuales investigaciones demuestran que no es la razón fundamental para elegir una empresa.

La calidad: en la mayor parte de los productos y servicios la decisión de compra no se guía estrictamente por el precio, incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el cliente puede percibirlo como distinto en función de la calidad del servicio que recibe.

El valor percibido: es ese valor percibido subjetivamente por el cliente el que emplea para seleccionar ofertas.

La imagen: el consumidor no es estrictamente racional, sino que se suele guiar por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos o servicios. (Palomo Martínez, 2014)

La confianza: la credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de consumo por parte del cliente. De especial importancia es la confianza en los servicios. Los servicios son intangibles y su producción y consumo se producen al mismo tiempo. Se puede probar un carro antes de la compra, pero no podemos hacer lo mismo con el dentista.

La conformidad con el grupo: el hombre es un ser social y muchas compras se ven fuertemente influidas por consideraciones sociales. Las relaciones personales, las amistades o la pertenencia a un grupo determinan, en buena medida, sus comportamientos de consumo.

La ausencia de riesgos: uno de los grandes frenos para la compra por parte del consumidor son los riesgos percibidos, pero a su vez que el cliente conoce nuestro servicio, el cambiarse a otro desconocido supone psicológicamente un riesgo. (Palomo Martínez, 2014)

La falta de alternativa: la fidelidad en muchos casos, se produce porque el cliente no conoce o dispone de alternativas. El incremento de la competencia hace que los clientes tengan muchas alternativas y esto dificulta el mantenerlos fieles.

La fidelidad de los clientes depende fundamentalmente de su satisfacción, y como esta satisfacción se relaciona con las expectativas. Según la norma ISO 9001-2008, la satisfacción del cliente puede definirse como el resultado de comparar las expectativas previas del cliente, puestas en los productos y / o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con el valor percibido al finalizar la relación comercial, es decir, lo que los clientes esperan antes del consumo y lo que perciben después de él. En relación a las expectativas podemos distinguir tres tipos de servicios:

Servicio adecuado: es el nivel estándar que el cliente considera apropiado, es el servicio mismo.

Servicio esperado: es como supone que será cierto servicio antes de recibirlo. Se corresponde con las expectativas realistas que tiene el cliente sobre un servicio en concreto.

Servicio deseado: es el ideal para un cierto cliente, es como el servicio personalizado, es una combinación entre lo que puede ser y lo que se considera que debe ser. (Palomo Martínez, 2014)

6.2.8. Los trabajadores y la atención al cliente

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Esta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a la empresa. (Pérez Tórrez, 2006)

Los trabajadores de la empresa deben tener claras las diferencias que existe entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, en el servicio solo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del trabajador que lo atiende. Si existe disposición, el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indiferencia, los trabajadores siempre darán un servicio que resultara malo.

Otra diferencia se refiere a que el producto es el resultado de un proceso de producción, es decir, materias primas o recursos transformados en producto final que perciben los clientes. En cambio, el servicio no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan, las cuales deben conocer muy bien aquello a lo que se dedican. De lo contrario, pueden ofrecer una buena atención, pero no un buen servicio.

La desatención de esta área tan importante puede provocar la pérdida de muchos clientes, mientras la competencia sigue conquistando mercados y nuevas clientelas debido al buen servicio y atención que proporciona. (Pérez Tórrez, 2006)

La atención al cliente es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica, debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente, poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de

los trabajadores, y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente.

6.2.8.1. Principios de atención al cliente

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. (Pérez Tórrez, 2006)

En una empresa con calidad de servicios se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente.

Algunos de los factores clave que contribuyen a que los trabajadores sean efectivos en la atención al cliente son la existencia de buena autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato, de habilidades sociales, ya que la gente que presta servicio debe comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuosa y educada, y de tolerancia al contacto frecuente, debido a las sucesivas interacciones entre trabajadores y clientes y evitar que sufran una sobrecarga o se quemem demasiado pronto.

En una organización dirigida al cliente, esta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo. (Pérez Tórrez, 2006)

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa.

El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima comunicación con sus clientes, como base para fomentar prosperas relaciones humanas con ellos.

Para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto.

Además, para brindar un excelente servicio, se requiere que pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan. (Pérez Tórrez, 2006)

En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas. Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso.

El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal).

El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como el servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble. (Pérez Tórrez, 2006)

VII. Hipótesis

El clima organizacional incide en la satisfacción laboral y atención al cliente de la Tienda E y M

VIII. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
Clima Organizacional	Importancia de gerenciar el clima organizacional	Ambiente laboral	Considera importante un buen ambiente laboral	Si / no	Gerente
			Que estrategias utiliza para un buen clima laboral	Abierta	
			Con el ambiente laboral que se vive considera usted que se cumplen los objetivos de la empresa	Si / no	
	El ambiente laboral en su trabajo es el adecuado	Si / no	Trabajador		
	Consecuencias del clima organizacional	Desempeño	Considera usted que el clima laboral influye en su desempeño	Si / no	Trabajador
			Cuando considera usted es más productivo en su trabajo	Abierta	

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
		Políticas	Recibe una buena atención en el local	Si / no	Cliente
			Cada cuanto tiempo hay rotación laboral	Abierta	Gerente
			A realizado usted antes un diagnóstico para evaluar el clima laboral en el local	Si / no Porque	
			Todos los empleados manejan las políticas, reglas y obligaciones del negocio	Si / no	
			Para la toma de decisiones en que basa sus decisiones	Abierta	
		Comunicación	Se han presentado ocasiones de tolerancia de conflictos, como los resuelven	Abierta	
			Existe buena comunicación entre	Si / no	

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
			usted y su personal Qué tipo de premio recibe su personal cuando hay cumplimiento de las metas	Abierta	
	Satisfacción laboral	Satisfacción	Como considera que esta la satisfacción laboral en sus empleados	Buena Muy buena Excelente Mala	Gerente
			Se siente satisfecho en sus labores	Si / no	Empleado
			Considera que la insatisfacción laboral afecta el desempeño de sus empleados	Si / no Por que	Gerente
		Motivación	Cree usted que la satisfacción laboral depende de la remuneración económica	Si / no	Gerente / Empleado
			Permite usted que sus empleados	Si / no	Gerente

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
			realicen algunas sugerencias sobre la atención que se brinda en el local		
			Como considera las condiciones físicas laborales	Malo / Regular/ Bueno/ Muy Bueno	Gerente/Empleado
			Que estrategias motivacionales utiliza con sus empleados	Posibilidades de logro personal /promoción /reconocimiento	Gerente
			Considera usted que la insatisfacción laboral le perjudica en su establecimiento	Si / no	
			Permite usted que sus empleados desarrollen sus habilidades en el trabajo	Si / no	
			Como mide usted la satisfacción laboral de sus empleados	Abierta	

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
	Dimensiones satisfacción laboral	Remuneración económica	Se siente satisfecho con su remuneración económica por su trabajo	Si / no	Empleados
			Reciben reconocimientos por su desempeño laboral	Si / no	
		Condiciones laborales	Que beneficios tienen en su trabajo	Abierta	
			Está de acuerdo con las condiciones laborales	Si / no	
			Como es la relación laboral con los compañeros	Mala / regular / buena / muy buena / excelente	
Atención al cliente	Atención al público	Atención	Considera que el servicio de atención que le brindan al cliente es adecuado	Si / no	Empleado/Gerente
		Fidelidad	El personal utiliza la vestimenta adecuada	Si / no	

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a	
		Asesoría en el servicio	Se han presentado reclamos por parte de los clientes	Si / no Quien los atiende	Gerente	
			Sus clientes son repetitivos	Si/ no		
			En algún momento ha disminuido la fidelidad de sus clientes	Abierta		
			Su personal brinda asesoría a los clientes en los productos que ofrecen	Si / no		
			Que marca la diferencia entre su servicio y los demás en la ciudad	Abierto		
			Al concluir el servicio les consulta a sus clientes si quedaron conformes	Si / no		Gerente/Empleado
			La atención	Si / no		Cliente

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
			brindada por el personal fue la adecuada		
			A realizado alguna encuesta con sus clientes para incluir o sacar algún producto de los que ofrece	Si / no	Gerente
			Cuando se presenta algún problema en el servicio sensibiliza a su personal para que no vuelva a suceder	Si / no porque	
	Pautas de conducta, escucha, respuestas	Escucha	Los comentarios de sus clientes referente al servicio son tomados en cuenta	Si/no	Gerente
Para ofrecer el servicio a los clientes lo hacen de manera clara, precisa y concisa			Si/no	Gerente/Empleados	
Limitan al cliente es			Si/no		

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
			<p>sus respuestas</p> <p>Le brindan diferentes alternativas de selección del servicio al cliente</p>	Si/no	
	Actitudes positivas con los clientes	Calidad del servicio	Hacen sentir especiales a sus clientes con la atención brindada	Si /no	Empleados Cliente
Como es la actitud al momento de ofrecer el servicio por parte del personal			Abierta		
Tiempo de respuesta		Cuanto tiempo promedio espera el cliente para que lo atiendan	Abierta	Cliente / empleado	
		Existe favoritismo o prejuicios al momento de atender	Si/no		
			Existe buena comunicación entre	Si/no	Gerente

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
			su personal y los clientes		
	Relaciones publicas		Existen políticas de información y comunicación permanentes	Si/no	Gerente
			Le dan a conocer a los clientes si hay promociones	Si/no	Empleados/clientes
	Quejas y reclamos	Quejas	Existe un buzón de quejas y sugerencias	Si / no porque	Empleado/clientes
			Si un cliente presenta un reclamo cual es el actuar del negocio	Abierta	Gerente
			Si el cliente no presenta su reclamo o queja mediante que técnica se dan cuenta	Abierta	Gerente
			Han escuchado malos comentarios de clientes insatisfechos	Si / no	Gerente/empleados/clientes

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
		Decisión de compra	Tienen a una persona encargada del área de servicio al cliente	Si / no porque	Gerente
			Al momento de adquirir el servicio en que basa su opinión	Precio / decisión no es clara / desconfianza del producto / comodidad	Cliente
		Solución de conflictos	Como reducen las quejas	Identificar conflicto / identificar los objetivos a alcanzar /	Gerente
			De qué manera trata de llegar a la solución	Abierta	Gerente
	Métodos para evaluar la atención al cliente	Satisfacción del cliente	Como mide la satisfacción del cliente	Encuesta / observación / recolección de datos mediante quejas / repetición en el servicio	Gerente
			Cuando visita más un cliente el establecimiento	abierto	Gerente

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
	Claves para un buen servicio	Fidelidad del cliente	Porque un cliente se vuelve fiel al establecimiento	Precio / calidad del servicio / imagen / confianza / ausencia de riesgos / falta de alternativas / servicio adecuado / servicio deseado / servicio esperado	Cliente/empleado/gerente
	Trabajadores y la atención al cliente	Comportamiento del personal	Como es el comportamiento del personal con el cliente	Abierta	Gerente/cliente
Los trabajadores tienen claras las diferencias entre producto y servicio			Si/no	Gerente	
Que principios de atención al cliente tienen establecidos			Abierta	Gerente	
Los trabajadores son estimulados en su trabajo para brindar una mejor atención al cliente			Si/no	Gerente/empleados	
			Los trabajadores	Si/no	Gerente/cliente

Variable	Sub – Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a
			poseen la habilidad de la escucha en la comunicación con el cliente		

IX. DISEÑO METODOLOGICO

Enfoque de la Investigación

La investigación cualitativa es un proceso semiestructurado y flexible, es un plan o propuesta modificable en cuanto al volumen y calidad de la información y de los medios para obtenerla, se construye a lo largo del proceso investigativo siguiendo lineamientos generales, pero no reglas fijas, es una investigación sistemática, conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados. (Galeano, 2004)

(Hernández Sampieri, 2007), establece que la investigación cuantitativa se utiliza secundariamente en la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

Por tal motivo, conociendo la definición de la investigación cuantitativa y cualitativa se determina que la investigación tiene un enfoque cuantitativo con aspectos cualitativos porque se recolecta información y se procesa información referente al clima laboral en la atención que se brinda a los clientes de Tienda E y M, además se describe como consideran los clientes la atención brindada en este lugar, y al mismo tiempo observar el comportamiento del personal que atiende para ver su incidencia del clima laboral que viven día a día respecto a la forma en como atienden a sus clientes.

Según Cobertura Temporo - Espacial

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández Sampieri, 2007)

Según el tiempo de realización es de corte transversal ya que la investigación se desarrolló en un tiempo determinado como es I Semestre 2017, donde se observa el comportamiento y se tomaron apuntes para brindar las posibles soluciones en las debilidades encontradas.

Tipo de Investigación

Según (Santos, 2005), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que hacemos es observar el fenómeno tal cual y como se da en el contexto natural para después analizarlos.

En esta investigación el diseño es no experimental ya que el investigador no construye ninguna situación, se parte de las ya existentes realizando un proceso de observación por tal motivo no puede influir ni manipular la información.

Profundidad de la Investigación

El alcance de la investigación es de tipo correlacional, ya que este tipo de investigación tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. (Hernández Sampieri, 2007)

Por lo tanto, la investigación en su profundidad se determina como correlacional porque se establece una relación entre la variable de clima organizacional y la atención al cliente.

Población y Muestra

Según (Gómez, 2006), la población es el conjunto de todos los individuos (Objetos, personas, eventos, situaciones), en los que se desea investigar algunas propiedades. Dichos individuos tienen propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

La población para esta investigación está conformada por los clientes de Tienda E y M que son 500 clientes, 1 Gerente, 3 Empleados.

Según Tamayo (1994), muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población.

La muestra de esta investigación se determinara por la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 + P * Q}$$

Donde:

Z: 1.96 es el nivel de confianza del 95%

N: es el universo

P y q: son probabilidades complementarias de 0.5

e: es el error de estimación aceptable para encuestas entre el 1% y el 10%

n: es el tamaño de la muestra calculado

sustituyendo los valores tenemos:

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(500)}{(500)(0.01) + (3.8416)(0.5)(0.5)} = 81$$

Lo que da como resultado 81 clientes

Fuente: (Malhotra, 2004)

Métodos y técnicas para recolección de datos

Para la recolección de la información es necesario realizarla a través de información primaria y secundaria, en el caso de la información primaria fue con la información obtenida en las entrevistas y encuestas que se realizarán en la investigación. La información secundaria que se utilizó es toda la información recolectada de Internet, manuales, libros.

La información primaria es aquella que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos.

Método de la observación científica: Como plantea (Hernández Sampieri, 2007), Fue el primer método utilizado por los científicos y en la actualidad continúa siendo su instrumento universal. Permite conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo. El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La entrevista consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada (Hernández Sampieri, 2007).

Se aplicó una entrevista al Gerente (Anexo 2) y encuesta a los Empleados (Anexo 3), esta entrevista estaba compuesta por preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener respuesta para las variables de estudio. En el caso del Gerente el instrumento estaba conformado por 49 interrogantes de las cuales 10 eran preguntas abiertas y el resto eran preguntas cerradas algunas de ellas debían de ser justificadas las respuestas. En los empleados el instrumento estaba conformado por 29 preguntas donde 5 preguntas eran abiertas y el resto cerradas algunas con opción de justificación.

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigadores sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. A diferencia del resto de técnicas de entrevistas, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar. La realización de las mismas preguntas a todas las administraciones implica un mayor control sobre lo que se pregunta. (Díaz de Rada, 2001)

El instrumento de encuesta aplicada a la muestra de los clientes (Anexo 4) estaba estructurada en preguntas abiertas y cerradas, con 12 preguntas en total donde 3 preguntas eran abiertas y el resto cerradas en algunos casos con opción de justificación.

El proceso de validación de los instrumentos se realizó solicitando el apoyo en expertos en metodología y especialistas en la temática a investigar, quienes realizaron la revisión de los instrumentos y la operacionalización de las variables, entregando sus recomendaciones en físico, las que consistieron en revisar el orden de las preguntas, algunos errores de ortografía, y en el caso de 3 preguntas revisar la redacción, eliminar algunas preguntas que consideraron se encontraban repetidas, dichas observaciones fueron incorporadas tanto en los instrumentos como en la operacionalización de las variables.

El análisis de los resultados cualitativos se realizará a través del contraste entre los resultados de los instrumentos utilizados y la teoría, los aspectos cuantitativos de los instrumentos serán procesados mediante el programa de Microsoft Office Excel 2016.

Los métodos teóricos permiten descubrir el objeto de la investigación, las relaciones esenciales y cualidades fundamentales, estas no son detectables por la capacidad de percepción del investigador. El método empírico es un modelo de investigación científica que se basa en la experimentación y la lógica y junto con la observación y análisis estadístico del fenómeno es lo más utilizado en las ciencias. (Hernández Sampieri, 2007)

X. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, partiendo de la información suministrada mediante las entrevistas realizadas al Gerente, encuesta a los Empleados, y las encuestas aplicadas a los clientes de la Tienda E y M, Municipio de Ocotil.

Estos resultados se muestran conforme al planteamiento de los objetivos específicos de la investigación.

1. Analizar el Clima Organizacional
2. Describir el Proceso de Atención a los Clientes
3. Determinar cómo influye el clima laboran en la atención a los clientes

En la pregunta realizada al gerente sobre la importancia de un buen ambiente laboral, considera que, si es importante, los vínculos que se establecen en los centros de trabajo son de gran impacto en la satisfacción laboral que se vive a diario más cuando el personal se involucra con clientes. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010) define el clima organizacional como un determinante en la satisfacción individual ya que el impacto que produce sobre la satisfacción laboral depende del tipo de clima y la satisfacción, el clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de un servicio en su conjunto o de determinantes dentro o fuera de él, y puede ser un factor de distinción o influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

El ambiente laboral es un aspecto que debe de ser considerado de suma importancia dentro del negocio ya que de ello dependerá el cumplimiento de las metas establecidas, por lo tanto, se puede manifestar que considera que es de importancia para el gerente que exista un buen ambiente laboral conociendo que al ser positivo el cumplimiento de las metas será mejor, además se debe de tomar en consideración que las personas pasan más tiempo en los trabajos que en sus ocupaciones personales y al tener un buen ambiente laboral el desarrollo de la actividades serán mejor y más productivas.

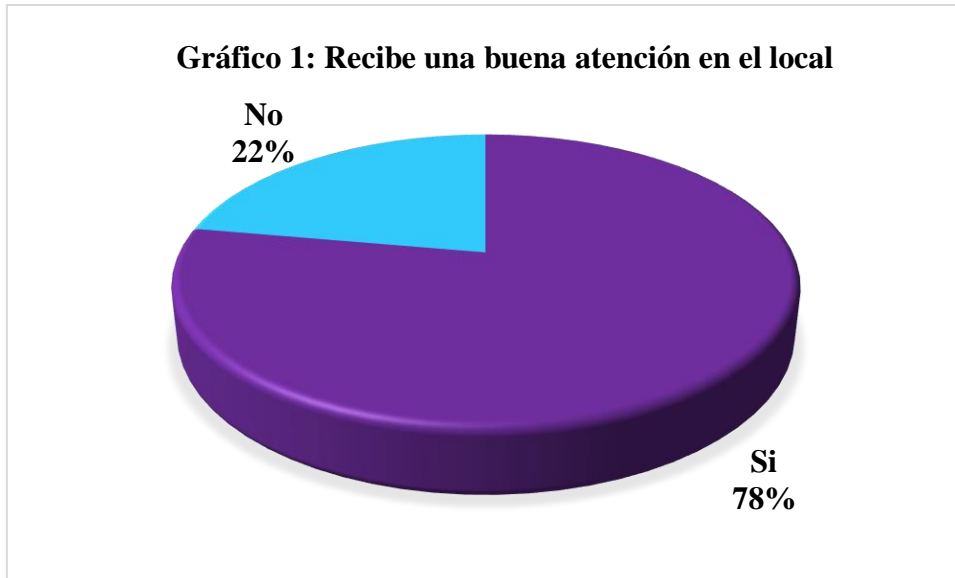
En la pregunta realizada al gerente sobre las estrategias que utiliza para un buen clima laboral manifiesta lo siguiente: debe de existir una excelente comunicación entre el personal y la gerencia, tener acceso sin problema a las visitas médicas o casos de emergencia familiar, según (Concalves, 1997) indica que las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un ambiente tienen repercusiones en un ambiente laboral, en su desempeño, en las relaciones con los compañeros o los superiores, con los clientes e inclusive con los familiares. Por lo tanto, se puede considerar que en el negocio se logra tener buenas estrategias ya que cuentan con buena comunicación y el personal se siente en confianza al exponer un problema ya sea laboral o familiar al gerente, hay que tomar en cuenta que la mejor estrategia de competitividad es proporcionarle al personal un ambiente adecuado donde puedan desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona para lograr un mayor grado de optimización de los recursos.

Al preguntarle al gerente, con el ambiente laboral que se vive, ¿considera que se cumplen los objetivos de la empresa?, manifiesta que sí, ya que al tener buena comunicación los problemas que se dan se solucionan a la brevedad posible. (Concalves, 1997) indica que es a los gerentes a quien les toca velar por la excelencia de la organización y si el capital humano no se encuentra comprometido con las metas y objetivos no se logra los propósitos establecidos. Realizando la comparación entre la teoría y lo que manifiesta el gerente se llega a la conclusión de que el ambiente laboral influye en el cumplimiento de los objetivos que se establecen en el negocio, por lo tanto, existe una gran responsabilidad de brindar al capital humano un buen ambiente laboral. En correspondencia al ambiente laboral, se le preguntó al personal si es el adecuado y el 100% respondió que efectivamente el ambiente laboral en el que se desarrollan es el adecuado, por consiguiente, podemos manifestar que en el negocio se cuenta con un buen ambiente laboral ya que ambas partes coinciden en que es bueno lo que lleva a un buen cumplimiento de los objetivos propuestos, este aspecto es muy positivo ya que se debe considerar necesario tener una atmosfera sana de trabajo, porque un ambiente laboral tóxico no solo perjudica la productividad o rendimiento del

negocio, sino también la salud física y mental de los empleados llegando al grado de afectar las relaciones personales y el bajo cumplimiento de las metas u objetivos planificados.

Al consultarles a los empleados si consideran que el clima laboral influye en su desempeño, desde su punto de vista consideran que no les afecta, según (Likert, 1967) indica que el clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, estas actúan y reacciona a sus condiciones laborales, no por lo que estas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman. Tomando en consideración la respuesta obtenida por parte de los empleados y contrastando con la teoría podemos decir que los empleados se encuentran equivocados al pensar que el clima laboral no les afecta en el desarrollo de sus funciones, es evidente que el ser humano reacciona según el trato que recibe dentro del trabajo, un empleado con actitudes negativas ya sea porque siente que no cuentan con el mismo derecho o que hay que preferencias en comparación a sus compañeros, brindará una pésima atención y esto se convierte en un aspecto negativo para los negocios, un buen clima o un mal clima organizacional, traerá consecuencias positivas o negativas.

Al preguntarles a los empleados cuando consideraban ellos ser más productivos en el trabajo, consideran que se sienten productivos cuando son tratados con respeto, cuando son motivados, consideran que es lo primordial, (Likert, 1967) clasifica el rendimiento laboral como un factor positivo ya que el recurso humano es lo más importante por eso la gerencia debe de estar consiente que si su personal se siente motivado la producción será al máximo, caso contrario cuando los empleados no tienen ni deseos de trabajar, tomando como referencia que el rendimiento laboral abre puertas al cumplimiento de las metas se vuelve necesario que los gerentes brinden los espacios adecuados donde el empleado se sienta cómodo en las funciones o actividades que realiza, el respeto y la motivación son considerados por los empleados como factores primordiales que les abre paso a ser cada día más productivos.



Fuente: Elaboración Propia

Al consultarles a los clientes si consideran recibir una buena atención en el local, el 78% manifiesta que reciben una atención adecuada en la tienda más, sin embargo, el 22% respondieron que no, (Likert, 1967) manifiesta que cuando el cliente se siente bien atendido el resultado es que los clientes se vuelven leales al establecimiento, incrementan las ventas, más clientes nuevos, menos inversión en marketing ya que los mismo clientes de manera indirecta se encargan de promocionar el negocio, menos quejas y reclamos, mejor imagen del negocio, mayor participación en el mercado de los consumidores.

Por lo tanto es necesario que se revisen que aspectos llevan a que el 22% de los clientes consideran no ser bien atendidos o sentirse cómodos durante el servicio, aunque no sea un índice muy alto siempre es necesario considerar aquellos aspectos que provocan que el cliente tenga esa opinión, además al tener insatisfacción por parte del cliente los niveles de venta disminuyen lo que viene a perjudicar al negocio y también a los empleados en la parte financiera, así como el recurso humano debe de ser indispensable para la empresa los clientes igual ya que de lo contrario dejarían de existir.

Al consultarle al gerente, ¿cada cuánto tiempo hay rotación laboral?, este respondió que prácticamente en el negocio no se ve el tema de la rotación y que hay cambios solamente cuando el empleado ya no quiera laborar o busca un mejor empleo, (Likert, 1967) indica que cuando en la empresa no se logra alcanzar el ambiente adecuada provoca la alta rotación de personal lo que es considerado por las personas que se encuentran en el exterior como un aspecto negativo o deficiente y eso indica que algo está mal, además de aumentar los costos ya que se debe de capacitar al nuevo personal.

En caso contrario cuando el personal se encuentra conforme con el ambiente laboral las consecuencias positivas brindaran una mejor presentación de la empresa ante las personas externas, la productividad y la innovación jugaran un papel muy importante. Por consiguiente, se puede manifestar que el tema de la rotación del personal el negocio no tiene aspectos negativos ya que el personal por motivos personales es que se retiran, pero son casos pocos frecuentes, al tener un bajo índice de rotación el gerente no debe de incurrir en gastos financieros o humanos para entrenar al nuevo empleado, es necesario que el gerente conozca porque su personal decide seguir laborando para él, algunos aspectos pueden ser por lo financiero, porque no se sienten capacitados para laborar en otra cosa, se sienten satisfechos, están motivados, les gusta el ambiente laboral.

Al consultarle al gerente ¿ha realizado antes un diagnóstico para evaluar el clima laboral en el local?, su respuesta fue que no, ya que no le ve mucha importancia esto debido a que en el local el clima es cómodo y no observa que existan aspectos negativos, (Likert, 1967) recomienda que es necesario realizar diagnósticos que nos indiquen como está el clima laboral, hay que tomar en cuenta que esto es un aspecto a considerar dentro de las empresas ya que deben de existir mecanismos que les indiquen si el clima que se está viviendo es el adecuado. Por lo tanto, apoyados en la teoría y en la respuesta obtenida por el gerente se encuentra que es necesario que tome en cuenta la opción de realizar un estudio que le brinde información de cómo se encuentra realmente el clima, tomando en consideración que si este no es el adecuado viene a incidir sobre la atención a los clientes y por consiguiente sobre las ventas, por esto es imprescindible que exista un proceso de cambio y

transformación en la opinión del gerente del negocio ya que conocerá los aspectos negativos con el objetivo de fortalecerlos.

Al preguntarle al gerente ¿todos los empleados manejan las políticas, reglas y obligaciones del negocio?, indicó que sí, que cuando se contrata al personal es lo primero que dan a conocer para evitar problemas a futuro, (Sims & LaFollete, 1975) recomienda que en los temas de clima organizacional la buena comunicación es una enorme herramienta de ayuda en el cumplimiento de los objetivos ya que es importante que se vea una interacción entre los superiores y los subordinados, por consiguiente que en el negocio exista una buena comunicación entre el gerente y el personal viene a ser un aspecto positivo ya que al tener una buena comunicación, motivación, dejar clara la estructura de trabajo les permite llegar al logro de las metas propuestas con mayores índices positivos, además de tener un compromiso por parte de los empleados con el negocio en mira a alcanzar como equipo de trabajo las metas planteadas ya sean semanales, mensuales, semestrales o anuales.

Al consultarle al gerente, ¿en base a que toma sus decisiones?, manifiesta que lo hace de la forma siguiente: se escucha a los trabajadores y se les pide su opinión, aunque la última palabra la tiene la gerencia. También se hacen reuniones previas con los trabajadores cuando las ventas están bajas para utilizar una estrategia o una idea aportada, cuando es algo que depende de precios y cambio de proveedores solo la gerencia toma la decisión. (Sims & LaFollete, 1975) indica que en los procesos de toma de decisión es pertinente contar con la información correcta, conocer muy bien el nivel de reto y el riesgo que se toma al momento de decidir sobre una determinada situación, sin embargo al conocer que en este caso el gerente hace del conocimiento de los empleados el tomar una decisión indicando en que basa su opinión y tomar en cuenta a los empleados para obtener otros puntos de vista se torna un aspecto positivo, ya que se puede corroborar que en realidad existe una buena comunicación y además de ello esto les permite sentirse como un verdadero equipo de trabajo ya que todos apuntan en una misma dirección, aunque no tome en consideración el gerente todas las opiniones de sus empleados por lo menos le permite evaluar la información disponible para utilizarla en la decisión final que tomara.

Al preguntarle al gerente si se presenta un conflicto laboral ¿cómo lo resuelve?, indicó que hasta el momento conflictos entre compañeros no se han ocasionados, pero no se puede mezclar lo personal con lo laboral. (Pritchard & Karasick, 1973) indica que la Tolerancia al conflicto es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, incluye el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de las actividades que desarrollan y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de sus empleadores. Por consiguiente, se puede manifestar que en el negocio existe tolerancia por parte de los empleados ya que cuentan con buena comunicación según lo indica el gerente, esto les permite tener un ambiente laboral menos tóxico donde se puede disfrutar el desarrollo de las diferentes actividades que realicen durante la jornada laboral, además de permitirles en caso de que se presenten resolver las diferencias de una manera madura, siendo abiertos a las críticas siempre y cuando estas sean de manera constructivas.

Al preguntarle al gerente ¿existe buena comunicación entre usted y su personal? manifiesta que sí, la comunicación es un factor de suma importancia en el desarrollo de los negocios, sino estamos dispuestos a escuchar las opiniones de los demás no se llega a ningún lugar. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996) indica que esta es una dimensión que se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la empresa, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas ante la gerencia. Por lo tanto, se puede manifestar que si existe una buena comunicación que se maneja de manera bidireccional donde los empleados se sienten con la suficiente seguridad y comodidad para exponer alguna situación ya sea laboral o personal, una buena comunicación implica poner en practica la escucha. Es importante no olvidar que en un proceso de comunicación tiene más peso lo que se entendió en comparación a lo que se dijo, una buena comunicación es imprescindible para un buen funcionamiento, al tener dentro de este negocio una buena comunicación les convierte en un negocio más competitivo en comparación con los demás que se dedican a brindar el mismo servicio.

Al preguntarle al gerente ¿qué tipo de premio recibe su personal cuando hay cumplimiento de las metas? respondió que felicita al personal y se remunera. (Brunet, 1987) indica que el

aspecto de la remuneración se basa en la forma en como premian a los empleados cuando cumplen con sus metas. Por otra parte, la motivación se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de las organizaciones, por lo tanto, podemos considerar que en el aspecto de los premios que reciben los empleados de la tienda basándonos en lo que manifiesta la teoría es un premio saludable ya el recibir una felicitación o un incentivo económico les motivara a querer hacer mejor las actividades cada día. El tipo de recompensa es muy importante por muy pequeña que sea, estas acciones motivan a los empleados a querer ser mejores en el desempeño de sus funciones por lo tanto aumentara la productividad del negocio, por consiguiente, se puede decir que ambas partes son beneficiadas cuando existe un plan de premio por sobrepasar las metas establecidas.

Al preguntarle al gerente ¿como considera que está la satisfacción laboral en sus empleados? considera que es muy buena, (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010) indica que la satisfacción laboral es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto, este abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo. Por lo tanto, el gerente debe de considera aquellos aspectos que no le permiten llegar a una satisfacción laboral excelente dentro de su negocio, este es un factor que debe ser considerado como primordial, ya que los empleados pasan por diferentes facetas dentro de las empresas donde se fortalecen o debilitan las relaciones entre los compañeros, la situación financiera, los deseos de superación que cada uno tiene y que esperan cuando se dan los espacios de promociones.

Al preguntarle a los empleados ¿se siente satisfecho en sus labores? el 100% manifiesta que sí. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010) menciona que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, el gerente podrá saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la empresa en

los empleados. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. Tomando en consideración lo que indica la teoría y la respuesta obtenida por parte de los empleados donde indican que se sienten satisfechos con sus labores se puede decir que este es un aspecto muy positivo para el negocio, la satisfacción laboral incrementa la productividad, pero también permite que el empleado obtenga no solo una remuneración económica por su trabajo, sino que también le brinda la oportunidad de establecer lazos de amistad que en algún momento se pueden considerar de respaldo ante diversas situaciones.

Al preguntarle al gerente ¿considera que la insatisfacción laboral afecta el desempeño de sus empleados?, su respuesta es que sí, ya que un empleado que no está satisfecho con su trabajo no es un buen vendedor. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010) indica que la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del empleado, reflejado en una actitud positiva frente a la empresa. Cuando existe insatisfacción en el trabajo, estamos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales. Apoyados en la teoría y en la respuesta por parte del gerente podemos decir que el tener presente el alto grado de importancia que tiene la insatisfacción laboral en un empleados y las consecuencias que se pueden desarrollar le brinda la oportunidad al gerente de estar claro de que si el grado de insatisfacción laboral es alto la productividad no será la adecuada, además esto puede provocar un mal ambiente laboral donde no solamente se verá afectado un empleado sino todos los involucrados en el negocio, por eso es necesario que realicen estudios para medir como se encuentra la satisfacción es el recurso humano, fortalecer las deficiencias le permitirá un mejor rendimiento laboral, además de un ambiente cálido para desarrollar las diversas actividades, así como el servicio de atención que le brinden a sus clientes.

Al consultarle tanto al gerente como a los empleados ¿cree usted que la satisfacción laboral depende de la remuneración económica?, ambas partes respondieron que sí, para los empleados la remuneración económica significa un incremento en el medio de subsistencia, esto garantiza la cobertura en mayor o menor medida de sus necesidades. Para el gerente

esto representa una mayor oportunidad de crecimiento, aunque es una inversión es algo que se recupera. A mayor satisfacción mayor nivel de producción. (Torres, 2003) indica que la remuneración forma parte de los factores motivacionales en la satisfacción laboral y estos vienen a incidir de manera negativa cuando no son satisfechos, aunque existe la posibilidad de que estos no modifiquen el comportamiento del empleado aunque estén satisfechos, por lo tanto podemos considerar que cuando un empleado se siente bien remunerado para él significa que debe demostrar un mayor grado de compromiso o de productividad en el servicio o actividades que desempeñe dentro del negocio, se debe de considerar que la remuneración económica para cada persona tiene un significado diferente y en ocasiones se recibe menos sin tomar en cuenta todas las funciones que se desarrollan, cuando se da esta situación estamos ante las puertas de generar una insatisfacción.

Al preguntarle al gerente, ¿permite usted que sus empleados realicen algunas sugerencias sobre la atención que se brinda en el local?, su respuesta es que sí, considera que es positivo escuchar ideas de sus empleados para brindar una mejor atención en el local. Tomando en cuenta lo que indica (Torres, 2003) sobre la importancia de la comunicación en las empresas, podemos determinar que en este aspecto el gerente brinda la oportunidad a sus empleados de expresarse libremente sobre sugerencias que pueden ayudar en el incremento de las ventas, en la atención a los clientes, en el rendimiento laboral, en la satisfacción laboral, lo que permite tener empleados que se sienten comprometidos realmente con las actividades que realizan, pero es muy importante conocer que lo motiva a reaccionar de esa manera, hay que recordar que la satisfacción laboral es uno de los aspectos más importantes que deben de ser considerados en las empresas, si el trabajador se siente conforme y siente que recibe lo necesario, que sus opiniones son tomadas en cuenta los resultados serán de gran impacto.

Al preguntarle tanto al gerente como a los empleados ¿cómo considera las condiciones físicas laborales?, ambas partes consideran que es buena para desempeñar sus labores, según (Torres, 2003) las condiciones físicas laborales se encuentran dentro de los factores motivacionales, por consiguiente al contrastar la teoría con las respuestas de los empleados

y el gerente se considera que el tener buenas condiciones laborales también es un factor que incrementa la satisfacción laboral por lo tanto también el rendimiento o productividad, dentro de las condiciones físicas laborales se encuentra una buena ventilación, iluminación, entre otras.

Al preguntarle al gerente ¿qué estrategias motivacionales utiliza con sus empleados? la respuesta fue reconocimiento, este factor permite un mayor grado de satisfacción y motivan a trabajar con un mayor esfuerzo. (Torres, 2003) indica que dentro de las estrategias motivacionales se encuentran posibilidades de logro, promoción y reconocimiento, por lo tanto podemos manifestar que la respuesta por parte del gerente se encuentra acertada dentro de las estrategias motivacionales, sin embargo además de estas estrategias existen otras como: ambientes libres con comunicación fluida, mecanismos de participación, evaluar el desempeño laboral, flexibilidad en los horarios, el reconocimiento al personal o al empleado brinda la oportunidad de que se sienta útil y que realmente se valora el trabajo que desarrolla.

En la interrogante realizada al gerente sobre ¿considera usted que la insatisfacción laboral le perjudica en su establecimiento? manifiesta que no, (Torres, 2003) indica que las empresas deben de estar claras de que si el grado de insatisfacción laboral es alto la productividad no será la adecuada. Por lo tanto, nos encontramos ante un aspecto negativo en el pensamiento del gerente, ya que la insatisfacción laboral si perjudica al negocio, cuando una persona no está cómoda con las actividades que desarrolla o como realmente se siente en el ambiente laboral tiende a ser negativa en todo, y por ende también brinda un servicio deficiente.

Al preguntarle al gerente ¿permite usted que sus empleados desarrollen sus habilidades en el trabajo? este respondió que sí, (Torres, 2003) indica que la habilidad personal en el trabajo de los empleados se combina para generar un desempeño o rendimiento, este genera recompensas que, si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se

conforma un sistema que se retroalimenta constantemente. Tomando en cuenta los beneficios que se obtienen al brindar la posibilidad de que los empleados puedan desarrollar sus habilidades se convierte en una ventaja competitiva para el negocio, partiendo de la naturaleza del negocio que es una tienda se puede encontrar dentro del personal habilidades en la decoración o ubicación de los artículos de una manera más atractiva, mejor forma de ofertar los productos, cada empleado tiene capacidades o habilidades diferentes que desarrollándolas en el negocio permitirá conquistar más sectores de consumidores, aumento en el rendimiento y ventas, que el empleado tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés será el punto para que el gerente conozca las habilidades que tienen sus empleados y encontrar la mejor forma para que sean explotadas de una manera positiva, si el trabajador está cómodo con las actividades asignadas su satisfacción se verá reflejada, pero si es lo contrario se podrá observar el fenómeno de la alta rotación de personal, ya que al no estar conforme prefieren dejar los puestos laborales para seguir buscando mejores condiciones.

Al consultarle al gerente ¿cómo mide usted la satisfacción laboral de sus empleados?, el manifestó que se basa en lo que ellos dicen de su trabajo, si les gusta lo que ellos hacen, (Torres, 2003) indica que existen métodos para conocer el nivel de satisfacción por parte de los empleados uno de ellos puede ser que respondan a interrogantes pero sus respuestas están en intervalos de 1 a 5 y él debe de decir en que numero se encuentra, otro método un poco más complicado es tocar los sentimientos laborales al desarrollar una actividad determinada. El recurso humano es lo más importante dentro de las empresas, las metas y objetivos se logran en un mayor porcentaje cuando existe un compromiso por parte de los empleados, es por esta razón que es de vital importancia que se realice esta pregunta realmente está satisfecho el personal estableciendo una escala es más fácil determinar el grado de satisfacción lo que permitirá tener una radiografía de cómo están realmente ambas partes. En consideración a lo que establece la teoría la forma en como el gerente determina si sus empleados están o no satisfechos un comentario puede ser falso o verdadero, aunque una ventaja que se tiene es que existe una buena comunicación y que los empleados se sienten en la libertad de expresarse libremente sin temor a las represarías por lo que puede

ser un método útil para él, pero no se debe de descartar la idea o posibilidad de aplicar algún instrumento que le brinde una información certera respecto al nivel de satisfacción de sus empleados.

Al preguntarle a los empleados ¿se siente satisfecho con la remuneración económica por su trabajo? el 67% manifiesta que, si está de acuerdo con lo que reciben, pero que igual si sale una oportunidad mejor pues la tomarían. (Torres, 2003) indica que la remuneración económica que un empleado puede recibir de su empresa es mucho más que dinero, ya que esto no solo satisface las necesidades económicas, sino que le agrega otros valores como seguridad, mayor autoestima, una persona puede estar muy contenta con su salario, pero este sentimiento de satisfacción no se traduce necesariamente en un mayor rendimiento, la remuneración en un empleado no debe ser necesariamente económica. Tomando en consideración que la teoría establece que las remuneraciones hacia un empleado no son únicamente económicas sino que pueden ser de otra índole, y observando que existe un porcentaje de los empleados que no se siente realmente satisfecho con la remuneración económica es un factor que debe de ser evaluado por el gerente porque esto significa que si al empleado le aparece un mejor trabajo se retirara del negocio y esto viene a perjudicarlo y más si lo hace en fechas de temporada alta, lo que se convierte en rotación de personal y al final esto provoca gastos.

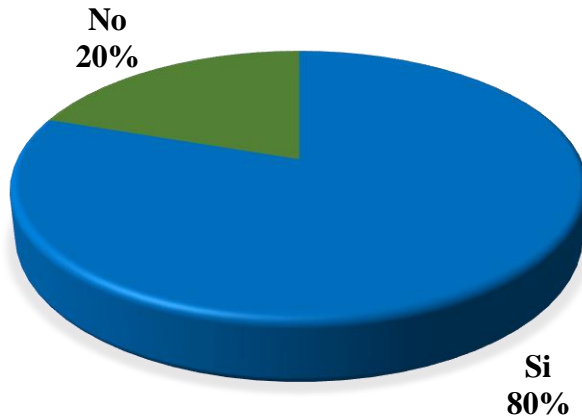
Al preguntarles a los empleados ¿reciben reconocimientos por su desempeño laboral?, el 67% respondieron que no, (Torres, 2003) menciona que los reconocimientos están dentro de las estrategias motivacionales, por lo tanto se debe de considerar que la posibilidad de brindar un reconocimiento al personal más destacado será una ventaja competitiva en comparación con los demás negocios si el empleado se encuentra satisfecho este no necesitara que el gerente le esté diciendo que debe de hacer y cuidara mucho mejor de sus obligaciones y responsabilidades lo que le brindara alcanzar mejores metas, ahora en este caso nos vemos en la posición de que si existe el reconocimiento a los empleados pero el índice de descontento es muy alto, por lo que se vuelve una necesidad evaluar porque el grado de insatisfacción en los reconocimientos que reciben es tan negativo, unas de las

causas podría ser que solo un empleado sea el que obtenga el reconocimiento siempre ahora si esto es así, significa que hay un índice que puede generar un mal ambiente laboral, el otro aspecto puede ser que no se sienten realmente beneficiados con el tipo de remuneración.

Al preguntarle a los empleados ¿qué beneficios tienen en su trabajo? respondieron que en ocasiones no se cuenta con beneficios adicionales al trabajo, pero que si solicitan permiso rara vez son negados y cuando las ventas son altas reciben incentivos. Tomando en consideración que (Torres, 2003) indica que los beneficios laborales no son únicamente económicos, podemos manifestar que en correspondencia a lo que plantea la teoría y lo que responden los empleados, tienen la oportunidad de flexibilidades en momentos de emergencia o circunstancias personales, lo que viene a ser una ventaja en el clima laboral y ratificando que si cuentan con buena comunicación empleado – gerente, al mismo tiempo se les pregunto ¿están de acuerdo con las condiciones laborales? el 100% respondió que sí, se puede observar por lo tanto que los empleados están a gusto con los beneficios y condiciones que tienen en sus trabajos ya que hay flexibilidad cuando lo necesitan.

Se les preguntó a los empleados ¿cómo es la relación laboral con los compañeros? Las respuestas obtenidas es que consideran tener muy buena relación laboral entre ellos, según (Frías Fernández, 2001) clasifica la relación laboral o la satisfacción con los compañeros como una de las dimensiones de la satisfacción laboral, tomando en consideración las respuestas obtenidas por los empleados y lo que indica la teoría se puede manifestar que efectivamente este viene a ser un punto positivos en el clima laboral ya que se evitan los conflictos al máximo, hay tolerancia unos con otros y además hay que recordar que ellos pasan más tiempo compartiendo dentro del negocio que con sus propias familias, entonces se da la oportunidad de crear o fortalecer los lazos de amistad entre ellos, llegando a un grado de considerarse casi como familia.

Gráfico 2: la atención brindada por el personal fue la adecuada



Fuente: Elaboración Propia

Se preguntó al gerente, a los empleados y a los clientes ¿consideran que el servicio de atención que le brindan al cliente es adecuado? por parte del gerente y los empleados respondieron que sí, ya que siempre tratan de evitar la insatisfacción por parte de los clientes, mientras que los clientes el 80% considera que si reciben una buena atención y el 20% considera que no, (Paz Couso, 2007) nos indica que la calidad del servicio de atención es un aspecto muy importante a tomar en cuenta ya que tan importante es el recurso humano como lo son los clientes del negocio, tomando en consideración las respuestas obtenidas por parte del gerente y los empleados de la tienda se llega a la conclusión que brindan un buen servicio de atención a sus clientes pero no hay que dejar de lado el porcentaje de insatisfacción aunque este no es muy alto pero si no se toman medidas para que disminuya en algún momento puede ser mayor, es necesario considerar que un cliente insatisfecho es la peor propaganda que puede tener un negocio y más en este caso que es una tienda, por otro lado el servicio de atención al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia del negocio y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso, el servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo, cada día es necesario que se superen los obstáculos o debilidades que se presentaron el día anterior.

Al preguntarles al gerente y a los empleados ¿utilizan la vestimenta adecuada?, ambas partes consideran que si, (Paz Couso, 2007) nos indica que dependiendo del giro del negocio se deben de disponer de actividades secundarias en este caso el uniforme es una de ellas, en este caso se puede manifestar que cuando el personal se siente bien con la ropa que utilizan esto les permite sentirse más cómodo y seguro y de esta manera brindar un mejor servicio de atención a sus clientes, además de ayudar con la imagen del negocio y la personal.

Al preguntarles al gerente y a los empleados ¿se han presentado reclamos por parte de los clientes? la respuesta en un 90% es que no, pero en el caso que se presentaron la persona que los atiende es el gerente. Según (Paz Couso, 2007) otra actividad típica del servicio al cliente es el tratamiento de los reclamos en caso de presentarse después de haberse realizado el servicio de venta, por lo tanto es importante que tanto el gerente como los empleados después de brindar el servicio conozcan la opinión tienen sus clientes, esto con el objetivo de resolver de la mejor manera posible si se encontraron inconvenientes y que esto no les cause mayores problemas en el futuro, un cliente satisfecho puede ser de mucha ayuda en la propagación de publicidad de la tienda ya que este pasara la voz de cómo fue su servicio, pero si es al contrario y no quedo conforme este mismo se encargara de brindar opiniones negativas lo que tachara la imagen de la empresa.

Se le preguntó al gerente y los empleados ¿sus clientes son repetitivos? tanto el personal como la gerencia respondieron que en un 90% si, según (Paz Couso, 2007) en el mundo actual de los negocios cada día los competidores incrementan y estos batallan por aumentar su segmento de mercado, por otro lado también se registra una cantidad creciente de productos y servicios en el mercado, por lo tanto se considera necesario que el gerente como los empleados estén conscientes que los consumidores se encuentran más informados acerca de los diferentes productos y en qué lugar ofrecen la mejor calidad no solo en la atención sino también en los productos o servicios que ofrecen, para llevar una politica exitosa de atencion al cliente, el negocio debe poseer fuentes de informacion sobre sus clientes y el comportamiento de ellos, de esta manera podran conocer las necesidades y

expectativas de sus clientes, un metodo para obtener esta informacion puede ser mediante encuestas periodicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y tecnicas que se pueden utilizar.

Al consultarle al gerente y a los empleados ¿en algun momento ha disminuido la fidelidad de los clientes?, ambos manifiestan que sus clientes son fieles que siempre regresan a la tienda, (Paz Couso, 2005) indica que las empresas de éxito permanecen en el mercado creciendo y desarrollándose, esto se debe a que consideran la industria como un proceso de satisfacción y no de producción de bienes, dado que los clientes son los que aseguran el futuro de la empresa, ningún otro factor es tan decisivo como este, por esto es necesario conocer cuáles son las exigencias que tienen los clientes al momento de adquirir el servicio. Haciendo referencia entre las respuestas obtenidas por el gerente y los empleados en comparación con lo indicado en la teoría, podemos deducir que el negocio esta consiente que deben de brindar la mejor atención a los clientes así como garantizar la calidad de sus productos para garantizar la fidelidad de los clientes y asegurar de esta manera la supervivencia en el mercado de los competidores.

Al consultarle al gerente ¿su personal brinda asesoría a los clientes en los productos que ofrecen?, su respuesta es que si, manifiesta que cuando los clientes llegan sus empleados atienden sus inquietudes y si este lo permite le hacen algunas sugerencias sobre los productos. Al consultarle sobre ¿que marca la diferencia entre su servicio y los demás en la ciudad? manifiesta que los productos son de calidad, el precio y el servicio brindado hace que los clientes se vuelvan fieles. Según (Paz Couso, 2005) averiguar sobre los estándares de calidad o de servicio que el cliente espera del negocio es una actitud positiva que se debe de aprovecha al máximo para la durabilidad en el mercado, por lo tanto se puede observar que este aspecto es positivo para el negocio ya que tanto el gerente como los empleados están conscientes que el brindar asesoría a los clientes de manera respetuosa, comentarles sobre la calidad de los productos, precios que ofrecen o información que pueda ser de interés para el cliente les abre ventaja en comparación con los demás negocios.

Cuando se le preguntó al gerente y a los empleados ¿al concluir el servicio les consulta a sus clientes si quedaron conformes?, ambas partes respondieron que no. (Paz Couso, 2005) indica que dentro de la empresa es necesario que dediquen recursos ya sean humanos o económicos para conocer sobre la opinión de los clientes en este tema tan importante como es la satisfacción, la durabilidad de un negocio depende mucho de cómo el cliente se sienta mientras esta en el establecimiento y cuando sale, la segmentación de los clientes no solo da información sobre sus expectativas de atención, sino también ofrece una idea aproximada de lo que cuesta satisfacerlas, por lo tanto es necesario que se tome en cuenta la importancia que tiene conocer si realmente el cliente quedo satisfecho con el servicio que recibió en la tienda, si el gerente logra clasificar las necesidades de sus clientes o la forma en como les gusta ser atendidos le permitira ganar mas clientes y alcanzar nuevas metas en el mercado, asegurando su permanencia.

Al preguntarle al gerente ¿ha realizado alguna encuesta con sus clientes para incluir o sacar algún producto de los que ofrece? su respuesta fue que no, según (Paz Couso, 2005) el uso de instrumentos que brinden información de estándares, satisfacción, calidad, productos que son algunos de los aspectos que buscan satisfacer las necesidades de los clientes los segmenta de una mejor manera clasificando sus gustos; entonces se puede decir que este tema es muy importante consultarlo con los clientes quizás para el gerente hay productos que no son muy rentables o no los considera importante, pero es necesario saber lo que significan para el cliente, en ocasiones aunque los productos no tengan mucha rotación hay clientes que los prefieren ya sean por costos, calidad, exclusividad.

Al consultarle al gerente ¿cuándo se presenta algún problema en el servicio sensibiliza a su personal para que no vuelva a suceder?, manifestó que si, según (Paz Couso, 2005) la satisfacción del cliente es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo. Por lo tanto, se puede decir que si el gerente esta consiente que su personal debe de mejorar la atención cuando se dan problemas, significa que está claro del

valor de sus clientes porque le interesa saber si el cliente se siente mal atendido o no quedo conforme porque está seguro que este no volverá a adquirir el servicio y un cliente insatisfecho es muy peligroso en la vida del negocio. Al preguntarle ¿los comentarios de sus clientes referente al servicio son tomados en cuenta? Indico que sí. Según (Paz Couso, 2005) la parte de escuchar implica la comprensión de lo que oímos, por lo tanto, es un punto a favor del negocio en tomar en consideración los comentarios que escuchan de sus clientes, sabemos que existen comentarios constructivos y destructivos pero que de ambos se puede sacar lo positivo para mejorar las debilidades que son manifestadas por los clientes.

Al preguntar al gerente y a los empleados ¿para ofrecer el servicio a los clientes lo hacen de manera clara, precisa y concisa?, ambas partes manifestaron que sí, según (Paz Couso, 2005) la comunicación no se da solo en el hablar sino también en el escuchar y esto es el que le da validez al hablar, dándole sentido a lo que decimos. Escuchar es el 50% de una conversación, por ello es importante mantener una actitud receptiva que haga sentir al interlocutor que su conversación interesa y su mensaje es importante. Al preguntarles ¿limitan al cliente en sus respuestas?, ambas partes coinciden en que no limitan a sus clientes que escuchan todo lo que el cliente manifiesta de una manera respetuosa, según lo que indica (Paz Couso, 2005) el escuchar es una de las habilidades más frecuentemente olvidadas. La mayor parte de las personas prefieren hablar a escuchar. Como se piensa más rápido de lo que se habla, muchas personas están preparando su respuesta antes de que la otra persona haya terminado de hablar. Tomando en consideración lo que indica la teoría sobre la comunicación que el escuchar y el hablar tienen cada una de ellas el 50% se torna importante que los empleados escuchen todo lo que dicen sus clientes y también dejar que se expresen libremente, hay situaciones en que los clientes no son muy comunicativos y también hay casos donde los empleados tienen el mismo problema, pero es necesario usar estrategias que nos permitan obtener la información necesaria para poder brindar un mejor servicio. Ahora que el cliente se sienta en un ambiente de confianza donde pueda decir lo que piensa siempre y cuando sea dentro del marco del respeto les permitirá brindar un mejor servicio, para obtener la información por parte del cliente puede ser mediante

preguntas abiertas o cerradas, pero de preferencia es mejor no limitar al cliente si este desea agregarle algo más a su respuesta es muy positivo dejarlo hablar y sobre todo escucharlo ya que así se tendrá una mejor idea de lo que el cliente desea y la satisfacción en la atención será mejor.

Al preguntar al gerente y sus empleados ¿le brindan diferentes alternativas de selección del servicio al cliente?, ambas partes respondieron que sí, según (Paz Couso, 2005) indica las preguntas que se hacen al cliente son la manera de involucrarle e interesarle en la conversación. Pueden ayudar a establecer hechos, descubrir actitudes y necesidades, conocer las objeciones y resolverlas de la mejor manera posible, por lo tanto es necesario estar claros que al ofrecerle al cliente diferentes alternativas en los mismos productos le brinda mayor posibilidad de compra ahora hay que tener en cuenta que así como hay clientes muy comunicativos existen otros que llegan al negocio con las ideas bien claras de lo que buscan, entonces se debe de estar preparados para ambos tipos de cliente y así brindar la mejor atención posible, el saber escuchar permitira brindar mejores soluciones a las interrogantes planteadas.

Al preguntar a los empleados ¿hacen sentir especiales a sus clientes con la atención brindada?, manifestaron que si, según (Paz Couso, 2005) por encima de todo, los clientes quieren tener la certeza de que la empresa cuida de ellos, a esto se le llama crear una atención de confianza, no resulta agradable un trato estandarizado ni un estilo plastificado, el cliente desea sentir que es importante como persona. Por lo tanto, basados en lo que indica la teoría los empleados deben procurar hacer sentir al cliente especial, esto se logra mirándolos, invitándolos a regresa, brindando sugerencias de manera cortés porque así le estará transmitiendo que tiene un sincero interés por servirle, y esto dará como resultado visible su aspecto relajado y la garantía de que el cliente retorne nuevamente.

Al preguntarles a los clientes ¿cómo es la actitud al momento de ofrecer el servicio por parte del personal? Las respuestas con mayor índice de repetición que los clientes manifestaron son las siguientes:

Tabla N° 1: Actitudes de los empleados

Actitudes positivas	Actitudes negativas	Neutras
Amable	Perezosa	Muy amable
Buena	Arrogante	y seriamente
Amable y buena	Distraída	
Amable y sonriente	Pésima	
Es muy amable el personal, No se dilatan		
Atienden de manera sonriente y amable Amigable		
Muy buena		
Buenísima		
Excelente		
Se interesan por las necesidades del cliente		
Correcta		
Ofrecen muy bien los productos		
La ideal		
Brindan buen servicio		
Es muy amable y cortés		

Fuente: Entrevista a los clientes

Se puede observar que en su mayoría los comentarios son positivos. Tomando en consideración que estas son las respuestas obtenidas de la muestra de 81 clientes, pero también no se puede dejar de lado que existen comentarios negativos en el servicio de atención. Según (Paz Couso, 2005) la mejor forma para entender lo que significa “interés” es pensar en nosotros mismos como clientes y cual sería nuestra reacción ante las diferentes situaciones. Por lo tanto se considera que es necesario expresar interés por el cliente mediante la suma de comunicación verbal, gestual y corporal, estos son elementos de suma importancia, si bien es cierto no hay muchos comentarios negativos pero hay que recordar

que un cliente mal atendido se encargara de hacer malos comentarios respecto al servicio de atención que recibe y este es el peor marketing que una empresa puede tener.

Al preguntarles a los clientes y a los empleados ¿cuánto tiempo promedio espera para que lo atiendan? las respuestas con mayor índice de repetición por arte de los clientes son las que me muestran a continuación:

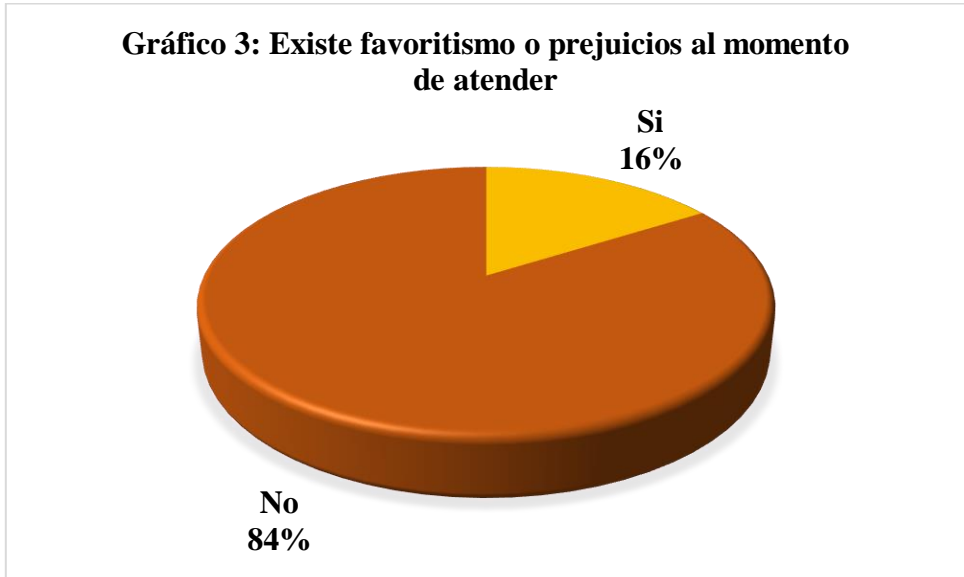
Tabla N° 2: Tiempos de espera

Menos de 5 minutos	Más de 5 minutos
Desde el momento que entro a la tienda	Es lenta
De inmediato	Casi 10 minutos
Soy atendido rápido	Me ha tocado dirigirme al personal de la tienda para poder ser atendida
Nada	
Lo más 1 minuto	
Menos de 5 minutos	
Nada porque lo atienden de inmediato	
Es rápida	
No es necesario esperar	
Me atienden de inmediato	
Quizás 5 minutos	
No se tarda, pero no dan una atención amable	
No se dilato nada	
El ideal para que el cliente se sienta bien	
2 minutos	

Fuente: Entrevista a los clientes

Como podemos observar según los comentarios de los clientes el tiempo de respuesta que obtienen por arte del personal es bastante rápido, los empleados de la tienda manifiestan que ellos tratan de atender a los clientes a la brevedad posible pero que han existido ocasiones en que se han demorado ya que no dan abasto esto dependiendo de las temporadas un ejemplo de ello es en noviembre – diciembre que son los meses donde las ventas incrementan. (Paz Couso, 2007) indica que dentro de las actitudes positivas en la atención se encuentran los tiempos de respuesta hacia el cliente, tomando en consideración

lo que indica la teoría y el ambiente o tiempo de respuesta hacia los clientes y al mismo tiempo observando la opinión de los clientes podemos decir que hasta el momento se puede considerar que es un índice positivo, pero hay que tomar en consideración que en ocasiones se han presentado tiempos de respuesta demasiados largos, por lo tanto el gerente debe de considerar la ampliación del personal en la temporada de mayor demanda. Es necesario aplicar la siguiente expresión, trata como te gustaría ser tratado, no es grato que en la atención al cliente se sienta la impresión de que está atendiendo un robot, somos seres humanos por lo tanto las emociones salen a relucir al momento de adquirir un servicio o un producto y sobre todo tratar de responder a la atención al cliente en el menor tiempo posible, no siempre es posible atender inmediatamente a todos los clientes, pero debemos considerar que habitualmente todos apreciamos un servicio rápido, por ello si no es posible y debemos aplazar una respuesta, debemos mostrar un signo de cortesía mediante una disculpa, “disculpe en seguida lo atiendo”, o “siento que haya tenido que esperar”. Estos tres elementos deben de estar presentes en el momento de la acogida.



Fuente: Elaboración Propia

Al preguntarles a los clientes y a los empleados ¿existe favoritismo o prejuicios al momento de atender?, en el caso de los clientes el 84% considera que no y el 16% considera que si en

ocasiones han experimentado el favoritismo en la atención que les brindan, los empleados manifiesta que no existe favoritismo en su atención y que tratan de atender en el orden de llegada para evitar las inconformidades de los clientes. Según (Paz Couso, 2005) precisamente el mensaje a transmitir es porque me interesa usted, intento comprender sus necesidades y hago todo lo posible por solucionar los problemas. La cortesía es algo que no pasa de modo y esto es un aspecto que debe de estar presente en toda empresa, por lo tanto basándonos en la teoría y en lo planteado por los clientes y empleados no hay un problema en este aspecto pero si es de considerar siempre el porcentaje de inconformidad por arte de los clientes, hay que recordar que el cliente es sumamente importante para alcanzar los objetivos planteados, “gracias”, “disculpe”, “regrese pronto”, “cualquier duda estamos a la disposición”, “un gusto atenderle”, “que le vaya bien”, son expresiones que no deben de faltar al momento de la atención a los clientes. Muchas veces, los clientes tienen problemas al elegir sus compras o al usar los productos / servicios, también se debe de considerar que prejuicios abarcan edad, sexo, religión, orientación sexual, por lo tanto el negocio debe de ser muy cuidadoso en este aspecto.

Al preguntarle al gerente ¿existe buena comunicación entre su personal y los clientes? el manifiesta que sí, según (Paz Couso, 2007) la comunicación es el conjunto de acciones o comportamientos que producen un intercambio de significado, una buena comunicación es vital para transmitir interés por el cliente, el sistema más usado para comunicarnos es el lenguaje corporal y gestual. Partiendo de lo que indica la teoría y lo que considera el gerente se puede decir que es un punto a favor del negocio ya que la comunicación es fundamental en todo tipo de negocio, es necesario que los empleados siempre recuerden que al momento de efectuar la atención, es notorio cuando hay desagrado en la atención y esto se puede ver en el mensaje que emitimos mediante el lenguaje corporal y gestual, el cliente debe de sentirse importante y esto garantizara que regrese nuevamente.

Al preguntarle al gerente ¿existen políticas de información y comunicación permanentes?, el manifestó que si, (Paz Couso, 2007) indica que las políticas de comunicación permiten elaborar, proponer, poner en práctica y controlar la información y comunicación, a fin de

establecer, mantener y desarrollar, las relaciones de confianza con todos los públicos que condicionen su existencia y su desarrollo. El hecho de que los empleados se encuentren actualizados en cambios realizados por el gerente en las políticas del negocio les da la posibilidad de brindar un mejor servicio y seguir garantizando su posición en el mercado de los competidores, además si los clientes observan que el personal que los atiende le brindan la información necesaria en sus consultas hará que se sientan seguros de las respuestas obtenidas, no hay mejor arma en los negocios que exista una buena comunicación y que esta sea bidireccional.



Fuente: Elaboración Propia

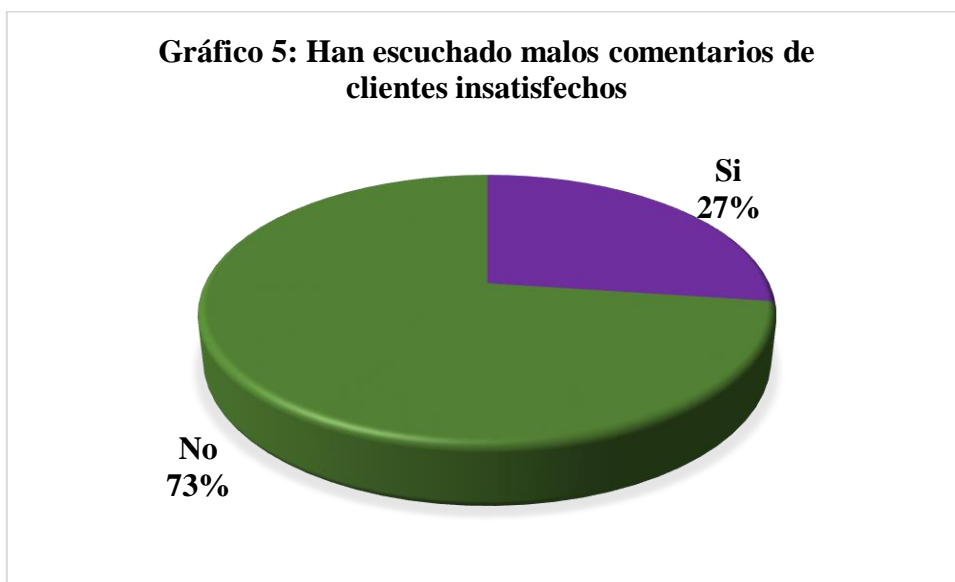
Al consultarle a los clientes y a los empleados ¿le dan a conocer a los clientes si hay promociones?, el 67% de los empleados manifiesta que si lo hacen al momento de atender a sus clientes, pero existe un 33% que no lo hacen, no mencionan si la tienda tiene alguna promoción, por otro lado los clientes respondieron el 44% manifiesta que sí y el 56% respondió que no. Según (Paz Couso, 2007) dentro de las relaciones publicas la comunicación eficaz es de suma importancia y en este caso podemos observar que hay debilidades en el negocio ya que no todos los empleados comentan con los clientes si hay promociones, además de esto podemos observar que los clientes desconocen cuando en el negocio hay este tipo de beneficios, por lo que se recomienda considerar la sensibilización

por parte de la gerencia a los empleados y que estos puedan ser conscientes que al actuar de esa manera no solo perjudican al negocio sino también a ellos, porque si hay disminución de clientes se corre la posibilidad de tener menos recursos humanos en el negocio ya que se verá afectada la parte económica, no se considera favorable para el local que solo un sector conozca las promociones ya que se puede interpretar como favoritismo o clasificación de la clientela.

Al preguntarles a los clientes y a los empleados ¿existe un buzón de quejas y sugerencias?, tanto los clientes como los empleados en su 100% manifiestan que no existe y consideran los clientes los siguiente motivos: el gerente no lo considera de importancia para el local, existen más puntos positivos que negativos, No es necesario, Cualquier queja me dirijo al dueño de la tienda, el propietario no le interesa evaluar la atención al cliente, a los clientes nunca se les da gusto, no le dan importancia a la insatisfacción del cliente, no quieren conocer los puntos débiles de la atención al cliente. Estas fueron las respuestas que mayor índice de repetición presentaron en la encuesta, aunque este mecanismo le permitiría conocer tanto los aspectos positivos como negativos en la opinión de sus clientes. (Paz Couso, 2007) indica que ofrecer a los clientes una atención de calidad persigue como objetivo básico reducir sus inconvenientes y aumentar su satisfacción, por lo que se recomienda tomar en consideración la instalación de un buzón de quejas ya que cliente satisfecho no solo reduce los costos de generar ventas, sino que recomendará la empresa a potenciales clientes, con lo que está ayudando a crear una buena imagen que se traduce en valor añadido.

Al preguntarle al gerente ¿si un cliente presenta un reclamo cual es el actuar del negocio? a lo que respondió el trabajador lo remite a la gerencia para que este sea tomado en cuenta y si se puede se soluciona en el momento. Según (Paz Couso, 2007) nos dice que es importante considerar que los clientes en su mayoría piensan que si ellos presentan algún reclamo las situaciones no cambiarán, quizás invierta demasiado tiempo para no conseguir respuesta, en ocasiones el cliente no se siente cómodo exteriorizando cómo se siente en la atención. Al preguntarle que sucede en caso contrario cuando el cliente no presenta su reclamo o queja mediante que técnica se da cuenta, su respuesta fue mediante otros clientes,

por lo tanto si tomamos en consideración que la teoría nos indica que el cliente pocas veces desea exteriorizar su descontento es necesario que se implemente alguna técnica donde el gerente pueda conocer de manera certera si sus clientes al final de la compra están contentos, y otra alternativa puede ser que poco a poco se le vaya comunicando a los clientes que se pueden sentir en la libertad de expresar sus opiniones y que están serán en tomadas en cuenta o se buscara la mejor solución, la situación de mala atención al cliente en las empresas, perjudican el esfuerzo de muchas negocios para reforzar y mejorar sus canales de comunicación, no hay que olvidar que las solicitudes pueden ser una oportunidad para recuperar a los clientes insatisfechos, para conseguir fidelizarlos.



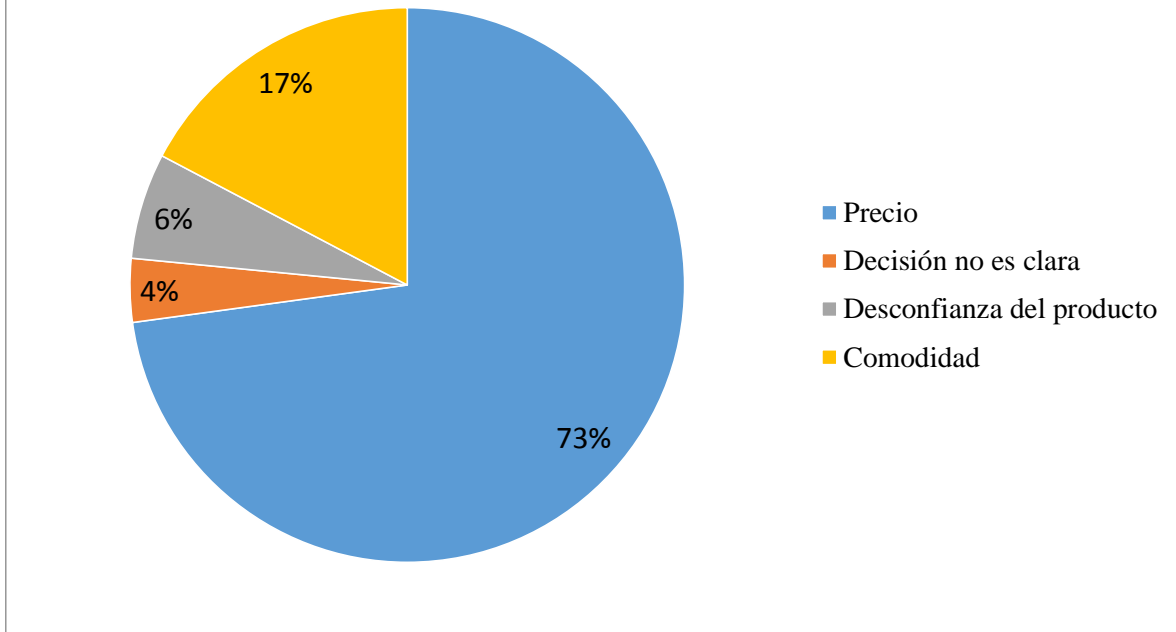
Fuente: Elaboración Propia

Se preguntó al gerente, a los empleados y a los clientes ¿han escuchado malos comentarios de clientes insatisfechos?, las respuestas fueron las siguientes: los empleados manifiestan que han existido ocasiones en que, si ha habido malos comentarios a veces en la atención o en algún producto y el gerente dice no haber escuchado sobre malos comentarios, mientras que los clientes el 73% respondió que no, más sin embargo existe un 27% que si han escuchado comentarios negativos del negocio. En la consulta realizada en las temáticas de atención (Paz Couso, 2007) dice que un cliente insatisfecho es un arma negativa en los consumidores ya que estos hacen más comentarios negativos y de ser posible a todas las

personas que tengan a su alcance, los malos comentarios abren las puertas a la competencia, es más rentable mantener contentos a los clientes actuales que desarrollar acciones para conseguir nuevos clientes, es decir, cuantos más clientes fieles tengamos, más bajo será nuestro costo por cliente, en valor absoluto de negocio y en cada uno de los parámetros de tiempo, recursos materiales y humanos. Es recomendable buscar técnicas que disminuyan el porcentaje de malos comentarios en los clientes, ya que como indica la teoría es un arma negativa en contra de los negocios.

Al preguntarle al gerente ¿tienen a una persona encargada del área de servicio al cliente?, respondió que no, (Paz Couso, 2007) menciona que el área de atención al cliente es muy importante ya que desde ahí se tramitan y resuelven los reclamos presentados por la clientela además de ayudar en la gestión de los pedidos, son canales de información a todos los niveles, se encargan de recoger la opinión de los clientes y todo esto les permite incrementar las ventas. En este caso se recomienda tener en el negocio a una persona que atienda esta área ya que actualmente quien la atiende es el gerente pero si este no se encuentra en el negocio no hay quien atienda los reclamos, quejas o sugerencias que tengan los clientes, hay que recordar que cuando existe una persona encargada en esta área se pueden gestionar más rápido los pedidos, recogen la información de los clientes y ayudan a aumentar las ventas.

Gráfico 6: Al momento de adquirir el servicio en que basa su opinión



Fuente: Elaboración Propia

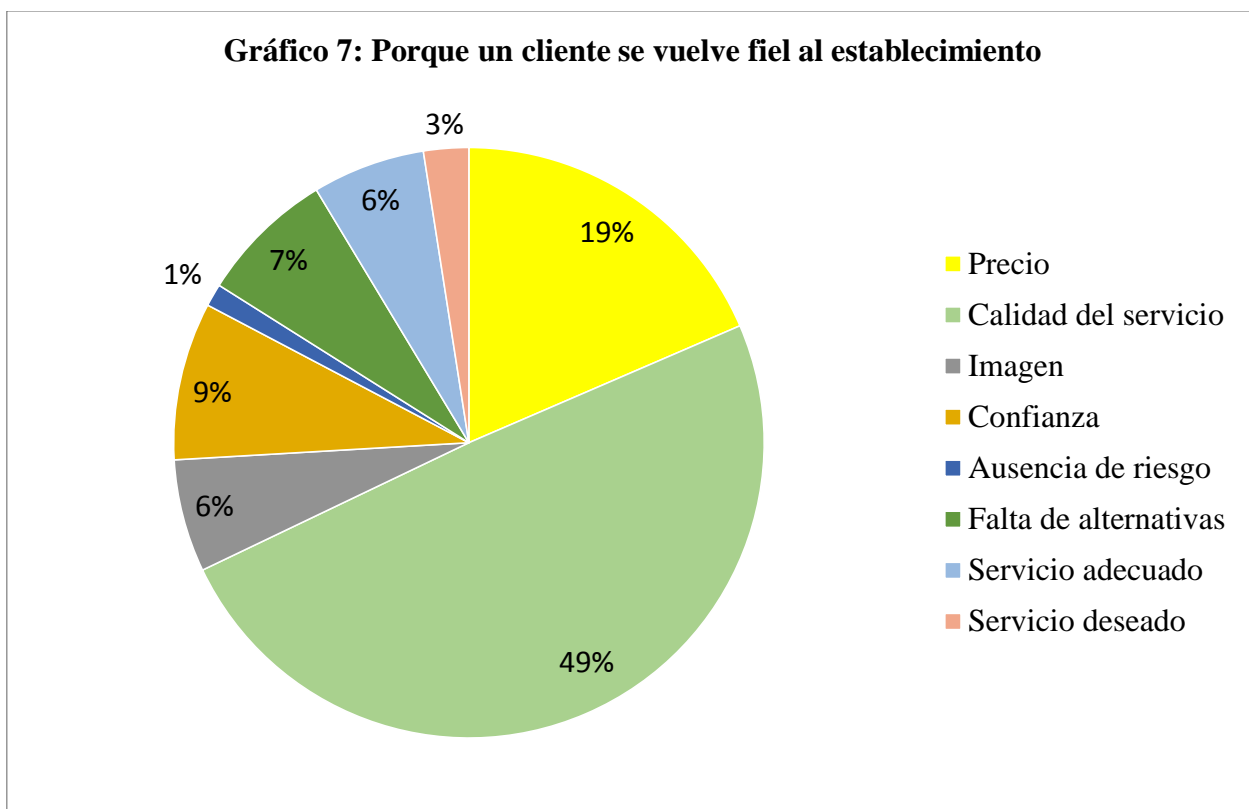
Cuando se le consultó a los clientes ¿en el momento de adquirir el servicio en que basa su opinión?, el 73% manifestó que su decisión está basada en el precio del producto, 17% por comodidad, 6% por desconfianza del producto, 4% no tienen una decisión clara, según (Paz Couso, 2007) un cliente que se siente atendido coopera más en el proceso de servicio, haciendo que sea más fácil y más barato atenderle y mantener o aumentar su nivel de satisfacción. Por todo esto, el gerente del negocio debe involucrarse en un proceso proactivo que le permita adelantarse a los inconvenientes que pueda plantear el cliente, no solo en la compra sino antes y después de esta, la escala presentada en esta interrogante forma parte de los frenos que puede tener un cliente al momento de adquirir un producto o servicio, se considera que los frenos tienen que ver con los sentimientos, ideas, actitudes que pueden hacer que el cliente se resista a la compra.

Al preguntarle al gerente ¿cómo reducen las quejas?, y ¿de qué manera trata de llegar a la solución? manifestó que lo hace mediante identificación de conflictos y que la forma de darle solución es primero identificar el problema para buscar la mejor respuesta. Según (Paz Couso, 2007) la creación de un clima de confianza es tan importante que determinará el resultado de una situación potencialmente conflictiva. Tomando en consideración la teoría y la forma en como el gerente atiende las quejas hay que recordar que para resolver un conflicto es necesario intercambiar opiniones, ideas, emociones, es por esta razón que se debe de encontrar soluciones en las que ambas partes se sientan a gusto, claro está que siempre debe de ser más importante como se sienta el cliente, un conflicto no es racional y siempre es necesario que se tenga presente el componente emocional, los clientes aceptaran las soluciones que le sean planteadas cuando sientan que les han comprendido en que está basado su problema o descontento.

Existe conflicto porque el cliente se siente en desventaja frente al negocio, y al enfrentarse a ella se establece una relación que va del deseo de controlar la situación al riesgo de ser controlado. La reducción del conflicto solo puede resolverse con éxito si ambos desean ganar, pero también desean que el otro gane, los empleados debe de encontrar soluciones particulares a la medida del cliente, mediante un proceso en el que el cliente sienta que tiene cierto control, evitando así la percepción de riesgo o de ser controlado, en todos los negocios, independientemente del sector en el que se trabaje, el manejo de las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes son una herramienta muy importante, porque de ello dependerá la capacidad que como negocio tenga para retener a un cliente insatisfecho. Las quejas facilitan un mecanismo de retroalimentación que puede ayudarnos a cambiar nuestra manera de actuar con el fin de satisfacer esas necesidades.

Al preguntarle al gerente ¿cómo mide la satisfacción del cliente?, y ¿cuándo visita más un cliente el establecimiento?, sobre la primer pregunta manifestó que, por la repetición en el servicio, se puede observar que la empresa trabaja con un método directo para medir la satisfacción del cliente. Según (Paz Couso, 2005) la repetición de compras está afectada no solo por la satisfacción sino también por otros factores como las actividades de promoción,

la disponibilidad de la marca y la fidelidad a la marca. Respecto a la segunda pregunta respondió cuando se coloca propaganda afuera del negocio ya sea música o promociones, entonces tomando en consideración lo que dice la teoría y los métodos que utiliza el gerente podemos decir que el método para medir la satisfacción de los clientes funciona para el negocio ya que pueden conocer los gustos o necesidades de sus clientes mediante la repetición en las compras.



Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar a los clientes, empleados y gerente ¿porque un cliente se vuelve fiel al establecimiento?, las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes: el gerente y los empleados consideran que, por la calidad del servicio, mediante el grafico podemos observar que es la percepción más alta por parte de los clientes con el 49%, el 19% consideran que por precio, el 9% por confianza, el 7% por falta de alternativas, 6% tanto para servicio deseado como para servicio adecuado y 1% por ausencia de riesgo, si

observamos podemos notar que escogen adquirir el servicio en el negocio por que reciben lo que están buscando. Según (Palomo Martínez, 2014) existen una multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio, la fidelidad de los clientes depende fundamentalmente de su satisfacción, y como esta satisfacción se relaciona con las expectativas. La satisfacción del cliente se define como el resultado de comparar las expectativas previas del cliente, puestas en los productos y / o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con el valor percibido al finalizar la relación comercial, es decir, lo que los clientes esperan antes del consumo y lo que perciben después de él. Según los datos que podemos observar en este gráfico y en las opiniones del gerente y los empleados el precio ocupa el primer lugar y esto es una causa de fidelización de los clientes, aunque no necesariamente se torna en la más importante, ya que en ocasiones los clientes se basan por la calidad del producto y dejan de lado el precio que este pueda tener, en el caso de la elección por imagen es cuando el cliente se deja guiar por las emociones o sentimientos que provoquen el servicio, en el caso de la confianza este es diferente para cada producto no se puede medir de la misma forma, en el caso de la ausencia de riesgo este puede ser un freno en la compra si el cliente decide o considera que puede tener dificultades con el producto, la falta de alternativas únicamente se da cuando no existen muchos lugares que oferten el mismo servicio o producto.

Al preguntarle tanto a los clientes como al gerente ¿cómo es el comportamiento del personal con el cliente? el gerente manifiesta que cada trabajador trata de brindar una buena atención, mientras que los clientes consideran lo siguiente:

Tabla N° 3: Comportamiento del personal con el cliente

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Amable Muy buena Atienden todas las dudas que tengan sus clientes Atienden muy bien a sus clientes El comportamiento es ideal atienden sus necesidades Brindan confianza	No dan una buena atención porque la mayoría del personal atiende estando ocupados con el celular en otros asuntos personales. Muy mala Malo ya que siempre voy para la temporada de navidad y es pésima el comportamiento y

Según la atención es buena	<p>el local no da abasto para sentirse bien atendido</p> <p>Desmotivado, y sofocado quizás porque la tienda no tiene mucho espacio para atender al cliente</p> <p>Mucha distracción con los teléfonos</p>
----------------------------	---

Fuente: Encuesta a los clientes

Estas fueron las respuestas con mayor índice de repetición entre los 81 clientes, aunque se destaca en un 70% los aspectos positivos resaltando una buena atención por parte del negocio. (Pérez Tórrez, 2006) indica que la cultura de servicio se muestra a través de la actitud y el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Por lo tanto es necesario que los empleados consideren que la cortesía debe de ser un factor imprescindible en la atención a los clientes y se deben de buscar las mejores alternativas que puedan ayudar a disminuir los índices negativos por parte de los clientes, tratar de no usar general los teléfonos, atender con amabilidad, atender con paciencia cuando los clientes realizan muchas consultas, todo esto producirá un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a la empresa.

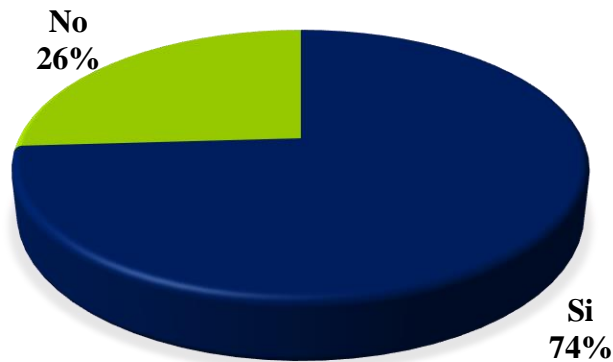
Al preguntarle al gerente ¿los trabajadores tienen claras las diferencias entre producto y servicio? manifiesta que sí, (Pérez Tórrez, 2006) recomienda que es necesario que los trabajadores de la empresa tengan claras las diferencias que existe entre lo que es un producto y lo que es un servicio, es importante que los empleados tengan bien claras las diferencias entre el producto y el servicio porque así brindaran una atención con calidad.

Al preguntarle al gerente ¿qué principios de atención al cliente tienen establecidos?, respondió que el éxito de nuestra empresa son nuestros clientes, cada cliente se tiene que ir satisfecho con lo que compra. Según (Pérez Tórrez, 2006) el cliente es una poderosa

herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica, debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente, poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores, y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente. Como se puede observar el gerente sabe muy bien el valor que tienen sus clientes y lo que representan para el crecimiento del negocio, orientar a sus empleados a cumplir este objetivo le garantiza evitar problemas en la atención de sus clientes.

Al preguntar a los empleados y al gerente ¿los trabajadores son estimulados en su trabajo para brindar una mejor atención al cliente? ambas partes manifiestan que si, según (Pérez Tórrez, 2006) algunos de los factores claves que contribuyen a que los trabajadores sean efectivos en la atención al cliente son la existencia de buena autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato, de habilidades sociales, ya que la gente que presta servicio debe comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuosa y educada, y de tolerancia al contacto frecuente, debido a las sucesivas interacciones entre trabajadores y clientes y evitar que sufran una sobrecarga o se quemen demasiado pronto. Apoyados en la teoría y las respuestas obtenidas por ambas partes se considera positivo que existan estímulos ya que hay que recordar que un empleado satisfecho brindara un mejor servicio de atención, esto conlleva a una mejor fidelización por parte de los clientes, tanto los empleados como los clientes son necesarios para la sobrevivencia de un negocio.

Gráfico 8: Los trabajadores poseen la habilidad de la escucha en la comunicación con el cliente



Fuente: Elaboración Propia

Al preguntarle a los clientes y al gerente ¿los trabajadores poseen la habilidad de la escucha en la comunicación con el cliente? el 74% considera que, si y solo el 26% considera que no son escuchados al momento de ser atendidos, el Gerente indica que si y es una de las recomendaciones más importantes que recibe su personal a diario ya que la comunicación es primordial para que el servicio sea de calidad. (Pérez Tórrez, 2006) dice que en una organización dirigida al cliente, esta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo. Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. Por lo tanto es necesario que los empleados sigan brindando ese servicio con calidad en la escucha y también se deben de buscar alternativas para bajar más el índice de descontento que manifiestan los clientes.

XI. CONCLUSIONES

1. En el clima laboral se determina que cuentan con buenas estrategias de comunicación de manera bidireccional entre el gerente y los empleados, lo que permite hasta el momento que no existan o no se hayan presentado situaciones de conflictos internos entre el personal, el contar con un buen ambiente laboral les permite tener más tranquilidad en el desarrollo de las actividades diarias del negocio además de tener el deseo de llegar a diario a sus labores, las personas pasan más tiempo en sus trabajos que con sus familias y tener un buen trato con los compañeros viene a ser positivo tanto para el negocio, como para los empleados y el gerente.
2. El clima laboral si influye en el servicio de atención al cliente, y en el desempeño de los empleados ya que ellos normalmente reaccionan según el ambiente en que se encuentran, si están desmotivados, enojados, frustrados, sofocados el servicio que brindaran será pésimo, pero si están motivados, se sienten a gusto con lo que hacen, se sienten bien remunerados, reciben reconocimiento, estos aspectos se verán reflejados en la atención por eso hay que tomar en cuenta que la motivación se convierte en un factor de suma importancia.
3. El gerente no ha realizado nunca un estudio donde pueda evaluar el nivel del clima laboral en el negocio, ya que al conocer esta información podrá fortalecer aquellas debilidades que sean encontradas.
4. Se determinó que cuentan con buenas estrategias de fidelización del cliente, ya que estos retornan al local a adquirir los servicios, pero es necesario que tomen en cuenta los aspectos negativos que se determinan en cuanto al tiempo de respuesta, la forma en que algunos empleados atienden, el hecho de que no comunican las ofertas o promociones que tiene el negocio, estos índices no son muy altos pero no debe dejar que continúen.

5. Los empleados brindan asesorías a los clientes, tienen la capacidad de la escucha cuando los clientes están solicitando información.

6. No tienen un mecanismo que les permita conocer el grado de satisfacción por parte de los clientes, ya que no cuentan con una persona encargada en el área de atención, no hay un buzón de quejas que este podría ser un mecanismo que le brinde información.

7. Los clientes basan su decisión de compra por calidad del servicio y por precio.

XII. RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados encontramos se realizan las siguientes recomendaciones, las que ayudaran a fortalecer las debilidades encontradas

1. Al no contar con mecanismos para medir la satisfacción de los clientes y los empleados, no cuenta con toda la información necesaria para fortalecer aquellos aspectos que se consideran negativos, por lo que se le recomienda al gerente utilizar un instrumento que pueda medir dicha satisfacción, en la investigación se desarrollaron dos modelos que le pueden ayudar a recopilar la información necesaria para conocer el grado de satisfacción.
2. El utilizar la opción de un buzón de quejas o sugerencias aunque no muchas personas lo utilicen le brinda la oportunidad a los clientes de expresarse bien de manera anónima o si este lo prefiere dar a conocer su nombre, debido a que en el negocio no se cuenta con esto se le recomienda al gerente revisar la posibilidad de colocar uno en la tienda.
3. Los mecanismos de reconocimientos le brindan la posibilidad a los empleados de tratar de sobre pasar las metas establecidas, ya que saber que puede obtener un reconocimiento lo motiva cada día, tomando en cuenta que si existe un mecanismo de reconocimiento en la tienda pero mediante la investigación se pudo determinar que los empleados no están a gusto, se le recomienda al gerente revisar o mejorar su plan de premios para sus empleados.
4. En temporadas altas se le recomienda al gerente revisar la posibilidad de contratar más recurso humano para brindar un óptimo servicio, ya que los tiempos de respuesta en la atención específicamente en ese tiempo crea descontento por parte de los clientes, lo que puede provocar en un momento determinado que la fidelización de los clientes disminuya.

5. Se recomienda tanto al gerente como a los empleados colocar las promociones que la tienda tenga en lugares visibles, garantizando de esta manera que todos los clientes que lleguen a la tienda se den cuenta y evitar que ellos piensen que existe favoritismo por parte de los empleados.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Barroso Castro, C. (2000). *Factores organizativos que influyen en las percepciones de los clientes en el ámbito de los servicios. Consecuencias para la rentabilidad*. Sevilla: Proyectos de Investigación.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Comillas.
- Concalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Frías Fernández, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. LOM Ediciones.
- Galeano, M. (2004). *Diseños de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gamboa Núñez, D. E. (2014). *Evaluación del clima laboral y su repercusión en la calidad del servicio percibida por los clientes del restaurante CH Farina sucursal la Kennedy Quito D.M.* Quito: Ambato.
- Gasteiz, V. (2001). *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Hernández Sampieri, R. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw - Hill.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction: Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- López, G. (2007). *La responsabilidad social de las empresas y el clima laboral*. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23*.
- Mollá Descals, A., Berenguer Contrí, G., Gómez Borja, M. Á., & Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Pardo Editorial UOC.
- Palomo Martínez, M. (2014). *Atención al cliente*. Barcelona: Parainfo.

- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Editorial Ideas Propias.
- Paz Couso, R. (2007). *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*. España: Editorial Ideas Propias.
- Pérez Tórriz, C. V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Barcelona: Editorial Ideas Propias.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behavior and human performance*.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*.
- Santos G., V. M. (2005). *La Investigación Científica, Su estrategia y su filosofía*. México: Pax México.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. España: ESIC Editorial.
- Sims, H., & LaFollete, W. (1975). *An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. Personal Psychology*.
- Tamayo, M. (1994). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA, SA. de C.V.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*.
- Torres, S. (2003). *Teoría y práctica del desarrollo organizacional*.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia 1994-2005*.
- Malhotra, Naresh (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*

XIV. Anexos

Anexo 1

Matagalpa, 10 de Febrero del 2017

MSc. Manuel González García

Estimado Maestro González

Reciba cordiales saludos.

De la manera más atenta me dirijo a su persona con la finalidad de solicitarle su valioso apoyo para realizar la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se aplicarán para obtener la información requerida para la siguiente investigación:

Tema: Incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotral durante el primer semestre 2017

Objetivo General: Determinar Incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Matagalpa durante el año 2016

Objetivos Específicos:

1. Analizar el clima organizacional en Tienda de E y M
2. Describir el proceso de atención al cliente en Tienda E y M
3. Determinar cómo influye el clima laboral en la atención a los clientes de Tienda de E y M
4. Proponer un plan de mejoramiento en la solución de las debilidades encontradas

Agradeciendo de ante mano su valiosa colaboración, me despido con altas muestras de respeto y consideración.

Atentamente,

Anyelo Guillen Castro

Maestrante

Anexo 2



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

ENTREVISTA AL GERENTE

El objetivo de la presente entrevista es para recopilar información para la investigación de la incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotol durante el Año 2016

1. ¿Considera importante un buen ambiente laboral?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué estrategias utiliza para un buen clima laboral?

3. Con el ambiente laboral que se vive, ¿Considera usted que se cumplen los objetivos de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cada cuánto tiempo hay rotación laboral?

5. Ha realizado usted antes un diagnóstico para evaluar el clima laboral en el local

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Porque

6. Todos los empleados manejan las políticas, reglas y obligaciones del negocio

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿En base a que toma sus decisiones?

8. Si se presenta un conflicto laboral, ¿Cómo lo resuelve?

9. Existe buena comunicación entre usted y su personal

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Argumente su Respuesta

10. ¿Qué tipo de premio recibe su personal cuando hay cumplimiento de las metas?

11. ¿Cómo considera que esta la satisfacción laboral en sus empleados?

Buena	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

12. ¿Considera que la insatisfacción laboral afecta el desempeño de sus empleados?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Porque

13. ¿Cree usted que la satisfacción laboral depende de la remuneración económica?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

14. Permite usted que sus clientes realicen algunas sugerencias sobre la atención que se brinda en el local

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cómo considera las condiciones físicas laborales?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>

16. ¿Qué estrategias motivacionales utiliza con sus empleados?

Posibilidades de logro personal	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento	<input type="checkbox"/>

17. ¿Considera usted que la insatisfacción laboral le perjudica en su establecimiento?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

18. ¿Permite usted que sus empleados desarrollen sus habilidades en el trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

19. ¿Cómo mide usted la satisfacción laboral de sus empleados?

20. ¿Considera que el servicio de atención que le brindan al cliente es adecuado?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

21. El personal utiliza la vestimenta adecuada

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

22. Se han presentado reclamos por parte de los clientes

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Quién atiende los reclamos?

23. Sus clientes son repetitivos

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

24. En algún momento ha disminuido la fidelidad de sus clientes

25. Su personal brinda asesoría a los clientes en los productos que ofrecen

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

26. ¿Qué marca la diferencia entre su servicio y los demás en la ciudad?

27. Al concluir el servicio les consulta a sus clientes si quedaron conformes

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

28. Ha realizado alguna encuesta con sus clientes para incluir o sacar algún producto de los que ofrece

Si

No

29. ¿Cuándo se presenta algún problema en el servicio sensibiliza a su personal para que no vuelva a suceder?

Si

No

Por qué

30. Los comentarios de sus clientes referente al servicio son tomados en cuenta

Si

No

31. Para ofrecer el servicio a los clientes lo hacen de manera clara, precisa y concisa

Si

No

32. Limitan al cliente es sus respuestas

Si

No

33. Le brindan diferentes alternativas de selección del servicio al cliente

Si

No

34. Existe buena comunicación entre su personal y los clientes

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

35. Existen políticas de información y comunicación permanentes

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

36. Si un cliente presenta un reclamo ¿Cuál es el actuar del negocio?

37. Si el cliente no presenta su reclamo o queja mediante que técnica se dan cuenta

38. Han escuchado malos comentarios de clientes insatisfechos

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

39. Tienen a una persona encargada del área de servicio al cliente

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Porque

40. ¿Cómo reducen las quejas?

Identificar conflictos

Identificar los objetivos a alcanzar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. De qué manera trata de llegar a la solución

42. ¿Cómo mide la satisfacción del cliente?

Encuesta	<input type="checkbox"/>
Observación	<input type="checkbox"/>
Recolección de datos	<input type="checkbox"/>
Mediante quejas	<input type="checkbox"/>
Repetición en el servicio	<input type="checkbox"/>

43. Cuando visita más un cliente el establecimiento

44. ¿Por qué un cliente se vuelve fiel al establecimiento?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>
Confianza	<input type="checkbox"/>
Ausencia de riesgo	<input type="checkbox"/>
Falta de alternativas	<input type="checkbox"/>
Servicio adecuado	<input type="checkbox"/>
Servicio deseado	<input type="checkbox"/>
Servicio deseado	<input type="checkbox"/>

45. ¿Cómo es el comportamiento del personal con el cliente?

46. Los trabajadores tienen claras las diferencias entre producto y servicio

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

47. ¿Qué principios de atención al cliente tienen establecidos?

48. Los trabajadores son estimulados en su trabajo para brindar una mejor atención al cliente

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

49. Los trabajadores poseen la habilidad de la escucha en la comunicación con el cliente

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo 3



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

El objetivo de la presente encuesta a los empleados es para recopilar información para la investigación de la incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotol durante el Año 2016

1. El ambiente laboral en su trabajo es el adecuado

Si

No

2. Considera usted que el clima laboral influye en su desempeño

Si

No

3. ¿Cuándo considera usted es más productivo en su trabajo?

4. Se siente satisfecho con su trabajo

Si

No

5. Se siente satisfecho en sus labores

Si

No

6. Cree usted que la satisfacción laboral depende de la remuneración económica

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo considera las condiciones físicas laborales?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>

8. Se siente satisfecho con su remuneración económica por su trabajo

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

9. Reciben reconocimientos por su desempeño laboral

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué beneficios tienen en su trabajo?

11. ¿Está de acuerdo con las condiciones laborales?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cómo es la relación laboral con los compañeros?

Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

13. Considera que el servicio de atención que le brindan al cliente es adecuado

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

14. El personal utiliza la vestimenta adecuada

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

15. Se han presentado reclamos por parte de los clientes

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Quién atiende los reclamos?

16. Sus clientes son repetitivos

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17. En algún momento ha disminuido la fidelidad de sus clientes

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No

18. Al concluir el servicio, les consulta a sus clientes si quedaron conformes

Si
No

19. Para ofrecer el servicio a los clientes lo hacen de manera clara, precisa y concisa

Si
No

20. Limitan al cliente es sus respuestas

Si
No

21. Le brindan diferentes alternativas de selección del servicio al cliente

Si
No

22. Hacen sentir especiales a sus clientes con la atención brindada

Si
No

23. ¿Cuánto tiempo promedio espera el cliente para que lo atiendan?

24. Existe favoritismo o prejuicios al momento de atender

Si
No

25. Le dan a conocer a los clientes si hay promociones

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

26. Existe un buzón de quejas y sugerencias

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Porque

27. Han escuchado malos comentarios de clientes insatisfechos

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

28. ¿Por qué un cliente se vuelve fiel al establecimiento?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>
Confianza	<input type="checkbox"/>
Ausencia de riesgo	<input type="checkbox"/>
Falta de alternativas	<input type="checkbox"/>
Servicio adecuado	<input type="checkbox"/>
Servicio deseado	<input type="checkbox"/>
Servicio esperado	<input type="checkbox"/>

29. Los trabajadores son estimulados en su trabajo para brindar una mejor atención al cliente

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo 4



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

ENCUESTA A LOS CLIENTES

El objetivo de la presente encuesta a los clientes es para recopilar información para la investigación de la incidencia del clima organizacional en la atención a los clientes de Tienda E y M, Municipio de Ocotal durante el Año 2016

1. Recibe una buena atención en el local

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. La atención brindada por el personal fue la adecuada

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo es la actitud al momento de ofrecer el servicio por parte del personal?

4. ¿Cuánto tiempo promedio espera para que lo atiendan?

5. Existe favoritismo o prejuicios al momento de atender

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. Le dan a conocer si hay promociones

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. Existe un buzón de quejas y sugerencias

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Porque

8. Han escuchado malos comentarios de clientes insatisfechos

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

9. Al momento de adquirir el servicio en que basa su opinión

Precio	<input type="checkbox"/>
Decisión no es clara	<input type="checkbox"/>
Desconfianza del producto	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>

10. ¿Por qué un cliente se vuelve fiel al establecimiento?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>
Confianza	<input type="checkbox"/>
Ausencia de riesgo	<input type="checkbox"/>
Falta de alternativas	<input type="checkbox"/>
Servicio adecuado	<input type="checkbox"/>
Servicio deseado	<input type="checkbox"/>
Servicio esperado	<input type="checkbox"/>

11. ¿Cómo es el comportamiento del personal con el cliente?

12. Los trabajadores poseen la habilidad de la escucha en la comunicación con el cliente

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo 5

Plan de acción para la mejora continua del clima organizacional en la atención al cliente

Este plan de acción tiene como objetivo recabar información tanto de los empleados como de los clientes para conocer el nivel de satisfacción en lo laboral y en el servicio de atención, con la finalidad de mejorar las debilidades encontradas.

Se recomienda aplicar el instrumento de satisfacción a los clientes cada semestre, ya que el negocio no puede seguir existiendo si la satisfacción hace que disminuya la fidelización de sus clientes, en el caso del instrumento de satisfacción a los empleados se recomienda que se aplique de manera trimestral, porque es necesario medir el grado de satisfacción de los empleados, ya que estos brindan una buena atención al cliente cuando se encuentran satisfechos, el ambiente laboral influye en la forma de comunicarse y actuar no solamente con los compañeros sino también con el público en general.

En el caso del instrumento de satisfacción al cliente se puede trabajar bajo una muestra dependiendo del universo que manejen. Para los empleados es recomendable aplicarlo a todos ya que no son muchos y es necesario conocer sus puntos de vista.

Para procesar la información se puede realizar mediante un programa estadístico en este caso SPSS, o se recomienda usar Microsoft Office Excel, ambos programas le brindaran los resultados de una manera fácil mediante el grafico para la toma de decisiones.

El responsable de aplicar los instrumentos se recomienda que sea el gerente, pero si existe la posibilidad de contratar un recurso humano que realice este trabajo sería positivo ya que los empleados no estarían en la condición de sentirse presionados en las respuestas por el hecho de que sea el gerente quien este

aplicando el instrumento. Para el caso de los clientes se recomienda al igual que los empleados una persona ajena a la empresa para que se sientan en la libertad de brindar sus respuestas conforme al servicio brindado, sin manipulación por parte de ningún empleado.

La información obtenida mediante estos instrumentos para la toma de decisiones el responsable de las medidas correctivas es el gerente






Se recomienda colocar el buzón de quejas o sugerencias cerca de la salida del negocio, ya que esto le permitirá al cliente sentirse de manera cómoda al depositar su recomendación o queja sin sentirse precisado por el gerente o los empleados.

El buzón debe de ser una caja segura con llave donde únicamente tenga acceso a ella el gerente, la información obtenida mediante el método del buzón puede ser procesada mediante mapas o tablas descriptivas que le brinden la posibilidad de la toma de decisiones correctivas de las situaciones planteadas.

Se recomienda revisar el buzón al finalizar cada semana, acción que únicamente la puede realizar el gerente.

A continuación, se presentan los dos instrumentos para medir el nivel de satisfacción de los clientes y los empleados de la tienda E y M.

Propuesta para medir la satisfacción de los Clientes

Interrogantes	No Aplica	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
					
Los empleados tienen buena apariencia en la vestimenta					
Al presentarse un problema hay un sincero interés en solucionarlo					
Los empleados realizan bien el servicio de atención					
Se atienden a tiempo las quejas y reclamos					
Se registran los errores cometidos					
Los empleados comunican a los clientes los horarios de atención					
Los empleados ofrecen un servicio rápido					
Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes					
Los empleados responden oportunamente a las inquietudes de los clientes					
El comportamiento de los empleados transmite confianza al cliente					
Los empleados son siempre amables con los clientes					
Los empleados tienen conocimiento y responden a las inquietudes del cliente					
El horario de atención es conveniente para los clientes					
Los empleados ofrecen una atención personalizada al cliente					
El negocio se preocupa por los intereses de sus clientes					
Los empleados comprenden las necesidades específicas de los clientes					

Propuesta para medir la satisfacción de los Empleados

Interrogantes	No Aplica	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
					
¿Cómo se ha sentido en este negocio?					
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas					
Las cargas de trabajo están bien repartidas entre el personal					
Este trabajo le permite desarrollar sus habilidades					
Le comunican como es el desempeño en su trabajo					
Como califica la relación de trabajo con sus compañeros					
Le resulta fácil expresarse ante sus compañeros de trabajo					
Considera que este trabajo le produce stress					
Tiene buena comunicación con su jefe					
Cuando necesita información acerca de algún producto obtiene lo que desea					
Se siente motivado en este trabajo					
Ha recibido reconocimientos cuando sobre pasa la meta laboral					
Considera aceptables las condiciones salariales					
Como considera la calidad del servicio que brinda					
Considera que pueden realizar mejoras en el servicio de atención					
En ocasiones le piden opiniones para mejorar el servicio de atención					
Se siente parte de los logros y fracasos del negocio					