



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas

TEMA: “Desempeño Laboral y su incidencia en la atención  
al cliente en la empresa Tarjeal Cía. Ltda.”

AUTORA: Georgina Maricela Ramos Palacios

TUTOR: Ing. Mg. Fabián Chávez

Ambato - Ecuador

Enero 2013



## **APROBACION DEL TUTOR**

**Ing. Mg. Fabián Chávez**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Noviembre del 2012

.....

**Ing. Mg. Fabián Chávez**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Georgina Maricela Ramos Palacios, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Srta. Georgina Maricela Ramos Palacios

C.I. 1804002200

AUTOR

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Santiago Verdesoto

f).....

Ing. Danilo Altamirano

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Ramos Palacios Georgina Maricela

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico Primero a Dios, por su infinita bondad, por darme sabiduría, salud, conocimiento y las aptitudes necesarias que me han permitido lograr mis objetivos.

A mis Padres, no solo por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo si no por los ejemplos de perseverancia, constancia, consejos y motivaciones constantes a lo largo de mi vida.

A mi hija Emily por ser mi fuente de inspiración en el día a día para salir adelante y cumplir mis metas.

A mi novio Jorge Luis por ser mi apoyo, mi pilar fundamental ya que gracias a su inteligencia, sabiduría y firmeza. Ha logrado en mí una profesional, gracias por tus consejos y paciencia.

Maricela Ramos

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento infinito y profundo a la Universidad Técnica de Ambato, las autoridades, personal docente, administrativo al Sr. Decano de la Facultad, quienes han cumplido con el éxito la labor de crear profesionales, a mis maestros, quienes con su conocimiento y dedicación impartida en las aulas lograron el desarrollo intelectual de una forma adecuada para poder desenvolverme en las diversas situaciones de la sociedad.

De la misma manera agradezco al Ing. Fabián Chávez por su valioso aporte en el desarrollo de la presente investigación.

Asimismo a todos quienes de una u otra manera hicieron de este trabajo una realidad.

Maricela Ramos

## INDICE GENERAL

	<b>Paginas</b>
PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE GENERAL .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE CUADROS.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xv
<b>CAPITULO</b>	
	1
1. PROBLEMA .....	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Delimitación .....	7
1.2.5. Formulación del Problema .....	7
1.2.6 Preguntas Directrices .....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	8
<b>CAPITULO II</b>	
	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	13
2.5 HIPOTESIS.....	54
2.6 Señalización de variables .....	54

	CAPITULO II	55
3.- MARCO METODOLÓGICO .....		55
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....		55
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN. ....		56
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN:.....		56
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....		58
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....		62
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....		62
	CAPITULO IV	64
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....		64
4.1 ANALISIS DE RESULTADOS .....		64
4.2 INTERPRETACION DE DATOS .....		64
4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS .....		79
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis .....		79
4.3.2 Nivel de significación .....		80
4.3.3 Estadístico de prueba.....		80
4.3.4 Resolución de la formula .....		82
4.3.5 Regla de decisión .....		82
4.3.6 Conclusión de la Hipótesis.....		83
	CAPITULO V	84
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		84
5.1 CONCLUSIONES .....		84
5.2 RECOMENDACIONES .....		86
	CAPÍTULO VI	87
6. PROPUESTA.....		87
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....		87
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....		88
Filosofía Empresarial .....		89
Misión .....		89
Visión .....		89
Valores .....		89
6.3 JUSTIFICACION .....		91
6.4.1 OBJETIVO GENERAL .....		93
6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....		93

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	93
6.5.1 FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	93
6.5.2 FACTIBILIDAD SOCIAL-CULTURAL.....	94
6.5.3 FACTIBILIDAD DE GÉNERO .....	94
6.5.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	94
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	95
6.7 METODOLOGÍA .....	96
6.7.1 Introducción .....	96
6.8 ADMINISTRACION .....	116
6.9 PREVISION DE LA EVALUACION .....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXO.....	123

## INDICE DE TABLAS

	<b>Paginas</b>
Tabla 1 Arquitectura de la organización .....	17
Tabla 2 Consolidado de la motivación.....	31
Tabla 3 3.5. Matriz de Operacionalización de Variables .....	60
Tabla 4 3.6 Variable Dependiente: Atención al Cliente .....	61
Tabla 5 Recoleccion de información.....	62
Tabla 6 Capacitación del personal .....	65
Tabla 7 Atención al cliente .....	66
Tabla 8 El personal esta capacitado .....	67
Tabla 9 Comprensión de necesidades .....	69
Tabla 10 Bondades del producto.....	70
Tabla 11 Conocimiento claro y preciso .....	72
Tabla 12 Atencion rápida .....	73
Tabla 13 Cuenta con todos los recursos.....	74
Tabla 14 Atención personalizadas .....	76
Tabla 15 Servicio del departamento de ventas.....	77
Tabla 16 Se ha solicitado información.....	78
Tabla 17 Atencion al cliente .....	80

Tabla 18 Servicio del departamento de ventas.....	81
Tabla 19 Tabla de respuestas esperadas.....	81
Tabla 20 Orientación Técnica de F.C.E.....	98
Tabla 21 Factores claves de Éxito.....	99
Tabla 22 Matriz de peso Relativo o Ponderado.....	110
Tabla N°23 Focos de Medición de Desempeño.....	111

## INDICE DE GRAFICOS

	<b>Paginas</b>
Gráfico 1 Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2 Categorización .....	14
Gráfico 3 Modelo integrado de gestión de recursos humanos por competencias. .	16
Gráfico 4 Función de Desempeño: F (M x H x O) .....	23
Gráfico 5 Función de Desempeño: F (H x C x A x O). .....	24
Gráfico 6 Gestión y Mejora Continua de Procesos.....	41
Gráfico 7 Capacitación del personal .....	65
Gráfico 8 Atención al cliente .....	66
Gráfico 9 El personal se encuentra capacitado .....	68
Gráfico 10 Comprende sus necesidades.....	69
Gráfico 11 Información de las bondades del producto .....	71
Gráfico 12 Conocimiento claro y preciso .....	72
Gráfico 13 La atención fue rápida.....	73
Gráfico 14 Cuenta con todos los recursos.....	75
Gráfico 15 Atención personalizada.....	76
Gráfico 16 Servicio del departamento de ventas.....	77
Gráfico 17 Se ha solicitado información.....	78
Gráfico 18 Campanas GAUSS.....	83
Gráfico 19 Evaluación Integral de Desempeño.....	96
Gráfico 20 Organigrama estructural.....	116

## INDICE DE CUADROS

	<b>Paginas</b>
Cuadro 1 Elementos del servicio al cliente .....	39
Cuadro 2 Elementos de la satisfacción al cliente .....	40
Cuadro 3 Personal Operativo.....	100
Cuadro 4 Personal Superior.....	102
Cuadro 5 Personal Administrativo.....	105
Cuadro 6 Controles de medición de desempeño.....	108
Cuadro 7 Plan de accion.....	112
Cuadro 8 Actividad y tiempo .....	113
Cuadro 9 Cronograma.....	114
Cuadro 10 Presupuesto.....	115

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Tarjeal Cía. Ltda. Almacenes “Locuras Hallmark” se dedica a la comercialización de productos americanos y propios de la empresa, como: peluches, tarjetas, cajas, fundas de regalos, maletas de personajes, arreglos y decoraciones de los productos, etc. esta empresa lleva alrededor de 8 años en el mercado de Ambato, tiempo en el cual ha ido ganando espacio y clientes por lo que es importante elaborar un sistema que ayude en la gestión del negocio.

El presente trabajo investigativo está orientado a la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la empresa Tarjeal Cía. Ltda. “Locuras Hallmark” Mall de los Andes, esto ayudará a mejorar la atención en las diferentes áreas de la sucursal.

Primeramente se elaboró un diagnóstico donde se determina las diversas causas y efectos por lo que se concluye en el problema central, son diversas las situaciones que impiden el desarrollo y credibilidad tales como: Alto nivel de quejas y reclamos, percepción de un mal servicio, falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa, entre otros.

Los datos arrojados de la presente investigación nos dan a conocer que existe una pésima atención de parte de los colaboradores hacia los clientes, razón por la cual Me direcciono a corregir aspectos como mejor la atención, corregir tiempos muertos en la atención, mejorar la cordialidad y la información proporcionada a los clientes, ya que son factores críticos de éxito que los clientes consideran como aspectos que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direcciono para identificar y diseñar un sistema de evaluación de desempeño y los pasos a seguir para mejor la atención a los clientes ya que con la investigación obtenida se realizara evaluaciones trimestrales a todo el personal que labora en la empresa.

Factor crítico de éxito:

Comercialización

Gestión

Desempeño Laboral

Atención al cliente

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado en realizar un aporte de interés para todas las organizaciones como es el desempeño laboral y también en lo que es el servicio al cliente, para minimizar el nivel de quejas y reclamos en la empresa Locuras Hallmark- Almacenes Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes-Ambato.

Este texto está desarrollado en seis capítulos de acuerdo al siguiente esquema:

**Capítulo I.** Consta del planteamiento del problema; su contextualización a nivel nacional, regional y de la ciudad de Ambato, la identificación de la causa raíz y su respectivo análisis de causa – efecto, y lo más importante el planteamiento de objetivos, base para el desarrollo de la investigación.

**Capítulo II.** Contiene el marco teórico, se mencionan los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica en los campos de totalidad concreta, se describe algunos conceptos de varios autores en función del problema y se plantea la hipótesis con las variables correspondientes.

**Capítulo III.** Corresponde a la metodología que se empleó para la investigación, los instrumentos utilizados y los métodos que se aplicaron para recopilar la información y operacionalización de las variables para luego realizar el procesamiento de la información obtenida.

**Capítulo IV.** Se refiere al análisis e interpretación de resultados de la investigación, el resultado de las preguntas de la encuesta organizado en cuadros estadísticos de gráficos individuales. Este análisis estadístico facilita la identificación de los puntos claves de mejora y la conclusión de los resultados, además la aplicación de la Hipótesis y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, el desempeño laboral SI permitirá mejorar la

atención al cliente en la empresa Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato.

**Capítulo V.** Obtenida y procesada la información se llegó a establecer las conclusiones de acuerdo con los objetivos específicos que se diseñan en la investigación y se plantean las recomendaciones.

**Capítulo VI.** La propuesta consta, donde elabora un sistema de Evaluación de Desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente, para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la empresa Tarjeal Cía. Ltda.- Almacenes Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes-Ambato, bajo una sustentación teórica – práctica.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Desempeño laboral y su incidencia en la atención al cliente en la empresa TARJEAL CIA. LTDA -”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La escasa medición al rendimiento laboral influye en la atención al cliente en la empresa TARJEAL CIA. LTDA - Almacenes “Locuras Hallmark” sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato, periodo 2012”.

### 1.2.1 Contextualización

El éxito de las empresas a nivel mundial depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

En el ambiente actual cada vez más competitivo, el mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender; el servicio de calidad es decisivo para el éxito corporativo, hoy en día escuchamos hablar constantemente de los servicios y mercados, a su vez los servicios cobran mayor importancia en las economías de los países, por lo tanto cada vez se habla con mayor énfasis acerca de la importancia de la calidad en el servicio.

Si los clientes están satisfechos con el producto y los estándares de servicio obtenidos, retornarán al mismo proveedor una y otra vez para todas sus adquisiciones, de lo contrario el índice de quejas sube en cantidades alarmantes, a nivel mundial la mayoría de las industrias e incluso pequeñas empresas que han colocado sus negocios en esta gran manzana ya han detectado la necesidad de evaluar la voz del cliente o consumidor puesto que es el precisamente quién califica la prosperidad de estos establecimientos.

En **Ecuador** se han realizado diversos esfuerzos para recuperar el terreno perdido en lo que se refiere a una cultura de calidad en el servicio. Es notorio observar como algunas empresas están realizando acciones encaminadas a mostrarles a sus usuarios su cambio de actitud y su nueva disposición hacia la genuina satisfacción de las necesidades de los

mismos, Ecuador como un país en vías de desarrollo también está adoptando las buenas prácticas del mundo para analizar las quejas y reclamos del cliente, entre estas tenemos las cadenas internacionales : Cadenas alimenticias, Industrias de Snacks como Frito Lay, entre otras, empresas nacionales como Plasticaucho Industrial, Claro Ecuador, Movistar, Grupo Fybeca Ecuador, Bancos: Pacífico, Pichincha, Guayaquil, El Servicio de Rentas Internas, Cal center del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social , entre otros.

Otra empresa es la telefonía Claro mantiene índices de gestión al nivel de quejas, en donde el porcentaje de reclamos generales debe ser  $\leq 1.5\%$ , mientras que el tiempo promedio de solución de reclamos debe ser  $\leq$  a 168 horas, de esta forma tenemos un referencial de cómo ya las empresas ecuatorianas están tratando la satisfacción del cliente.

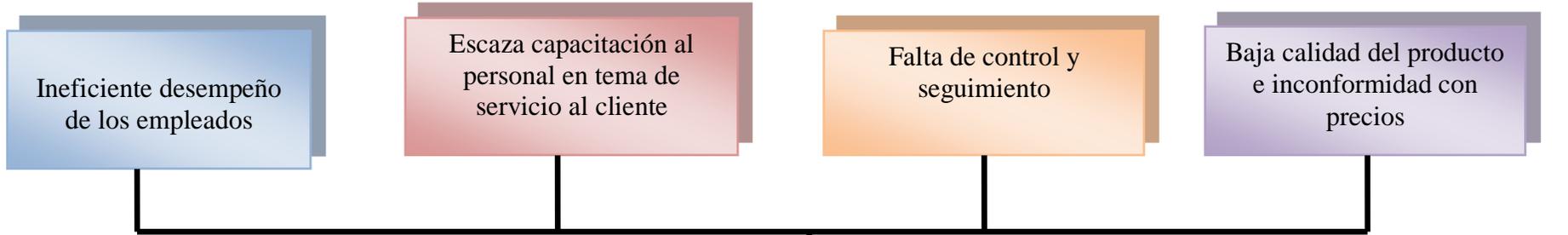
Los clientes quieren que los traten como únicos, quieren hacer negocios con organizaciones que los valoren y les otorguen mayor reconocimiento, el reto que enfrentan la mayoría de las organizaciones en el país, es el cómo asegurar que sus clientes reciban una experiencia personalizada y única que les permita mantener la competitividad en el negocio.

Actualmente la calidad en la atención al cliente es una característica muy apreciada por el consumidor, Éste busca rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas en la adquisición de un bien o servicio, debido a estos factores y siendo que **Locuras Hallmark** forma parte de una cadena de tiendas a nivel internacional, se ve en la necesidad de establecer estrategias para proporcionar un servicio más rápido y eficiente, esta tienda de variedades en tarjetería, obsequios, peluches, etc, mantiene su sucursal en el Mall de los Andes ubicado en Ambato, ha logrado introducirse en la ciudad teniendo gran aceptación por parte de la ciudadanía ambateña, siendo el sector estratégico el que también otorga ventaja, es por esta situación que se instituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes cuyos resultados establezcan un

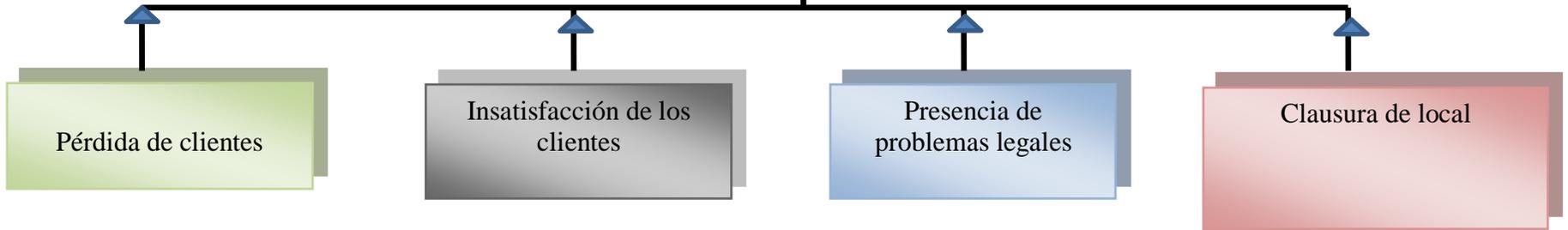
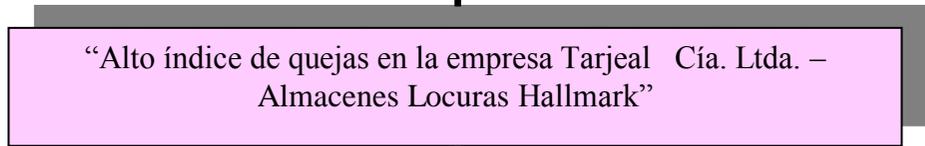
punto de apoyo para la gerencia de la empresa y que sea de utilidad para la toma de decisiones y diseño de estándares de “mejores prácticas” y asegurar que cualquier queja, sugerencia u oportunidad de mejora que recibamos directamente de los clientes sean manejadas eficientemente, lograr reducir en forma considerable los tiempos de entrega de los productos al cliente, mejorar la atención bajo un trato amable y todo sus relacionados con el fin de superar sus expectativas.

**1.2.2 Análisis Crítico**  
**Gráfico 1 Árbol de problemas**

EFFECTOS



PROBLEMA



CAUSAS

Elaborado por: La Investigadora

A través del paradigma crítico propositivo nos ayuda a analizar la atención brindada al cliente en el momento justo de la presentación del producto y su posterior compra en la empresa LOCURAS HALLMARK punto de venta Mall de los Andes, y como la ausencia de herramientas de medición de la gestión del desempeño laboral influyen en la entrega perfecta del producto, considerando que no existe ningún procedimiento que se encargue y asegure del bienestar del cliente, desconociendo su criterio por nuestro servicio, su grado de necesidad de nuestros productos, la existencia de los mismos acorde a sus urgencias, y el beneficio que sería para nosotros como empresa mejorar este proceso tanto para mantener nuestros fieles clientes como para captar más de ellos.

A simple vista y de manera muy general la Administración del punto de venta Locuras Hallmark – Mall de los Andes de Ambato, identifica un ineficiente desempeño de los empleados basándose en que no todos colaboran de la misma manera y ninguno de ellos trabaja en coordinación con el resto de empleados bajo los mismos patrones de atención al cliente, cada uno trabaja de manera empírica y no uniforme, es por esto que es importante fijarse en que la empresa no ha desarrollado estándares únicos que aseguren la entrega perfecta del producto al cliente, por tanto la empresa no trabaja bajo buenas prácticas de servicio al cliente, quedándose de lado de las distintas empresas comerciales y/o servicios que ya trabajan con estándares de servicio y calidad, no se ha dictado nunca un plan de capacitación exhaustiva al empleado en lo referente a atención al cliente esto presenta sin duda un bajo rendimiento laboral frente a los administradores y presenta una mala imagen ante el cliente por tanto el desprestigio de la empresa, mientras no exista un adecuado control y seguimiento al producto y servicio, la empresa corre el riesgo de verse inmiscuida en problemas legales, se debe poner énfasis en el correcto chequeo de precio – producto para asegurar la conformidad del cliente y no exponerse a posibles clausuras del local por parte de las entidades del Estado, es por esto que la presente investigación pondrá énfasis en desarrollar un sistema basados en proceso de atención al cliente y estándares de medición al desempeño laboral.

### **1.2.3 Prognosis**

“LOCURAS HALLMARK” Sucursal Mall de los Andes, si no aplica herramientas de mejora de la atención al cliente y su aplicación por parte del personal no optimizará el proceso de fidelización del cliente lo que provocará pérdida de los mismos, desprestigio de la empresa, malestar entre el personal, es por ello que este tema cobra importancia ya que el desarrollo de estas estrategias fundamentarán el inicio y continuo mejoramiento de la satisfacción al cliente, de conocer sus necesidades reales y superar sus expectativas.

### **1.2.4 Delimitación**

Límite de contenido

Campo: Administrativo

Área: Ventas

Aspectos: Atención al Cliente

Limite Espacial:

Tarjeal Cía. Ltda – Almacenes Locuras Hallmark – Sucursal Mall de los Andes – Ambato.

Límite temporal:

Diciembre – Mayo 2012

### **1.2.5. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la escasa medición del desempeño laboral en la atención al cliente en los Almacenes Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes - Ambato”

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Qué herramientas deben aplicarse para mejorar el proceso de atención al cliente en almacenes Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes - Ambato”.

¿Qué tipo de documentos deben crearse para la medición del desempeño laboral en almacenes Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes - Ambato”.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Se destaca la importancia de este estudio, ya que es de carácter práctico porque se puede desarrollar estrategias de mejora de la atención al cliente que ayuden a la fidelización del mismo, crear ventaja competitiva y así poder continuar siendo una empresa líder en el mercado.

Poner mayor atención en el trato a los clientes a través de instaurar en los empleados una cultura de crear clientes para toda la vida, respaldar los conocimientos adquiridos en los años de estudio en la Facultad de Ciencias Administrativas y en el campo laboral, la base de toda empresa de expendio de obsequios es la excelencia en la atención al cliente; de aquí la importancia de instaurar estándares que permitan elevar el desempeño laboral de cada colaborador.

El manejo de estas estrategias permitirá a la organización mantener el control oportuno, específicamente en la atención al cliente, así como también mejorar nuestra imagen corporativa.

Una de las prioridades que ha establecido el presente estudio es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Es importante para los empleados y personal que labora en la empresa el tener en cuenta que el propósito principal de la empresa y la razón de ser es el cliente, ya que son la fuente principal para cumplir nuestras metas y objetivos propuestos a largo plazo.

Realizado un análisis por el cual se destaque la importancia del estudio, logrando asegurar la venta de forma efectiva y eficaz ya que esto lograra que mejore la atención de los empleados, asía los clientes obtendrán mejor conocimiento el cual les permitirá brindar un servicio de calidad, obteniendo una venta efectiva y bajo estándares de atención a los clientes.

Mediante el análisis de dichas herramientas se logrará asegurar un proceso de venta efectivo que permita construir una relación de confianza con el cliente, lograr metas de venta y sembrar la base de una relación a largo plazo entre el cliente y Locuras Hallmark, lo que llevará a la empresa a ser más competitiva y a cumplir con los objetivos propuestos de integrar nuevos clientes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar una guía de procedimientos de evaluación del desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente en los Almacenes Locuras Hallmark, sucursal Mall de los Andes, en la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el actual manejo del proceso de atención al cliente.
- los puntos claves para la medición del desempeño laboral.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente en la empresa Tarjeal Cía. Ltda. punto de venta Locuras Hallmark Mall de los Andes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

NARANJO. E (2010)” Modelo de gestión para elevar el desempeño laboral de la empresa Marcos S.A de la ciudad de Pillaro en la ciudad de Ambato.

#### **Objetivos:**

- Determinar de qué manera incide la falta de un modelo de gestión en el bajo desempeño laboral de la empresa Marcos S.A. de la ciudad de Pillaro.

- Identificar las causas que originan el bajo desempeño laboral a través de técnicas de investigación en la empresa marcos de la ciudad de pillarlo.

### **Conclusiones:**

La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Niveles Jerárquicos claramente definidos, pero no cuentan con un descriptivo de funciones que aporta tanto a los procesos de selección, evaluación y desarrollo de sus colaboradores.

SIZA. R (2010) “Gestión para elevar el desempeño laboral en comercial pico en la ciudad de Ambato”.

### **Objetivos:**

- Identificar problemas y necesidades del talento humano, aplicando una investigación de campo, para elevar el desempeño laboral en Comercial Pico.
- Analizar cada una de las áreas de la organización, para conocer fortalezas y debilidades del personal que labora en Comercial Pico.

### **Conclusiones:**

- La falta de un modelo de gestión no permite resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.
- Para asegurar el éxito de la empresa es necesario que el capital humano aporte con conocimientos que fortalezcan y asegure un cambio.

PEREZ J.( 2010) “ El servicio al cliente influye en el crecimiento de la empresa Pinturas Multicolor de la ciudad de Latacunga”

## **Objetivos**

- Diseñar el plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente en la empresa comercial Pintura Multicolor de la ciudad de Latacunga para el periodo Agosto – Noviembre 2011.
- Diseñar el plan de capacitación para mejor el servicio al cliente.
- Desarrollar el plan de capacitación pendiente a reforzar con el cliente.
- Ejecutar el plan de capacitación para el servicio al cliente.

## **Conclusiones**

- La atención al cliente por parte de los empleados no es la más adecuada hay poca amabilidad y prontitud en los servicios.
- Los empleados no han recibido ninguna capacitación en materia de calidad de servicio al cliente.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación sustentada con un enfoque crítico – propositivo, caracterizado porque el problema seleccionado parte de un estudio socio económico, de la recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema y sus consecuencias.

Requiere de sustentos científicos que orientaran el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que las herramientas de gestión demandan cambios.

El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejoren la atención al cliente en base a la medición del desempeño laboral, siendo importante tomar en cuenta las siguientes razones:

Fundamentación Ontológica, puesto que a través de la investigación se pretenderá alcanzar el adelanto y el crecimiento a través de una adecuada interpretación, considerando que los seres humanos se encuentran particularizados en un ambiente cambiante.

Fundamentación Epistemológica, ya que es necesario tener el significado de los conocimientos adquiridos en el proceso para poder llegar a desarrollar su verdadera aplicación

Fundamentación Axiológica, se buscará la aplicación de los valores propios de los hombres en busca de un equilibrio entre estos y lo que los rodea, logrando llegar a tener una investigación realista y de importancia para las personas que intervienen en esta actividad.

## **2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

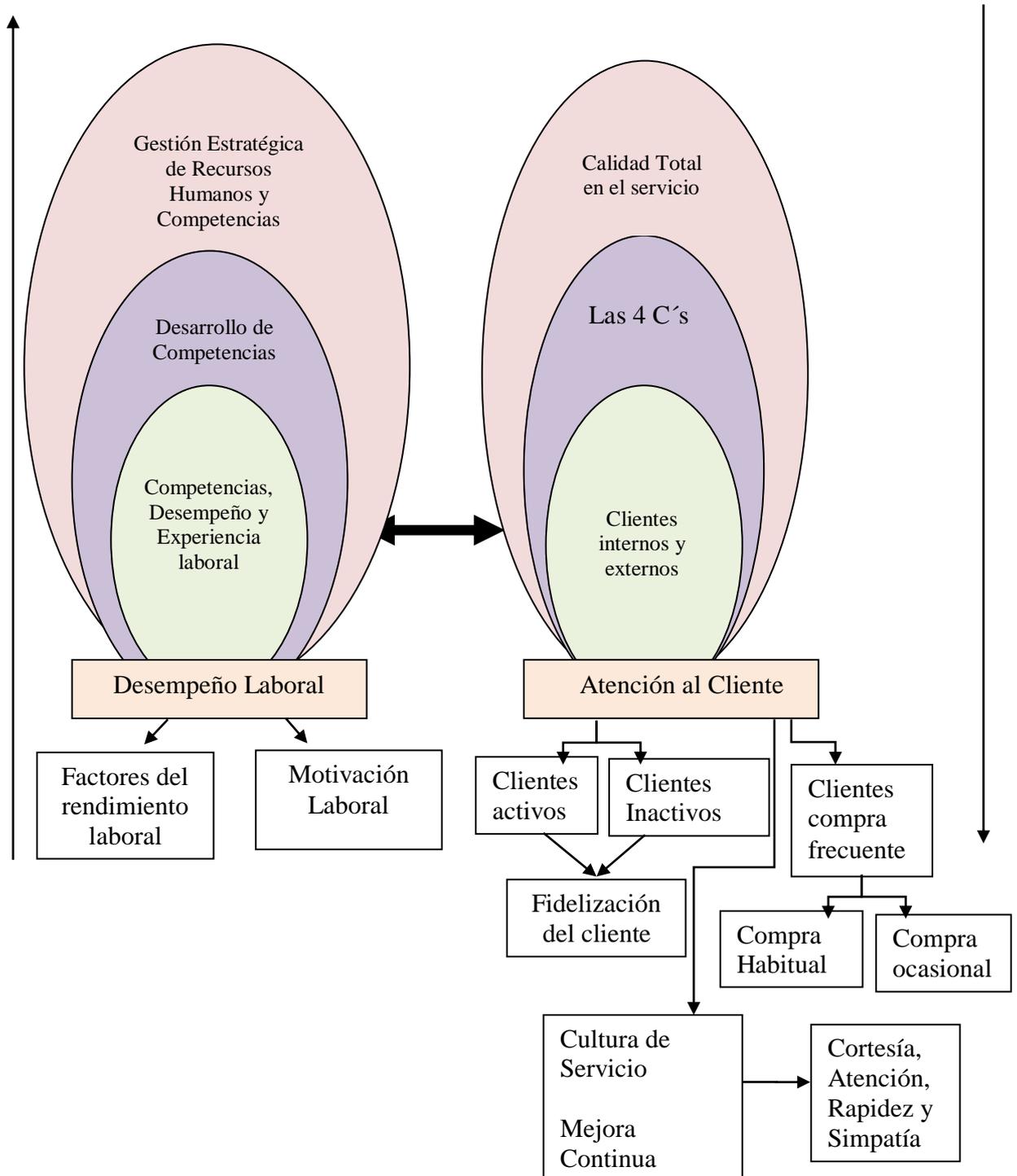
Formulación del Problema

¿Cómo incide la carencia de herramientas de medición del desempeño laboral a los colaboradores de la organización en el proceso de atención del cliente en la empresa Tarjeal Cía. Ltda. Línea “Locuras Hallmark” sucursal Mall de los Andes – Ambato.

X = Desempeño Laboral

Y = Atención al cliente

Gráfico 2 CATEGORIZACIÓN



Elaborado por: La Investigadora

## **Definición de Categoría**

### **Desempeño Laboral**

Motowidlo (2003, pàg 51), considera: El desempeño laboral constituye el “Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado”

VILLAREAL (2001, pàg 175), define el desempeño laboral: Es una preocupación de la organización en general ¿Cómo logramos que las personas cumplan sus objetivos empresariales? ¿Qué se necesita para que las capacidades individuales potencien los resultados de las empresas? Por lo que asegura la evaluación por competencias como el mejor resultado”

Zornoza (2004, pág 18) declara al desempeño laboral como la "Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas, el resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización”.

El desempeño laboral es una preocupación de las organizaciones en general, ¿cómo logramos que las personas cumplan los objetivos empresariales?, ¿Qué se necesita para que las capacidades individuales potencien los resultados de las empresas? El modelo de competencias ofrece una posibilidad para trabajar en este tema ya que desde sus inicios, su preocupación ha sido identificar variables que predigan el rendimiento laboral. Es así, que lo podemos entender, como variables dependientes de un modelo de desempeño. Esto significa que las competencias tienen una estrecha relación con los resultados que las organizaciones desean alcanzar. Este trabajo muestra la vinculación del modelo de competencias con la generación de resultados organizacionales y como la gestión estratégica de los recursos humanos por competencias, puede establecer un punto de diferencia al momento de definir parámetros de desempeño laboral. Por

último, podemos ver a través de un ejemplo, como este modelo puede resultar enormemente útil y aplicable a la realidad organizacional.

### **Tipos de rendimiento**

- Rendimiento de tarea: Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales.
- Rendimiento contextual: Aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global (conducta extra-rol y ciudadanía organizacional. Por tanto analizaremos lo siguiente:

### **Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Competencias.**

La práctica sistemática de una gestión estratégica de los recursos humanos por competencias puede asegurar el éxito de una organización en la consecución de sus objetivos estratégicos.

### **Gráfico 3 Modelo integrado de gestión de recursos humanos por competencias.**



Fuente: Allen (2000).

El papel de una dirección de recursos humanos, es llegar a ser parte de la ejecución de la estrategia, junto con las principales autoridades, cumpliendo la función de impulsar

y guiar el proceso de organización de la institución para ejecutar las estrategias establecidas.

En primer lugar, la dirección de recursos humanos debe asumir las responsabilidades de definir una arquitectura de la organización, esto es, identificar el modelo, por el cual la organización de llevar adelante sus propósitos. Esta dirección de recursos humanos debe ser capaz de elaborar un plano que contenga todas las partes de la estructura institucional y mostrar de qué manera funcionan en conjunto. En segundo lugar, la dirección debe conducir una auditoria de la organización, que permita mostrar con claridad los lugares que requieren mejoras inmediatas y pueden ayudar a identificar aquellos componentes de la institución que deben ser modificados para facilitar el cumplimiento de las estrategias.

Esta arquitectura debe considerar necesariamente su cultura, sus competencias, sus recompensas, su administración, sus procesos de trabajo y su liderazgo ¿Se adecua la cultura de la institución a sus metas estratégicas? ¿Son adecuadas sus competencias? La dirección deberá coordinar el intercambio de ideas sobre cómo alcanzar o desarrollar lo que falta. Una vez determinada la arquitectura subyacente de la institución guiará el pensamiento de la organización a lo largo del proceso de auditoría (Ulrich, 2000).

**Tabla 1 Arquitectura de la organización**

	PREGUNTAS
Esquema Mental Compartido	¿En qué medida la organización posee la Cultura adecuada para alcanzar sus objetivos de desarrollo?
Competencias:	¿En qué medida la organización posee los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas?
Resultados:	¿En qué medida la organización aplica las mediciones, recompensas e incentivos adecuados?
Administración	¿En qué medida la organización tiene la estructura organizacional, el sistema de comunicaciones y las políticas adecuadas?
Capacidad para el Cambio	¿En qué medida la organización tiene la habilidad de mejorar los procesos de trabajo, para cambiar y aprender?
Liderazgo	¿En qué medida la Universidad tiene el liderazgo que requiere para lograr sus metas?

Fuente: Ulrich, (2000)

En tercer lugar, en su papel de socio estratégico, la dirección de recursos humanos debe identificar métodos para renovar las partes de la arquitectura institucional que lo necesitan. Proponer, crear y dialogar sobre las mejores prácticas en programas de cambio de cultura, sistemas de desarrollo, evaluación de desempeño, identificación estimulación, desarrollo de competencias, ente otras.

En cuarto lugar, la dirección debe evaluar su propio trabajo y establecer prioridades claras. Independientemente de las iniciativas adoptadas por ésta dirección, siempre debe estar vinculada a los resultados esperados por la institución. Para esto, debe evaluar, de manera conjunta y sistemática el impacto y la importancia de cada una de sus iniciativas. Por tanto, se debe mejorar la eficiencia de su propio trabajo como la de toda la Institución.

Sólo así cumplirá su rol de verdadero, socio estratégico, ayudando a la organización a identificar los factores claves del éxito en el cambio y a evaluar las fortalezas y debilidades de ésta, respecto a cada factor en juego.

### **Desarrollo de Competencias.**

Cuando se habla de habilidades y destrezas (skills), nos referimos a la pericia que permite salir airoso, con garbo, en una faena, lance o quehacer. Hay, por tanto, una diferencia entre las competencias, las habilidades y las destrezas, porque habilidades y destrezas son componentes de una competencia, y no competencias en sí.

Una competencia es tal sólo si da cumplimiento u obtiene un resultado determinado en una actividad o nivel específico. Por otra parte, cuando se definen las competencias requeridas sólo como conocimientos, habilidades y actitudes, se falta al grado de precisión, lo cual supone una carencia de verificación y una inadecuada e incompleta identificación de las competencias, porque una competencia es una conceptualización de una mejor práctica, lo cual supone que existe una clara definición de los resultados que se espera obtener. Si no sabemos lo que queremos lograr, caemos en una visión

incompleta de las competencias. Por ejemplo, definir al compromiso organizacional, como una competencia, sin saber para qué, en qué contexto se aplicará, no nos permite saber con exactitud cuál es el significado.

Ahora bien, la misma definición de las competencias señala que éstas son el resultado de experiencias dominadas, razón por la cual la gestión de las carreras profesionales puede llegar a ser por sí misma generadora de nuevas competencias. En este sentido, el desarrollo de las competencias es una actitud que debe asumir quien quiera desarrollar sus competencias y que debe ser valorada y compartida como tal por la dirección de una determinada organización o empresa (Andreani, 1993; Albizu y Landaeta, 2001; Argyris, 2001 y Bethell- Fox, 1996).

Como señala claramente Madsen (1967) y Leboyer (1995) el desarrollo de las competencias depende de la voluntad de cada cual al intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y medios ad-hoc. Esto significa que las relaciones entre actividades de trabajo y de producción, por una parte, y desarrollo de las competencias, por otra, no son las que existen entre trabajo y formación tradicional, porque lo tradicional ha sido que la formación preceda al trabajo propiamente dicho. La concepción vinculada a las competencias considera una formación que consiste en la adquisición de las competencias que no había otorgado la formación inicial dada por una determinada empresa, al principio de una carrera profesional. En otras palabras, la formación ya no precede al trabajo, sino que “lo acompaña”. La preocupación es, por tanto, crear condiciones favorables para la adquisición de competencias, donde, el desarrollo de las mismas es una respuesta a estos nuevos desafíos en la medida que revela conjuntamente las competencias existentes y facilita el desarrollo de otras por virtud de la experiencia específica de la empresa.

No se enseñan dentro del esquema maestro-alumno, como traspaso de saberes, sino que son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que facilita la integración con éxito de los conocimientos y del saber hacer con el objeto de construir competencias nuevas.

No se refuta el valor de la capacitación, sino que más bien se considera un nuevo modelo de formación a partir de la actividad laboral desempeñada.

Así, desarrollo de competencias y desarrollo de carrera profesional constituyen una misma actividad, lo cual supone que es la movilidad en el transcurso de la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y ofrece oportunidades para aprender; esto implica poner entre paréntesis la formación para sustituirla por el desarrollo, renovando las actitudes frente a los roles, las modalidades y los medios de la formación misma.

La identificación de las competencias es fundamental para el ámbito laboral e individual, ya que permite a la organización poseer a personas trabajando en actividades para las cuales reúnen las competencias, lo que implica un nivel de autoestima y motivación que va en directo beneficio de la organización. Por el contrario, si no existe una evaluación clara de las competencias, podemos asignar tareas demasiado exigentes o sencillas a quienes no reúnen las competencias para ello, lo cual genera desmotivación y una baja en la autoestima con las repercusiones que esto trae tanto para el individuo como para la organización (Spencer y Spencer, 1993 y McLagan, 1998).

Podemos deducir por tanto, que los resultados de una actividad laboral dependen de las competencias, que deben ser necesariamente entendidas como una síntesis de conocimientos, habilidades y actitudes.

Las competencias subrayan el hecho de que son resultados de experiencias dominadas, aun cuando es indispensable señalar que algunas veces se relacionan con valores, intereses y preferencias que no siempre son susceptibles de ser adquiridas a través de experiencias de aprendizaje en la organización. Por tanto, esto plantea un punto de análisis respecto de las competencias en cuanto a su identificación, ya que buscaríamos aquellas competencias que están presentes como experiencias dominadas asociadas a una actividad, lo cual supone un desempeño de nivel superior,

estableciendo a su vez la necesidad de definir los desempeños deseados para llegar a concluir si las competencias que están presentes son las adecuadas. La base del desarrollo de la experiencia está en la aplicación y práctica de conocimientos, actitudes y habilidades personales.

McClelland (1973), propuso el concepto de competencias para identificar variables que predijeran el rendimiento laboral. El elemento distintivo del concepto y de su metodología propia implica el abordaje de las dificultades de las personas en el momento de alcanzar las metas que se han propuesto. Este autor funda sus investigaciones en estudios de la motivación, de la imagen que tiene la persona de sí misma, de la forma de afrontar la realidad en su vida cotidiana, de las estrategias de identificación y de solución de problemas a las que recurre diariamente y de la manera como maneja sus relaciones interpersonales.

El planteamiento de McClelland tiene su raíz en el asesoramiento clínico, esto significa que evita la identificación de rasgos generalizables y donde las competencias identificadas son siempre constructos muy específicos ligados a puestos concretos dentro de las organizaciones. Surge a continuación la proposición del Hay Group (1996), fundada en el modelo causal de McClelland, cuyos componentes son, en primer lugar, las realizaciones que las personas deben ser capaces de llevar a cabo, es decir, su competencia profesional, asociada a las funciones, tareas y obligaciones propias de los puestos u ocupaciones, en segundo lugar, y su tercer elemento está constituido por la eficiencia en el rendimiento profesional, medido en términos de adecuación y logros.

Emergen de las proposiciones planteadas diversas metodologías, una de las cuales pone atención a las cotas de adecuación y a las de logros sobrepasadas, como una forma de buscar la eficiencia en el rendimiento profesional: las cotas de adecuación se establecen fijando un punto por debajo del cual el empleado es considerado ineficiente y poco idóneo para ejecutar las tareas y cometidos de la ocupación o profesión en cuestión. Suele determinarse mediante el consenso de un panel de expertos; las cotas

de logro se sitúan a menudo fijando un punto de excelencia que está localizado dos desviaciones típicas por encima del rendimiento medio del personal evaluado, asoman así personas destacadas en la ocupación.

Otra técnica alternativa que ha tenido amplia aceptación consiste en identificar incidentes críticos a partir de los cuales el rendimiento final es de rotundo éxito o fracaso. Los primeros permiten establecer los niveles elevados sobre los cuales se establecen los logros elevados. Los que culminan en fracaso, son utilizados para establecerlos niveles mínimos de adecuación (Flanagan, 1954).

En la actualidad, el concepto de competencia es empleado y aceptado en las áreas de educación formal, formación continua y formación ocupacional. El concepto se usa para coordinar políticas de formación, planes institucionales y certificaciones profesionales. Expresiones como “análisis de competencia”, “certificación de competencia”, “competencias clave”, “unidades de competencia”, son indicadores de una formación y de una valoración de cualidades personales, de las aptitudes o conocimientos necesarios para el ejercicio de una profesión. Si se revisan estas definiciones se podrá constatar que incorporan tácitamente las acepciones de “capacitación”, “cualificación” y “suficiencia”. Hoy, se define una ocupación como un “agregado de competencias con valores y significados en el empleo”. Esta definición incluye el sentido de obligación propio de la tarea de cualquier trabajo, incluyendo además la dimensión capacitación porque supone el tratamiento pedagógico de la competencia profesional que configura una ocupación. Así mismo, incluye la idea de ineficiencia porque al certificar la profesionalidad ocupa la evaluación como el medio más generalizado de comprobación de la competencia profesional. Igualmente, se incorpora la acepción “cualificación”, porque las unidades de competencia reflejan las realizaciones profesionales y un criterio de ejecución

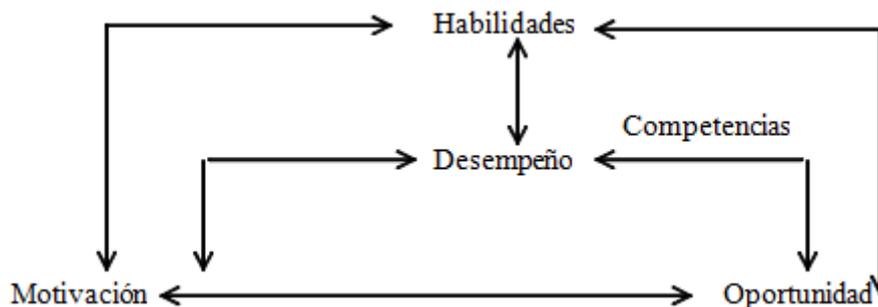
### **Competencias y Desempeño.**

Enfrentados a este panorama, los estudiosos vincularon la ejecución en el trabajo con la capacidad.

Consideraron las características multiplicativas de la capacidad y de la motivación para describir y predecir la conducta del empleado. Robbins (1999) sintetiza el estado del arte empleando los conceptos de motivación, habilidades y oportunidades, como elementos esenciales para la comprensión del desempeño humano. Para este autor, el desempeño humano es una función de la interacción de la habilidad (H) y la motivación (M). Cuando uno de estos factores es inadecuado, el desempeño se verá afectado negativamente. Luego agrega a su ecuación del desempeño  $= F (M \times H \times O)$ , la oportunidad de desempeño (O), señalando que los altos niveles de desempeño son parcialmente una función de la ausencia de obstáculos que limitan al empleado (ver gráfico 4).

El desempeño del empleado se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo. Las habilidades específicas, intelectuales o físicas requeridas para un adecuado desempeño en el trabajo, dependen de los requerimientos de habilidades en el trabajo.

**Gráfico 4 Función de Desempeño: F (M x H x O)**



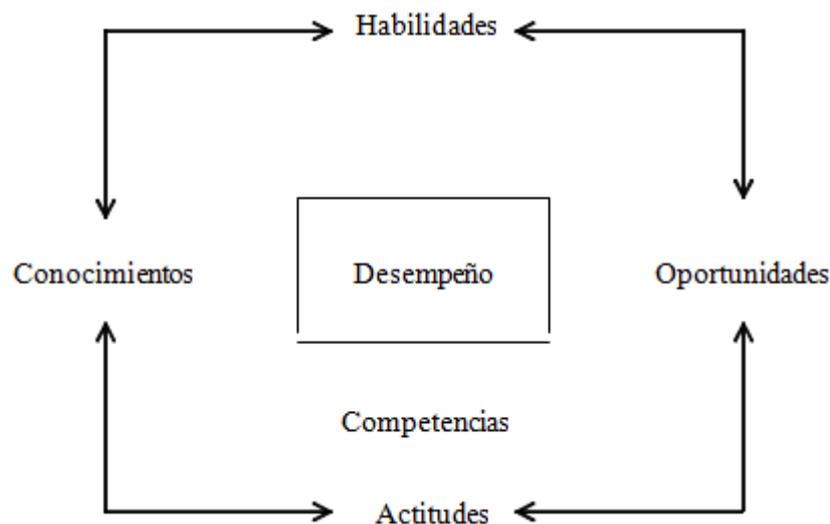
Fuente: Ulrich, (2000)

Pero, un modelo de desempeño no depende exclusivamente de las habilidades, sino que además de los motivos que llevan a un determinado desempeño, así como de los recursos disponibles que facilitan o dificultan su actividad. Por tanto, el modelo de desempeño presentado por Robbins nos permite inferir que el desempeño estaría determinado por los conocimientos (C), habilidades (H) y actitudes (A), así como

por los factores internos y/o externos que dificultan o facilitan el buen desempeño (ver Gráfico N.5).

Este modelo de desempeño como generador de competencias nos invita a establecer cuáles son los resultados deseados o qué tipo de desempeño se espera en una determinada actividad. Las competencias surgen en este punto como conectores entre los determinantes del desempeño y los resultados esperados. La ventaja del modelo de competencias es que permite la posibilidad de observar o basarse en conductas reales que son diferenciadoras y que se han definido como determinantes para ese resultado deseado y, por tanto, para ese modelo de desempeño

**Gráfico 5 Función de Desempeño: F (H x C x A x O).**



Fuente: Ulrich, (2000)

Tal como lo plantea Leboyer, (1995) existe un modelo causal de las competencias, donde se establece la relación entre los determinantes del desempeño (conocimientos, actitudes y habilidades), los comportamientos requeridos para una situación o actividad determinada, - también conocido según el Hay Group, (1996) como “conductas y acciones pertinentes en el grupo de trabajo”- y la eficiencia profesional, la que se espera permita alcanzar el desempeño deseado de acuerdo a los resultados establecidos.

## **Competencias y Experiencia Laboral.**

Al interior de la organización existen dos tipos de competencias, las organizacionales y las individuales. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, y las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos, habilidades y actitudes. Prahalad y Hamel (1990) señalan que los mandos dirigentes serán juzgados por su aptitud para identificar, cultivar y explotar las competencias, clave que hace posible el crecimiento; competencias claves que están constituidas por la experiencia colectiva de la empresa y que conciernen especialmente a la coordinación de diversas capacidades de producción y de la integración de líneas de tecnologías.

Por tanto, es importante tener presente que la gestión de las competencias no se desarrolla sólo en un plano individual. Esto, fundamentalmente porque las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, las habilidades técnicas de la empresa y la cultura de dirección.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador

## **SATISFACCIÓN DEL TRABAJO**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado

percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

## **AUTOESTIMA**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se

desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

## **CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

## **CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

Psicología de la Motivación.

Estudio del porqué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen. Por qué las personas inician, eligen o persisten en la realización de acciones específicas en circunstancias concretas.

Proceso psicológico que tiene que ver con la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta a lo largo del tiempo para conseguir determinados objetivos

- DIRECCIÓN: Elección de comportamientos específicos entre un gran número de posibles comportamientos
- INTENSIDAD: Cantidad de esfuerzo que una persona emplea al hacer una tarea
- PERSISTENCIA: Continuidad en un determinado comportamiento a través del tiempo

#### Teorías de la motivación humana

- Teorías centradas en la persona
- Teorías centradas en el contexto
- Teorías centradas en la relación entre el contexto y la persona

#### **Teorías centradas en la persona**

Ponen el énfasis en el propio individuo motivado, aunque desde diferentes puntos de vista.

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1942)**

- Necesidades fisiológicas (o impulsos): necesidades básicas del organismo (alimento, agua, oxígeno o sueño) y pueden ser aislables y localizables somáticamente.
- Necesidades de seguridad: se refieren a las necesidades o deseos de las personas de estabilidad, ausencia de miedo, protección, etc.
- Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia: estas necesidades suponen dar y recibir afecto, así como relacionarse con otras personas y ser aceptado por éstas.

- Necesidades de estima: se refieren a la necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, necesidad de auto respeto o autoestima y de la estima de otros.
- Necesidades de autorrealización: es el deseo de la persona por la autosatisfacción, a través de llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser.

### **Teoría de los motivos sociales de McClelland (1975)**

- Necesidad de logro: deseo que tienen las personas de hacer cada vez mejor las cosas; es decir, el deseo de una superación personal a través del éxito en sus realizaciones y de la evitación del fracaso. “Quiero hacer las mis tareas de la mejor forma posible”
- Necesidad de afiliación: necesidad de establecer, mantener o renovar relaciones afectivas o de amistad con otras personas. “He venido porque me gusta estar rodeado de las personas a las que aprecio”
- Necesidad de poder: necesidad de tener influencia sobre los demás, posibilidad de ejercer un control sobre ellos y deseo de dominar. “Voy a derrotar a todos”

### **Teoría de la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985)**

- Necesidad de competencia: lleva a las personas a buscar y conseguir retos que son óptimos para sus capacidades; la adquisición de competencia resulta de la interacción con estímulos que suponen desafíos. Psicología del Trabajo I. Relaciones Laborales. Curso 2007-2008 Marina Beléndez
- Necesidad de autodeterminación: las personas buscan tener el control de sus propias acciones, siendo este deseo el núcleo mismo de la conducta motivada intrínsecamente.

### **MOTIVACIÓN LABORAL: CONCEPTO**

Principales determinantes de la conducta laboral:

1. La capacidad (habilidades, aptitudes o destrezas)

2. Las limitaciones situacionales: factores ambientales (laborales u organizacionales) que facilitan o no la conducta: tecnología, turnos de trabajo, etc.

3. La motivación laboral:

Conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia (Pinder, 1998).

### **Enfoques en el estudio de la motivación laboral**

#### **Modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldman (1975)**

Se obtiene una alta motivación laboral si en el individuo se presentan tres estados psicológicos:

1. Significatividad del trabajo
2. Responsabilidad de los resultados del trabajo
3. Conocimiento de los resultados del trabajo

Estos estados dependen de:

#### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO:**

- Variedad de la tarea
- Identidad de la tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía
- Feedback del trabajo

#### **VARIABLES MODULADORAS:**

- Conocimientos y destrezas
- Necesidad de crecimiento
- Satisfacción con el contexto

**Tabla 2 Consolidado de la motivación**

Características del trabajo	Definición	Trabajo con puntuación alta	Trabajo con puntuación baja
<b><i>VARIEDAD DE HABILIDADES</i></b>	Diferentes habilidades y destrezas que requiere un trabajo.	Especialista en personal	Operario de una cadena de montaje
<b><i>IDENTIDAD DE LA TAREA</i></b>	El trabajo requiere la realización de una unidad en su totalidad, que es identificable en un resultado visible.	Carpintero	Operario de una cadena que se encarga de soldar una pieza determinada
<b><i>SIGNIFICACION DE LA TAREA</i></b>	El trabajo tiene un impacto significativo en las vidas y el trabajo dentro y fuera de la organización.	Cirujano	Empleado de archivo
<b><i>AUTONOMÍA</i></b>	Grado de libertad e independencia que posee un trabajo en cuanto a planificación y ejecución.	Profesor de Universidad	Contable
<b><i>FEEDBACK DEL TRABAJO</i></b>	Información directa y real acerca del grado de desempeño de un trabajo mientras lo realiza.	Piloto de avión	Representante de ventas

Fuente: Allen (2000).

## **PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Carlos López Weimarps (2005, pág 122) indica el proceso de atención al cliente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Besterfield (et al. 1999 p. 62). Declara el proceso de atención al cliente “es el conjunto de actividades que la organización utiliza para ganar y retener la satisfacción del cliente. Puede ser provisto antes, durante o después de la venta del producto o servicio”

ThompsonIvan, (1996,19) se refiere a la "atención al cliente" como un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos)".

Uno de los paradigmas que normalmente encontramos cuando hablamos de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio.

Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el **SERVICIO AL CLIENTE** y a partir de allí proponer una alternativa que nos permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

1. **EL PRODUCTO.**: Se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.

Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

2. **LOS PROCEDIMIENTOS**: Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y

demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

3. LAS INSTALACIONES: Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc...

Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

4. TECNOLOGIA DISPONIBLE: La importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, etc.

La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

5. INFORMACION: Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de SERVICIO AL CLIENTE tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

6. EL PRESTADOR DEL SERVICIO: Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio.

El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como

establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del **SERVICIO AL CLIENTE**

### **SERVICIO AL CLIENTE.**

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad

### **PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

- a) El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b) El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d) La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

- e) Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f) Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

### **CARACTERISTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS.**

Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.

Los servicios son personalizados.

Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.

Los servicios se producen conforme a la demanda.

Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.

Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.

Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.

Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.

Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).

### **RAZONES QUE FRENAN LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

A continuación se exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:

Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.

El cliente es de buena fe.

El servicio es una inversión importante.

Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.

Un cliente es ya cliente antes de comprar.

La calidad de servicio es un dominio prioritario.

El éxito depende mas del mando medio que del personal de línea.

Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.

Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros. La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

### **ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE BASA EL CLIENTE PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

Imagen

Expectativas y percepciones acerca de la calidad

La manera como se presenta un servicio

La extensión o la prolongación de su satisfacción.

### **ATRIBUTOS ESENCIALES PARA OPERACIONES DE SERVICIOS.**

Eficiencia, precisión.

Uniformidad, constancia.

Receptividad, accesibilidad.

Confiabilidad.

Competencia y capacidad.

Cortesía, cuidado, entrenamiento.

Seguridad.

Satisfacción y placer.

### **FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.**

Atención inmediata

Comprensión de lo que el cliente quiere

Atención completa y exclusiva

Trato cortés

Expresión de interés por el cliente

Receptividad a preguntas

Prontitud en la respuesta

Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente

Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

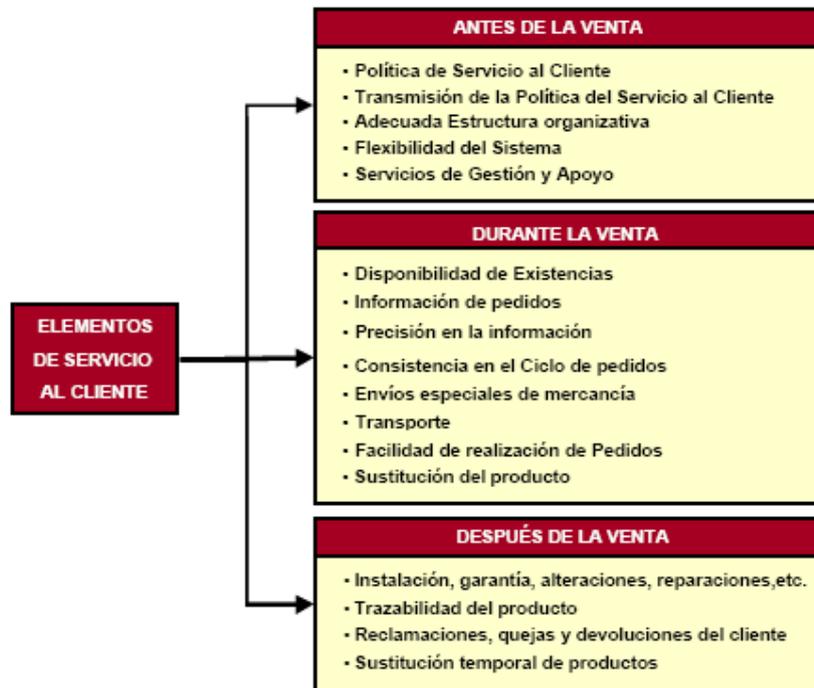
### **LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO.**

1. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten
4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
7. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
10. Manténgase en forma, cuide su persona.

### **ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:

## Cuadro 1 Elementos del servicio al cliente



Fuente: Adaptación de Bernard J. La Londe y Paul H. Zinser "Customer Service: Meaning and Measurement".

## IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

### FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

### ELEMENTO DIFERENCIADOR

Si bien la calidad del producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el cliente, tanto en los servicios de pre-venta, venta, entrega y de post-venta, se

convierten así en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía.

## **Cuadro 2 Elementos de la satisfacción al cliente**



Fuente: Customer Services

## **BUENAS PRÁCTICAS**

### **MEJORA CONTINUA DE PROCESOS**

La mejora y / o reingeniería de procesos de la cadena de suministro son aspectos clave para la optimización del servicio al cliente. Para esto, es importante:

Tener identificados los procesos y subprocesos de la cadena de suministro.

Realizar un análisis de los procesos cuyos objetivos fundamentales sean:

Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.

Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.

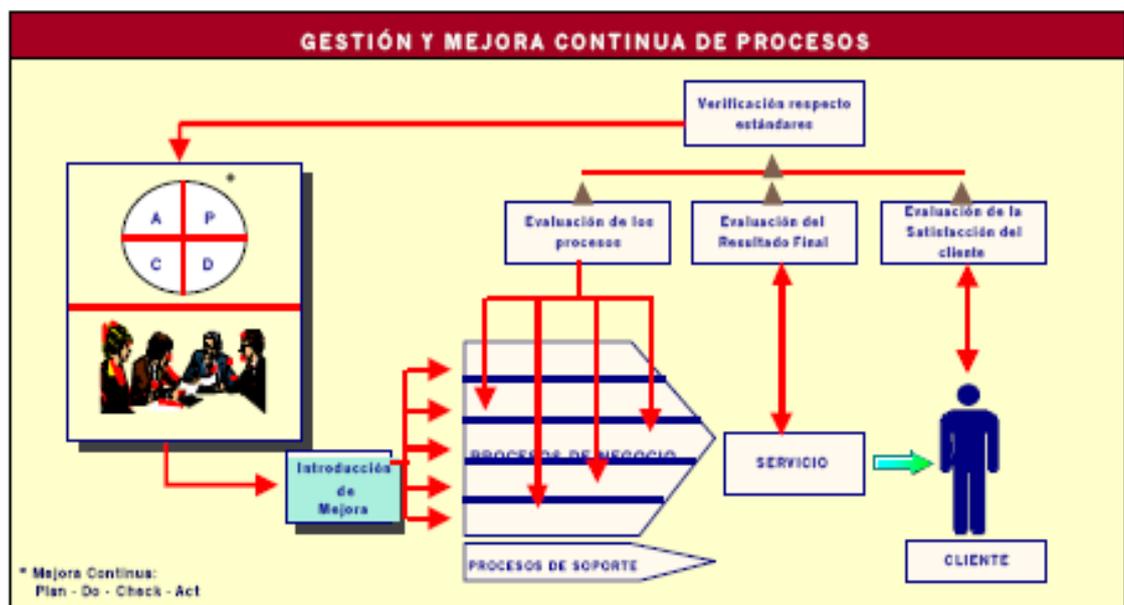
Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.

Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.

Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas. El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación. Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos. La mejora continua supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia.

Disponer de un Manual de Procedimientos en los que estén descritos los procesos de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.

**Gráfico 6 Gestión y Mejora Continua de Procesos**



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

### **ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN (KPI's)**

Asimismo, las compañías deben disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan a la dirección la toma de decisiones.

Algunos de los principales indicadores de gestión en relación con el servicio al cliente son:

- Índice del servicio.
- Índice de Insatisfacción.
- Índice del rechazo.
- Índice de litigios.
- % de pedidos entregados.
- Plazo medio de entrega.
- % de pedidos que satisfacen completamente.
- % de devoluciones de cliente por daños, errores y entregas fuera de plazo
- Plazo medio de resolución de incidencias

Los indicadores deben estar recogidos en el Cuadro de Mando de la compañía, para que junto con el establecimiento de objetivos, permitan el análisis y el seguimiento de los mismos por parte de la dirección.

## **MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido:

**Satisfacción del Cliente:** Percepción del Cliente / Necesidades y Expectativas

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

### **Las cuatro C's:**

Kotler habla de un traspaso de un modelo de marketing enfocado al producto/empresa a uno que se centra en el consumidor. La C del cliente, a su vez, lleva consigo más c's, como son la c de Coste, Conveniencia y Comunicación. Además de la estrategia de Kotler, conviene hacer hincapié en la incorporación del Marketing Reputacional dentro

de las Organizaciones, que se articula a través del modelo de las 6 C's que empezaban a mencionarse antes:

**Cliente (o consumidor).** Entender al cliente, conocer sus necesidades y motivaciones es una de las claves del marketing hoy en día. Se trata de enfocar la estrategia de marketing de la empresa al cliente. Esto implica que las empresas deben empezar por focalizar su target.

**Consistencia.** Se refiere al marketing integral, el que abarca desde la publicidad de la empresa o marca hasta el packaging y las promociones de venta. Es decir, es fundamental mantener, como empresa, la consistencia en la comunicación.

**Creatividad.** La creatividad en una empresa o producto es imprescindible. Es la imagen, la marca distintiva de la empresa o del producto. Es el primer y más importante recurso que se utiliza para captar la atención. La creatividad informa, persuade y recuerda. La creatividad consigue que nuestra empresa o producto estén presentes en las mentes de los clientes potenciales.

**Cultura.** Al igual que la c de Cliente, la cultura implica el conocimiento de la cultura de nuestros clientes. Esto implica una previa investigación que permita basarse en las conclusiones de la misma respecto a la cultura, a la forma de pensar y de ver un producto que tiene cada consumidor.

**Comunicación.** Una buena comunicación establece buenas relaciones entre empresa y cliente.

**Cambio.** El marketing, para que sea efectivo, ha de estar en permanente cambio. Debe cambiar al ritmo que lo hace la sociedad. En este sentido, el marketing es un proceso de desarrollo siempre a expensas de la economía, el mercado y los consumidores de la sociedad en la que se encuentra enmarcado.

Al igual que hablamos de la sociedad debemos pensar en las organizaciones donde la reputación asociada a la sostenibilidad representa ese espacio conjunto de identificación, interacción y reconocimiento entre todos los stakeholders.

Es trabajo de todos motivar, facilitar, sensibilizar, castigar y premiar todas las actuaciones, que desde las organizaciones o sus grupos de interés se realicen en favor o en contra de la sostenibilidad. La 'C' de compromiso es la que lleva a construir un modelo de trabajo que gira en torno a otras 6 C's:

**Conocimiento:** asociado a la creación de un mapa de stakeholders, identificando su posicionamiento en cuanto a su interpretación y expectativas reputacionales de la organización con la que relaciona.

**Coherencia:** incorporando la estrategia de RSC dentro en un contexto natural de la organización por sector, valores, objetivos, misión y visión empresarial.

**Credibilidad:** Asumir retos alcanzables, medibles.

**Creatividad:** El dialogo con los stakeholder debe ser diferenciador y atractivo.

**Consistencia:** La sostenibilidad es un camino de largo recorrido. Las prácticas de acción social, son un complemento y tremendamente útiles. Pero la reputación de una organización no puede sustentarse en una concatenación tácticas de acción social.

**Compromiso:** de todos los stakeholders y las organizaciones por la sostenibilidad.

### **Cliente**

En términos generales y concretos, cliente es todo aquel individuo que consume y utiliza un bien, producto o servicio. No obstante, para definir mejor este concepto, se hizo una división en dos partes fundamentales denominadas cliente externo y cliente interno.

### **Cliente externo**

Quiénes son sus clientes externos? un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.

### **Cliente interno**

Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.

### **Fidelización del cliente**

Definitivamente la gerencia de mercados enfrenta en los escenarios del presente un gran reto con respecto a garantizar la fidelidad de sus clientes, no solo ofreciéndoles productos de buena calidad, capaces de enfrentar las ventajas competitivas de la competencia, sino que cuenta con una gestión de servicios que demuestre al cliente que la organización siempre está preocupado por ellos e interesados en todo aquello que atente contra la satisfacción de sus necesidades.

Las empresas exitosas que se mantienen en sus mercados y se involucran en territorios más allá de sus fronteras con una comercialización internacional correcta, han demostrado cada vez la relevancia e importancia de resguardar a sus clientes, haciendo que estos le sean fieles, garantizando todos los esfuerzos que la función de mercados ha realizado e invertido en ellos.

En un interesante escrito al respecto proporcionado por intermanagers, se señala, que un cliente leal se caracteriza, entre otras cosas, por repetir sus compras con regularidad,

recomendar productos o servicios a otras personas, ser inmune a la presión de la competencia y tolerar un fallo ocasional en la atención que recibe.

Pero ese comportamiento de compra, salvo escasas excepciones, no se logra de un día para otro. La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos o servicios.

Un plan de lealtad no se agota en tácticas de retención. También debe incluir: convertir a los clientes potenciales en compradores, luego en clientes frecuentes y habituales y, por fin, en “predicadores”, sin olvidar la reconquista de la clientela perdida.

A diferencia de la satisfacción, que es una actitud, la fidelidad del cliente puede definirse en función de su comportamiento de compra. Un cliente leal repite sus compras regularmente; compra diferentes líneas de productos y servicios; recomienda la empresa y sus productos a otras personas; demuestra ser inmune a la presión de la competencia, y puede tolerar un fallo ocasional en la atención que recibe sin abandonar, gracias a la relación creada por un servicio habitualmente bueno.

La gran pregunta es: ¿cómo lograr la lealtad del cliente? En principio, no es algo que se conquista de la noche a la mañana. Se construye con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa. Por lo tanto, vale la pena recordar que los consumidores atraviesan varias etapas en su camino a la fidelidad: cliente presunto, cliente potencial calificado, cliente que concreta la primera compra, cliente frecuente, cliente habitual (o leal) y cliente “predicador”. También es importante tener en cuenta que la empresa promedio pierde, cada año, entre el 20 y el 40 por ciento de su clientela. En consecuencia, un programa de fidelización bien concebido y ejecutado, además de atraer y retener a clientes valiosos, debe apuntar a recuperar los perdidos. En otras palabras, un buen plan para conquistar la meta de la lealtad incluye:

- Convertir a los presuntos clientes en clientes potenciales calificados.

- Convertir a los clientes potenciales calificados en clientes que concretan su primera compra.
- Convertir a los clientes que concretan su primera compra en clientes frecuentes.
- Convertir a los clientes frecuentes en habituales.
- Convertir a los clientes leales en “predicadores” de las bondades del producto.
- Recuperar a los clientes perdidos.

### **Clasificación de los clientes actuales y potenciales**

En las siguientes secciones se detallan los tipos de clientes clasificados según su relación actual o futura con la empresa. Todo lo cual, puede ser utilizado por el mercadólogo como base o modelo para clasificar a sus clientes.

### **Clientes activos e inactivos**

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

## **Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional**

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

1. Clientes de compra frecuente: son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.
2. Clientes de compra habitual: son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
3. Clientes de compra ocasional: son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

## **Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras**

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

1. Clientes con alto volumen de compras: son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, éstos clientes

están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir especial.

2. Cliente del promedio general: por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.
3. Clientes con bajo volumen de compras: son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo regular, este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

### **Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos**

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

1. Clientes complacidos: son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler, el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.
2. Clientes satisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de éstos clientes se debe planificar e implementar servicios

especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

3. Clientes insatisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio] por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

### **La actitud de servicio, la cultura organizacional**

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente. En este artículo se abunda sobre el primero de estos importantes rubros para ser tomado en cuenta por cualquier organización.

La gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes perciban una actitud de servicio adecuada, se derivan del problema que experimentan los empleados de contacto con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa.

Los empresarios y ejecutivos cometemos un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideramos que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad.

A menudo escuchamos empresarios o ejecutivos quejarse de los empleados con poca o nula actitud de servicio, sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización

no está pensada en función del cliente final -ya no digamos en función de los empleados que dan la cara a los clientes.

En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente. A continuación abundaremos en el problema cultural.

### **Falta de cultura de servicio**

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas - o casi todas- las áreas de la organización.

Exigir a los empleados de la trinchera un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo? No mucho o nada.

Imagine al encargado de servicio a cuartos en un hotel que entendiendo la molestia del cliente que se queja por no recibir el platillo que eligió, le ofrece llevarle el platillo solicitado originalmente.

El colaborador de contacto con el cliente ha cumplido cabalmente su labor, sin embargo al llegar al departamento de cocina le dicen que 'ya no hay servicio', o 'yo elaboré el platillo que me solicitaron, si te equivocaste en pedirlo no es mi problema', o 'si, me equivoqué, pero necesito la orden de mi jefe inmediato para cambiarlo y ahorita no está', o 'ya se acabó mi turno, aguarda el próximo'. ¿Con esta falta de apoyo podrán los empleados de trinchera ayudar a los clientes?

Si usted es de las personas que piensa que un empleado con actitud correcta debe llamar al gerente de cocina o al de operaciones o al general para resolver la injusticia al cliente, es nuestro deber decirle que mientras más difícil sea para cualquier persona cumplir con su trabajo más complicado será obtener los resultados deseados. Incluso, no es infrecuente que, a pesar de que el empleado acuda con los superiores- y no siempre están disponibles -, por un pequeño margen de espera el cliente puede molestarse más y puede optar por cancelar la orden.

Pero hay más. Aun logrando recuperar al cliente, la práctica común de acudir con los supervisores para solucionar problemas de servicio interno mina las relaciones entre departamentos y, además, llegan a ocasionar un cambio en las opiniones de los mismos supervisores.

Incluso en ocasiones los ejecutivos, después de tanta insistencia de los empleados de trinchera, comienzan a perderles credibilidad (les parece increíble que haya tantos problemas con los clientes, cuando sólo es el reflejo de la realidad de la empresa) y regresan a su visión operativa de que el cliente puede no tener la razón, lo que sería catastrófico.

Con las fricciones con otros departamentos, la posible desconfianza de los ejecutivos y la constante exigencia de discernir, confrontar y acudir a muchas instancias para solucionar un problema (peor si se trata de un problema sencillo o recurrente), se mina el entusiasmo del personal de contacto. Mientras más problemas tenga que pasar para ayudar a un cliente final (es decir, con un problema ajeno), más tentado se verá a no

ayudarlo o a buscar una organización donde sienta más apoyo; ambas situaciones generan que el problema del servicio vuelva a presentarse.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones- algunas veces hasta exageradas- que imponen las áreas proveedoras.

**Considere lo siguiente para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz:**

1.- Como en todas las áreas de la calidad total, debemos crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final- y que también lo serán para el cliente interno -, que son cumplimiento y actitud de servicio.

2.- Recuerde que será necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

## **2.5 HIPOTESIS**

El desempeño laboral permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato.

## **2.6 Señalización de variables**

**Variable Independiente:** Desempeño Laboral

**Variable Dependiente:** Atención al cliente

## **CAPITULO III**

### **3.- MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.**

Para Álvarez, 2005, P.49) la palabra metodología viene de método y esta a su vez viene de griego metha, que significa “más allá” y o dos, que significa “camino”. En otras palabras, se trata de una manera ordenada y calculada de llevar a cabo una actividad, en este caso una investigación.

La orientación epistemológica que se aplicara en la ejecución de la presente investigación es cualitativa de acuerdo con el paradigma que se determinó que es el Critico- propositivo, es decir, que pretende demostrar el beneficio que dará la propuesta al mejorar el proceso de atención al cliente, cerciorándose de la futura implantación de estándares de calidad de servicio adecuados con el objetivo que el cliente retorne una y otra vez a la organización “LOCURAS HALLMARK”.

### **3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.**

Según (Tamayo; 2004,p.38) “La investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas, a través de una serie de operaciones lógicas tomando como punto de partida datos objetivos”.

Para el presente problema objeto de estudio se utilizará las siguientes modalidades de investigación: Básica, Documental y de Campo.

Es básica <http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml> (s/a). Se caracteriza porque forma parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (s/p).

Es Documental Díaz, Fausto (2009) “Analiza la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo los documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.”.

Es de Campo, Díaz Fausto (2009) “Estudia sistemáticamente los hechos en el lugar en que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta, etc.”.

### **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN:**

Para la ejecución del proyecto se aplicará la investigación, exploratoria, descriptiva y experimental:

Investigación exploratoria, Díaz, Fausto (2009) “Se realiza cuando no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador, su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico”.

En los puntos Locuras Hallmark se conocerá de forma directa las razones de bajo nivel de atención al cliente, cuando la investigación se familiariza con la realidad de la empresa, obteniendo datos y elementos de juicio para plantear el problema, realizando sondeos de opinión de las personas que realizaron compras en la empresa.

La investigación descriptiva, Díaz Fausto (2009), “detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo, su objetivo es describir un problema en una circunstancia tempero-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y dónde se manifiesta”.

Este tipo de investigación permitirá detallar las características más sobresalientes de la falta de atención al cliente, utilizando encuestas dirigidas a los clientes, la observación de campo con la finalidad de solucionar los aspectos más importantes, que provocan el bajo nivel de atención al cliente las cuales serán sometidas a un proceso de codificación, tabulación y análisis mediante la estadística descriptiva.

La investigación experimental, GARZA MERCADO, Ario (1979) “Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular”, (p,2,3).

De manera que la Investigadora maneja de manera deliberada la variable experimental y luego observa lo que ocurre en condiciones controladas, se plantea una propuesta cuya aplicación significará cambios en la realidad estudiada.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

“Una población o universo es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe definir en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (Kinneer y Taylor 1993 p. 363).

El número promedio de personas que visitan los locales Locuras Hallmark son numerosas, para definir la población únicamente se visualizará el número de Clientes que asisten al punto de venta Locuras “Mall de los Andes”:

CLIENTES MENSUALES VISITANTES	CLIENTES MENSUALES VENTA REAL	UNIDAD
2520	1290	Mensual

Fuente: Base de datos clientes Locuras Hallmark - Ambato

Elaborado por: La investigadora

Siguiendo la metodología propuesta, la fórmula para determinar el número de encuestas a aplicar a los clientes de Locuras Hallmark “Mall de los Andes” es:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 pQ + Ne^2}$$

Dónde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

Z= Nivel de confiabilidad 95%.

P= Probabilidad de Ocurrencia 0.5

Q= Probabilidad de no ocurrencia 1 – 0.5

N= Población

E= Error de muestreo o 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) 1290}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 1290 (0.05)^2}$$

n = 96 clientes

El número de personas a ser encuestadas es de 296 clientes.

**Tabla 3 3.5. Matriz de Operacionalización de Variables**

Hipótesis: La aplicación de herramientas de medición del desempeño laboral a los colaboradores de la organización permitirá mejorar el proceso de atención de clientes en la empresa Tarjeal Cía. Ltda Línea “Locuras Hallmark” sucursal Mall de los Andes – Ambato.  
Variable independiente: Rendimiento Laboral.

CONCEPTUALIZACIONES	CATEGORIAS	INDICADORES	TEMAS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Desempeño Laboral</b> El desempeño laboral constituye el “Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado, esto se asegura a través de una evaluación por competencias, como el mejor resultado”</p>	<p>Valor total</p> <p>Episodios conductuales</p>	<p>Nivel de ventas</p> <p>Amabilidad Cortesía Rapidez</p> <p>Capacitación</p> <p>Satisfacción de necesidades</p> <p>Fluidez de información</p> <p>Conocimiento del producto</p>	<p>1. ¿La capacitación del personal en materia del buen servicio al cliente, influirá en el crecimiento de la ventas en la empresa Tarjeal Cía. Ltda.?</p> <p>2.- ¿Cómo considera la atención que usted como cliente recibe del personal de la empresa?</p> <p>3- ¿A su criterio como cliente de la empresa Tarjeal Cía. Ltda. el personal está capacitado para ofrecer sus servicios eficientemente?</p> <p>4.- ¿El Asesor de Ventas le realiza una entrevista para comprender claramente sus necesidades?</p> <p>5.- ¿ El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre las bondades del producto de su interés ?</p> <p>6.- El asesor tenía un conocimiento claro y preciso de la información que le proporcionó?</p>	<p>Encuesta y Cuestionario a clientes</p>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos

**Tabla 4 3.6 Variable Dependiente: Atención al Cliente**

CONCEPTUALIZACIONES	CATEGORIAS	INDICADORES	TEMAS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Atención al Cliente.-</b>                      Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, para ganar y retener la satisfacción del cliente.</p>	<p>Actividades interrelacionadas</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Actitudes                      Aptitudes                      Recursos</p> <p>Momento adecuado                      Lugar adecuado                      Servicio                      Expectativas</p>	<p>7.- La atención del asesor y las cajeras (os) fue de manera rápida?                      8.- ¿Señor cliente usted ha observado que el personal cuenta con todos los recursos, indispensables para que lo atiendan?                      9.- ¿El asesor se encargó de atenderlo personalmente?                      10.-En general, ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la Sucursal Locuras Hallmark – Mall de los Andes”?                      11.- ¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a clientes</p>

*Fuente: Investigación propia*

*Elaborado por: Maricela Ramos*

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**Tabla 5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

TECNICAS	INSTRUMENTOS
1. Información Secundaria	1. Información Secundaria
1.1. Lectura científica	1.1. Gestión estratégica de Recursos Humanos 1.2. Competencia y experiencia laboral 1.3. Desempeño y Motivación Laboral 1.4. Mejora Continua 1.5. Calidad en el Servicio
2. Información Primaria	1.6. Atención al cliente 1.7. Cultura de Servicio
2.1. Encuesta	2. Información Primaria 2.1. Cuestionario a los clientes

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución del siguiente trabajo de investigación, se utilizará las siguientes técnicas de investigación, con los respectivos instrumentos y técnicas de recopilación.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). Una encuesta consiste en una serie de preguntas escritas en un formulario que el encuestado debe contestar. Las preguntas están diseñadas para

conseguir información específica sobre un tema investigado aplicado a una muestra representativa de la población (83 , 84).

Es aquella donde no existe la comunicación interpersonal entre La Investigadora y el sujeto de estudio. Ayuda a obtener respuestas escritas objetivas sobre el problema planteado y se aplica cuando los informantes son varias personas, para ello es necesario elaborar un Cuestionario.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). Un cuestionario es el método que utiliza un formulario expreso destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado lo llena por sí mismo.

El cuestionario es en base de preguntas cerradas con el objetivo de que la respuesta tenga una sola alternativa y sea de fácil tabulación.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). La Observación puede ser realizada de manera directa por La Investigadora, cuando este participa del hecho observado, o puede realizarse de manera indirecta, cuando se realiza por ejemplo a través de una filmación (80).

La observación tiene que ser previamente programada, diseñadas fichas, determinados los tiempos (días y horas a realizarse) y aseguradas las condiciones favorables para ejecutarla con objetividad e imparcialidad.

Los cuestionarios serán tabulados cuantitativamente por pregunta y su valor total representado en cuadro acompañado de un diagrama de pastel con sus datos respectivos y representativos, luego se realiza el análisis de cada pregunta de manera escrita de los resultados obtenidos en dichos cuestionarios y con esto dar conclusiones que sirvan de guía para la acertada medición al talento humano y su incidencia en la atención al cliente.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1- ANALISIS DE RESULTADOS**

#### **4.2.- INTERPRETACION DE DATOS**

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a encuesta realizada a los clientes de Locuras Hallmark– Mall de los Andes, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la organización.

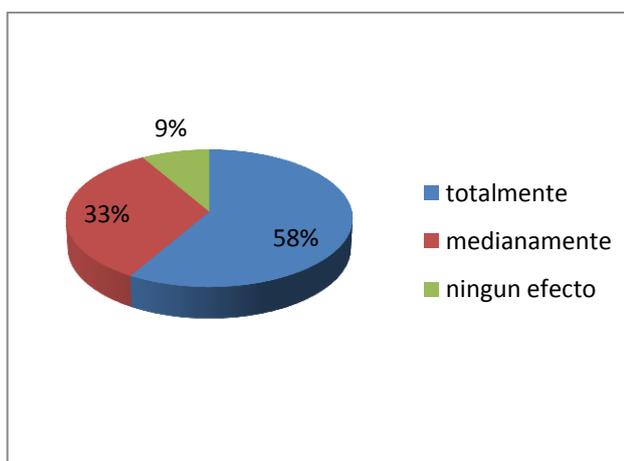
### PREGUNTA 1

¿La capacitación del personal en materia del buen servicio al cliente, influirá en el crecimiento de la empresa Tarjeal Cía. Ltda.?

**Tabla 6 CAPACITACION DEL PERSONAL**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	173	58%
Medianamente	98	33%
Ningún efecto	25	9%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7 Capacitación del personal**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

### ANALISIS

Un 58% de los encuestados afirma que la capacitación del personal es muy importante a la hora de brindar un buen servicio al cliente, es decir 173 clientes, un 33 % comenta que el efecto es mediano es decir no perciben mucho la relación y no exigen una buena capacitación, y tan solo un 9% es decir 25 personas dicen que no se obtendrá ningún efecto si se capacita al personal en materia del buen servicio,

## INTERPRETACION

Se puede observar que existe un índice alto de clientes que afirman que el personal no se encuentra capacitado, por lo que se nota el bajo rendimiento de atención a los clientes en este local.

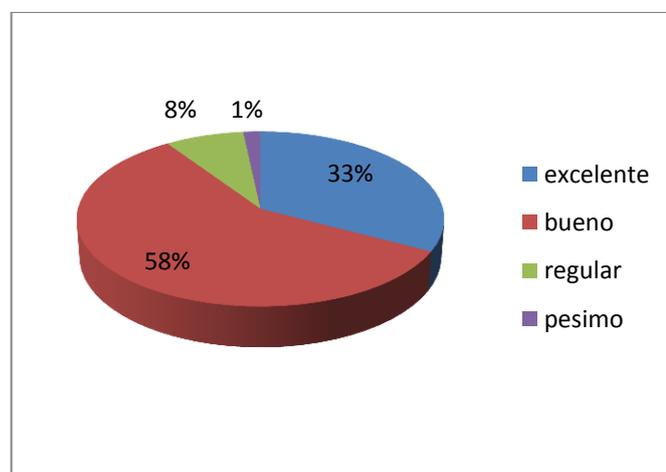
### PREGUNTA 2

¿Cómo considera la atención que usted como cliente recibe del personal de la empresa?

**Tabla 7 Atención al cliente**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	97	33%
Bueno	171	58%
Regular	23	8%
Pésimo	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8 Atención al cliente**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

En un 33% las personas encuestadas afirman que la atención al cliente recae en un rango Excelente pero frente a un 58% que afirma que el trato al cliente apenas es bueno, se debe tomar acciones, existe un 8%, es decir 23 personas que si consideran que el trato es totalmente regular y 5 personas afirman que el trato es pésimo.

## **INTERPRETACION**

Se considera la atención que reciben los clientes por parte de los empleados recae en su mayoría en un rango bueno, es decir, que lastimosamente el punto comercial Locuras Hallmark debe apuntar a tomar acciones frente a estos resultados, ya que su atención debería ser excelente.

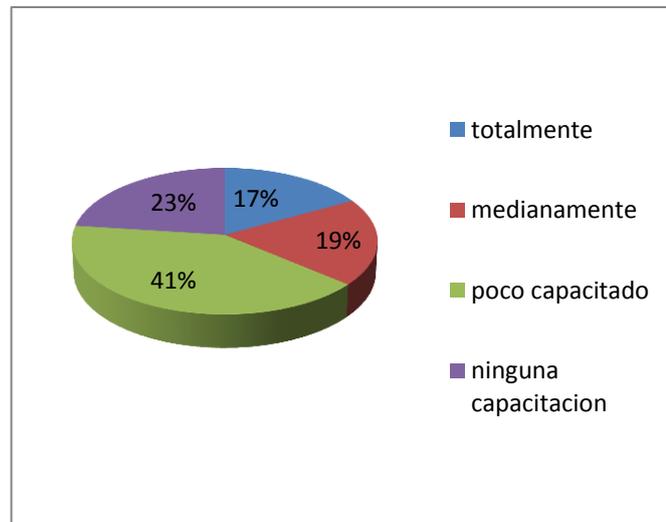
## **PREGUNTA 3**

¿A su criterio como cliente de la empresa Tarjeal Cía. Ltda. el personal está capacitado para ofrecer sus servicios eficientemente?

**Tabla 8 El personal se encuentra capacitado**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente</b>	50	17%
<b>Medianamente</b>	57	19%
<b>Poco capacitado</b>	121	41%
<b>Ninguna capacitación</b>	68	23%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9 El personal se encuentra capacitado**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

Como se puede observar existe un 41% de las personas encuestadas, que consideran la poca capacitación del personal, un 19% considera que la capacitación se refleja medianamente y un 23% afirman que de pronto el personal no recibió ninguna capacitación.

## **INTERPRETACION**

Lastimosamente la percepción del cliente sobre la capacitación del personal deja mucho que desear, ya que se observa la poca capacitación que recibe el personal, dando como resultado una pésima atención en cuanto al cliente se refiere.

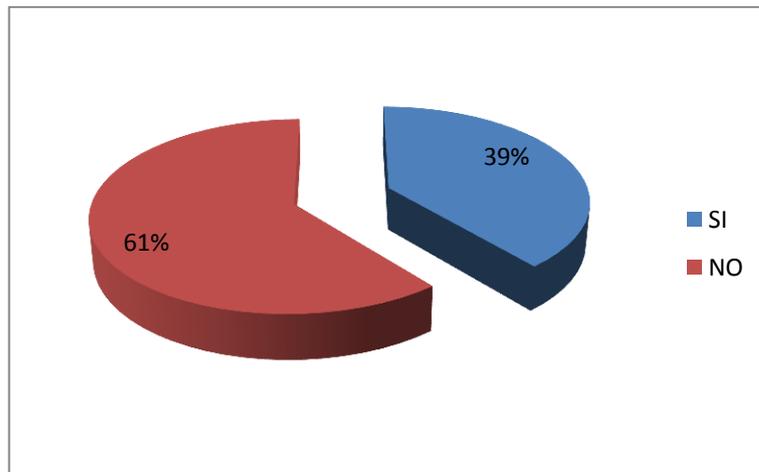
#### PREGUNTA 4

¿El asesor de ventas le realizó una entrevista para comprender claramente sus necesidades?

**Tabla 9 Comprende sus necesidades**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	116	39%
NO	180	61%
TOTAL	296	100%

**Gráfico 10 Comprende sus necesidades**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANÁLISIS**

Se puede observar que el 61% afirma que no hubo una entrevista indagatoria y tan solo el 39% afirman que todo estuvo bien.

## **INTERPRETACION**

Nuevamente los resultados se presentan bajos, la mayoría de los entrevistados afirman que el asesor no le realizó una entrevista consultiva para conocer realmente sus necesidades, de pronto hubiera sido más factible otro accesorio y no el que a criterio único del cliente se realizó la compra.

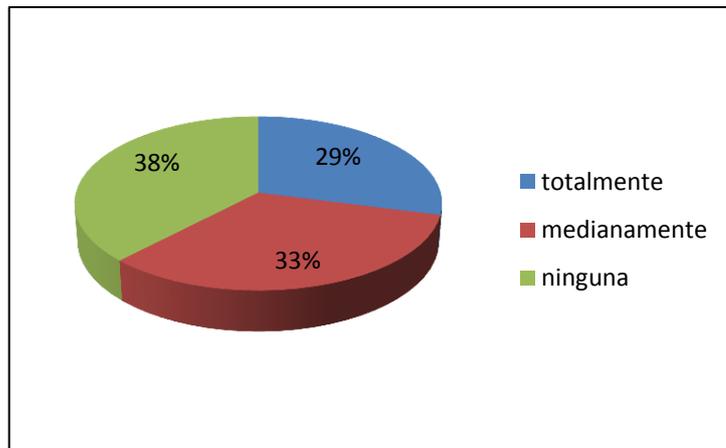
## **PREGUNTA 5**

¿El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre las bondades del producto de su interés?

**Tabla 10 información de las bondades del producto**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente</b>	86	29%
<b>Medianamente</b>	98	33%
<b>Ninguna</b>	112	38%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11 Información de las bondades del producto**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

La mayoría de los encuestados, el 38% es decir 112 personas, afirman que no les indicaron los beneficios del producto, es decir no tuvieron un referencial para comparar otros productos, un 33% afirma que parcialmente si se les indicó y tan solo un 29% afirma que si les indicaron los beneficios del artículo.

## **INTERPRETACION**

Como podemos observar la mayoría de clientes que realizan sus compras en Locuras Hallmark, en base a las encuestas realizadas se considera que los empleados no tienen conocimiento de los productos que ofrecen, ya que solo se dedican a vender.

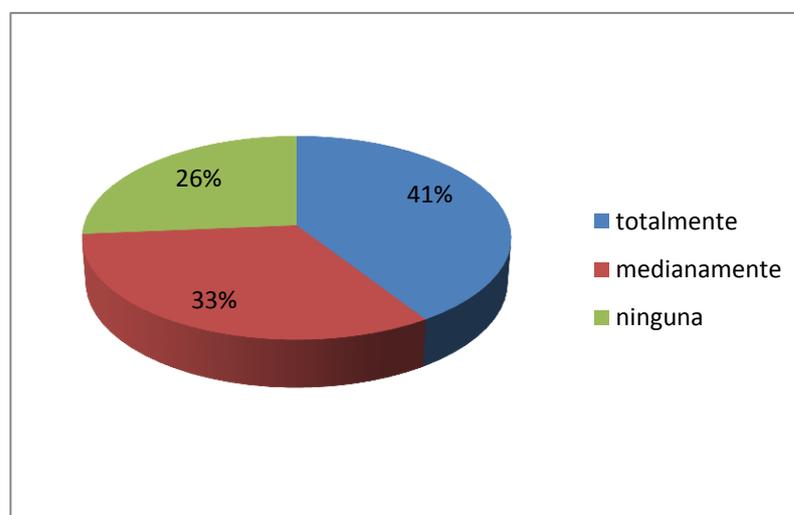
## **PREGUNTA 6**

¿El asesor tenía un conocimiento claro y preciso de la información que le proporciono totalmente?

**Tabla 11 Conocimiento claro y preciso**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente</b>	121	41%
<b>Medianamente</b>	97	33%
<b>Ninguna</b>	78	26%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12 Conocimiento claro y preciso**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

El 26% de los encuestados afirman que no tuvieron conocimiento sobre el producto, el 33% afirma que parcialmente se tuvo un conocimiento apropiado, y el 41% afirma que sobre el producto el asesor si tuvo el conocimiento claro y preciso

## INTERPRETACION

Los encuestados afirman que los asesores de venta no tuvieron conocimiento sobre el producto que se analizaba para la compra, sin embargo otro porcentaje afirma que si tenían conocimiento claro y preciso, ya que con estos resultados nos vemos en la necesidad de analizar los puntos bajos en donde se debe reforzar a los asesores.

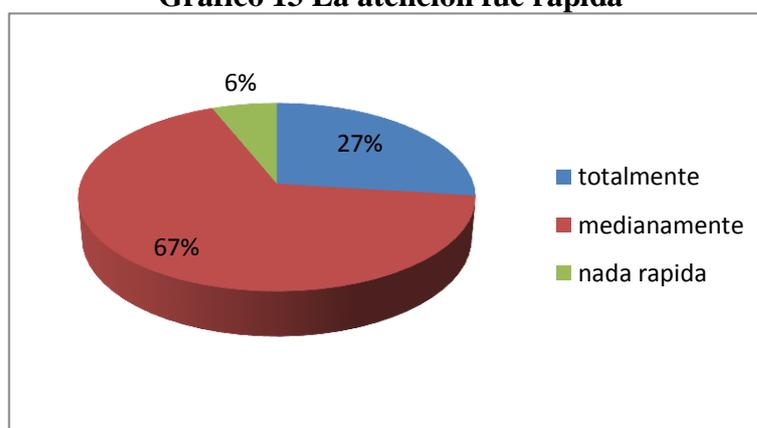
## PREGUNTA 7

¿La atención del asesor y las cajeras (os) fueron de manera rápida?

**Tabla 12 La atención fue rápida**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	80	27%
Medianamente	198	67%
Nada rápida	18	6%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13 La atención fue rápida**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

El 6%, es decir 18 encuestadas afirma que los asesores no fue rápida, el 27% afirma que si realmente fueron rápidas, y el 67%, 198 personas afirman que medianamente la atención fue ágil.

## **INTERPRETACION**

Como se puede observar en la encuesta realizada a los clientes afirman que tanto la atención de las cajeras como la de los asesores no fue rápida, se llevaron una mala impresión y fue una pérdida de tiempo, un porcentaje muy bajo afirma que si fueron rápidas, al igual que también fueron ágiles en la caja.

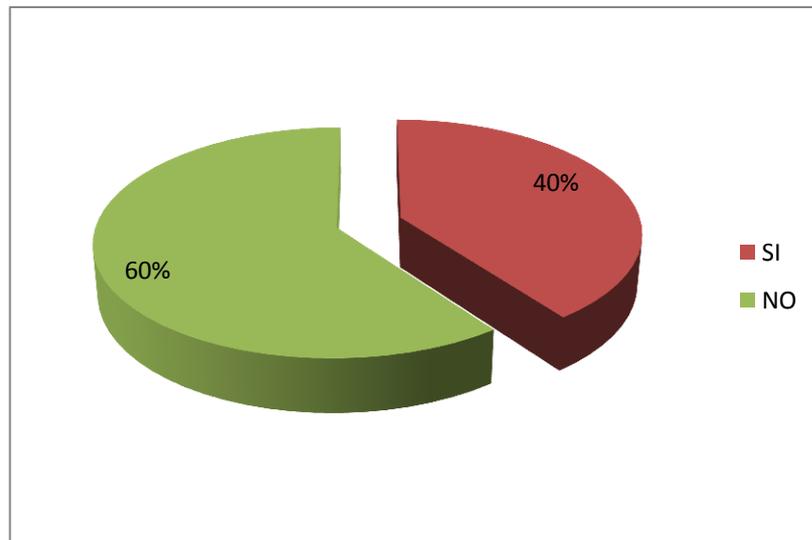
## **PREGUNTA 8**

¿Señor cliente usted ha observado que el personal cuenta con todos los recursos, indispensables para que lo atiendan?

**Tabla 13 Cuenta con todos los recursos**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	118	40%
<b>NO</b>	178	60%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14 Cuenta con todos los recursos**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

La mayoría de las personas encuestadas el 60%, 178 personas afirman que no cuenta con todos los recursos necesarios, mientras un 40% afirman que si tienen las herramientas necesarias.

## **INTERPRETACION**

En su mayoría las personas encuestadas afirman que los colaboradores del punto de venta Locuras Hallmark - Mall de los Andes no cuentan con todos los recursos necesarios para desarrollar bien su trabajo, mientras que unos pocos afirman que sí

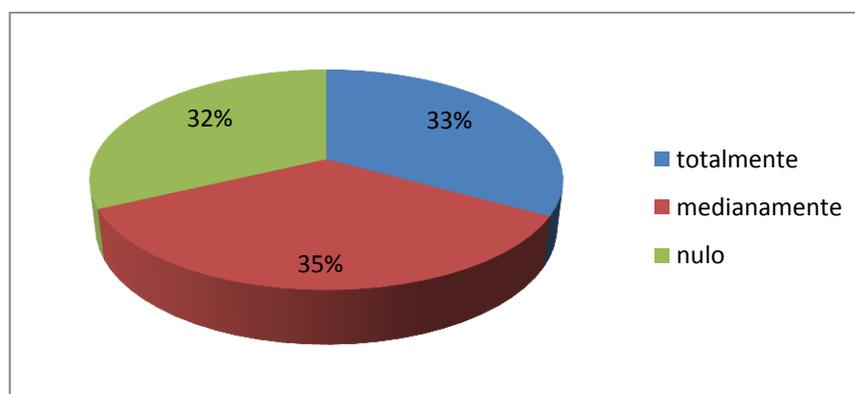
## **PREGUNTA 9**

¿El asesor se encargó de atenderlo personalmente?

**Tabla 14 Atención personalizada**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente</b>	98	33%
<b>Medianamente</b>	103	35%
<b>Nulo</b>	95	32%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15 Atención personalizada**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

### **ANALISIS**

Las personas encuestadas afirman en un 32% es decir 95 personas, que no fueron atendidas en forma personalizada, el asesor nunca acompañó su compra, un 33% afirma que si los atendieron personalmente y un 35%, 105 encuestados afirma que parcialmente fueron acompañados en su compra por el asesor de venta.

### **INTERPRETACION**

Las personas encuestadas afirman que un porcentaje medio fue atendido personalmente por los asesores, mientras que un porcentaje similar no fue atendido por los mismos.

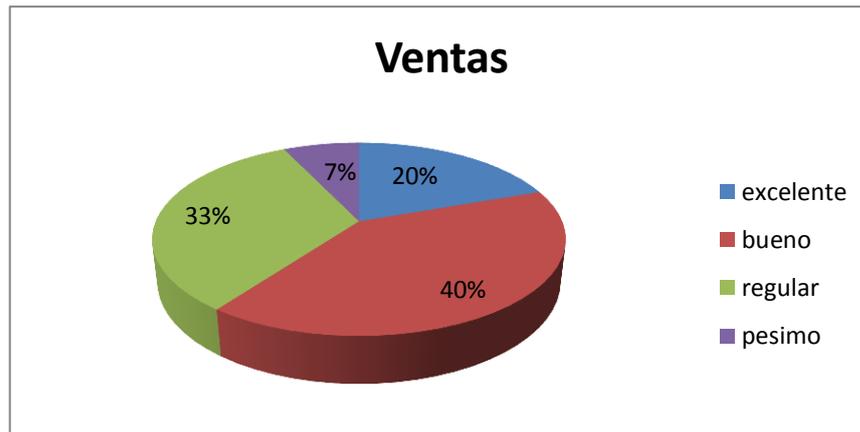
#### PREGUNTA 10

En general ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la sucursal Locuras Hallmark- Mall de los Andes”?

**Tabla 15 Servicio del departamento de venta**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	58	20%
Bueno	120	40%
Regular	97	33%
Pésimo	21	7%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16 Servicio del departamento de ventas**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

#### ANALISIS

Se observa que como bueno califican un 40%, seguido de un 33% que afirma que la calificación es regular, es decir 97 personas que es un índice alto, tan solo un 20% afirma que es excelente y un 7%, 21 personas afirman una calificación pésima.

## INTERPRETACION

La mayoría de los encuestados califica al servicio en general del departamento de ventas como bueno, pero se puede observar que existe una gran cantidad que afirma que es regular y pésimo el servicio, es decir que la propuesta ayudará a mejorar estas falencias graves que no permiten una mejor imagen a la empresa.

## PREGUNTA 11

¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?

**Tabla 16 Se ha solicitado información**

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	20%
NO	296	40%
TOTAL	296	100%

**Gráfico 17 Se ha solicitado información**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **ANALISIS**

Se observa que el 100% de clientes, es decir, las 296 encuestas realizadas afirman que nunca se solicitó información para saber cómo atendía el personal a los clientes.

## **INTERPRETACION**

En toda su mayoría es decir toda la población de estudio, afirman que antes de esta ocasión previo proyecto de tesis, nunca se ha realizado una encuesta similar para poder conocer las inconformidades del cliente y el nivel de satisfacción que ellos perciben de almacenes Locuras Hallmark, por eso es muy factible e importante el desarrollo de la presente propuesta.

## **4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS**

### **4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis**

a) Modelo Lógico

HO=El desempeño laboral NO permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato.

H1= El desempeño laboral SI permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato.

B ) Modelo matemático

Hipótesis nula HO =Respuestas observadas =Respuestas esperadas

Hipótesis alternativa H1= Respuestas observadas  $\neq$  Respuestas esperadas

#### 4.3.2 Nivel de significación

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es del 5%, es decir, el nivel de confianza es de 95%

#### 4.3.3 Estadístico de prueba

Para la verificación de la hipótesis se toma la fórmula de Chi-cuadrado, se utiliza la encuesta como técnica de investigación, escogiendo dos preguntas de la misma respuesta.

#### **PREGUNTA 2**

¿Cómo considera la atención que usted como cliente recibe del personal de la empresa?

**Tabla 17 Atención al cliente**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	97	33%
<b>Bueno</b>	171	58%
<b>Regular</b>	23	8%
<b>Pésimo</b>	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## PREGUNTA 10

En general ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la sucursal Locuras Hallmark- Mall de los Andes”?

**Tabla 18 Servicio del departamento de ventas**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	58	20%
<b>Bueno</b>	120	40%
<b>Regular</b>	97	33%
<b>Pésimo</b>	21	7%
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

**Tabla 19 TABLA DE RESPUESTAS ESPERADAS**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Pésimo</b>	<b>Total</b>
Preg 2	97	171	23	5	296
Preg 10	58	120	97	21	296
Total	155	291	120	26	592

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

Formula

$$X^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

$F_e$

$X^2$ = Valor a calcularse de Chi-cuadrada

Z=Sumatoria

O=Respuestas observadas de la investigación

E=Respuestas esperadas y calculadas

#### 4.3.4 Resolución de la formula

O	E	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> / E
97	77,5	19,5	380,25	4,91
171	145,5	25,5	650,25	4,47
23	60	-37	1369	22,82
5	13	-8	64	4,92
58	77,5	-19,5	380,25	4,91
120	145,5	-25,5	650,25	4,47
97	60	37	1369	22,82
21	13	8	64	4,92
			X <sup>2</sup>	74,23

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

#### 4.3.5 Regla de decisión

Grados de libertad

$$gl = (c-1) (f-1)$$

gl = grados de libertad

c= columnas de tabla

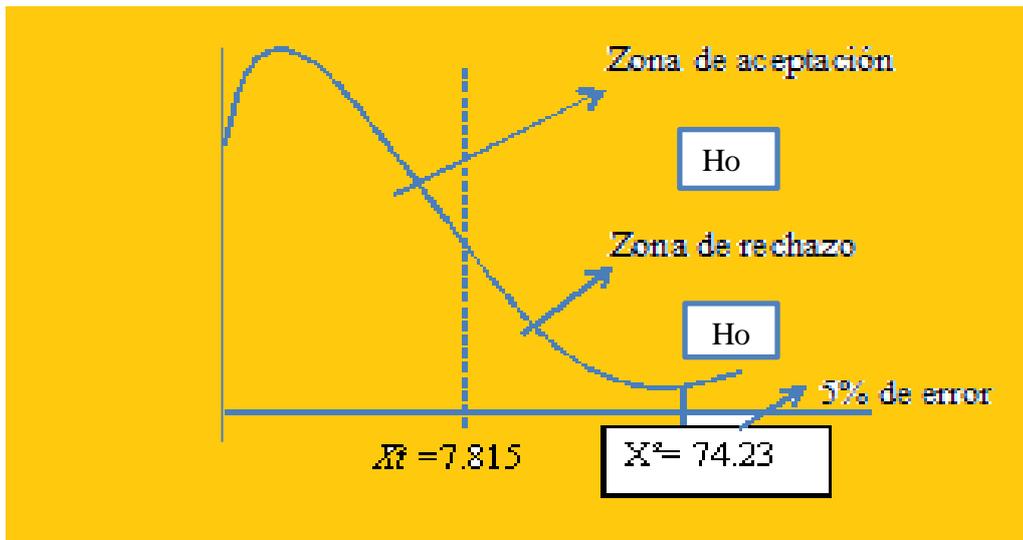
$$gl =(2-1) ( 4-1)$$

$$gl = 1 \times 3$$

$$gl = 3$$

Con un nivel de significación de 5% y 3 grados de libertad  $X_t = 7,815$

### Gráfico 18 CAMPANA DE GAUSS



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos

#### 4.3.6 Conclusión de la Hipótesis

El valor de  $X^2 = 74,23 \geq X_t = 7,815$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, El desempeño laboral SI permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa Locuras Hallmark sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Posterior a la interpretación de los resultados se procede a dar una conclusión final acerca del tema que se está investigando para a continuación dar recomendaciones que permitan y garanticen que la empresa continúe con sus actividades comerciales pero de una manera más eficaz:

- Los clientes sin duda alguna consideran que una buena atención al cliente retornará en la productividad y éxito de la empresa, el cliente busca cada vez una atención de calidad con propiedades que satisfagan las necesidades intrínsecas de él, no obstante los resultados arrojan que los clientes en su mayoría considera

en un margen significativo buena y regular la atención recibida por los empleados debido a la falta de atención personalizada para cada uno de ellos.

- Se debe considerar como un aspecto muy importante el resultado de la encuesta aplicada, en donde tan solo un 20% considera que la atención en el punto de venta Locuras Hallmark Mall de los Andes es Excelente, la mayoría considera que el servicio simplemente es bueno.
- El nivel de conocimiento de los empleados sobre las propiedades del producto en su mayoría arroja resultados no satisfactorios, la causa debe ser investigada y darle una solución inmediata, detectar si es falta de capacitación, reforzamiento o actitud propia del colaborador.
- Los clientes como una exigencia innata piden que exista mayor rapidez en la atención en caja y en la entrega de los productos, puesto que se generan ocasiones en los que la compra debe ser inmediata.
- De acuerdo al resultado de la encuesta aplicada en su mayoría los empleados no satisfacen las dudas de los clientes en las diferentes visitas realizadas al punto de venta, ya sea por desconocimiento de las propiedades del producto, precio, ofertas, etc, no se realiza una venta consultiva para indagar exactamente cuál es la necesidad del cliente por los distintos motivos que él asistió a nuestro local.
- En general se debe mejorar continuamente los procesos centrados más en la atención al cliente que es nuestra variable a investigar en la empresa, con el objetivo de alcanzar el más alto nivel de éxito organizacional.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Al contar con los resultados obtenidos mediante la investigación se propone lo siguiente:

- Es importante elaborar parámetros de atención a los clientes, que sienten un precedente en el empleado y sepan que se debe cumplir estos estándares como norma obligatoria.
- se recomienda considerar mayor capacitación a los empleados, en forma constante, para lograr que los resultados esperados lleguen a superar la meta, y así mejorar la atención al cliente en la empresa.
- Sin embargo no se logra mayor acción de mejora sino de mide el cumplimiento de estos estándares para lo cual se deberá elaborar patrones también de medición, los llamados evaluadores del desempeño.
- Se debe analizar la posibilidad de establecer un sistema de quejas y reclamos, llamadas a clientes es decir encuestas en periodos mensuales o trimestrales, etc, son oportunidades de mejora en las que la alta dirección debe tomar responsabilidad.
- Concientizar al personal en la importancia de la atención al cliente que sepan que la razón de ser de la empresa son los clientes y que se les debe entregar toda la información acerca de los productos acompañado de una actitud positiva.
- Se recomienda elaborar un sistema de evaluación del desempeño laboral bajo estándares de servicio para mejorar el proceso de atención al cliente.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **TITULO**

Sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente en los Almacenes Locuras Hallmark, sucursal Mall de los Andes, en la ciudad de Ambato.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Nombre de la Institución: Tarjeal Cia. Ltda – Punto de venta Mall de los Andes

Provincia : Tungurahua

Cantón : Ambato

Dirección : Av. Atahualpa y Víctor Hugo

Teléfono : 032 -849487

Beneficiarios : Clientes  
Presupuesto : \$5500  
Personal que labora en la sucursal Locuras Hallmark – Mall de los Andes  
Tiempo Estimado : Durante 6 meses (enero 2012 a julio 2012)  
Unidad Ejecutora : Directivos de la sucursal Locuras Hallmark – Mall de los Andes

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Sucursal Locuras Hallmark Mall de los Andes Ambato, ha permanecido en el mercado a partir del año de 1988 hasta la fecha, los colaboradores son alrededor de 12 empleados entre administrador, cajeros y asesores del servicio de venta.

Con el soporte y fluidez de información proporcionada por el jefe de la sucursal el señor Jacobo Macías, se levantó la información correspondiente para analizar la situación actual y las mejoras que se pretende, para mantenernos bajo un esquema de control de documentación, todos los documentos que se empleen estarán identificados y codificados para mantener una mejor organización.

Siendo la actividad principal de los puntos de venta Locuras Hallmark la venta directa de artículos de fantasía, es muy importante el buen servicio que se brinde al cliente que va desde cómo se lo recibe hasta su experiencia de compra la califican como satisfactoria, sin embargo la realidad de la compañía es que no se han establecido controles tanto para mejorar el servicio que brinda el colaborador al cliente, y/o calificar competencias internas del mismo que evalúe su desenvolvimiento dentro del entorno laboral.

Sin embargo si cuenta con una pequeña encuesta entregada al cliente el momento de su compra, la misma que tiende a calificar directamente al producto, detallando que el proceso es incompleto ya que no se da tratamiento a las respuestas del cliente.

De acuerdo a los resultados de la aplicación de la encuesta, se puede validar la necesidad de la aplicación de un modelo estándar para evaluar el desempeño del empleado en base a parámetros de calidad en el servicio.

La guía más importante y a la que deben alinearse todas las mejoras para la empresa debe ser en base a su filosofía empresarial:

## **Filosofía Empresarial**

### **Misión**

Contribuir a que las personas expresen sus sentimientos a través de nuestros productos y servicios de expresión social.

### **Visión**

Ser líderes a nivel nacional como una empresa que provee productos y servicios de calidad.

### **Valores**

- Integridad.
- Interés por las personas.
- Innovación.
- Mejora Continua.

La Gestión del Talento Humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. Ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que toda la importancia del factor humano en plena era de la información.

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas se deriva de las personas que laboran en ellas, son las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones.

La imagen proyectada al cliente está en manos de los colaboradores de las empresas quienes son los que vivifican y les dan personalidad propia a la organización.

Tarjeal Cía. Ltda. habla ahora del enfoque de administración de personas o administración del talento humano, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, reclutarlos en base a las acciones o comportamientos observados en los empleados en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El reto es implementar un nuevo concepto de rendimiento laboral completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia la calidad de servicio.

El levantamiento de nuevos procedimientos que garanticen y aseguren la efectividad del departamento de Talento Humano es una de las acciones a corto plazo que está tomando la sucursal Mall de los Andes Locuras Hallmark, la aplicación de herramientas que midan el desempeño laboral nos permitirá tener una mejor visión acerca de las necesidades del colaborador, la propuesta nace de la necesidad de establecer lineamientos estándares que el empleado debe cumplir en bienestar de su desarrollo personal, de la empresa y del cliente, para a través de la aplicación de herramientas conocer el nivel real de clientes satisfechos y fieles a nuestra entidad y la migración de clientes perdidos por la mala atención, el objetivo es impulsar una mejor atención o reflexión sistémica acerca de las tendencias objetivas que se observan en la empresa y que inciden en su desarrollo y crecimiento.

SALAZAR,R. (1995). Basados en los principios y Aplicaciones de la Gestión de Administración del Talento Humano.

### **6.3 JUSTIFICACION**

Generalmente en toda organización existen múltiples factores que afectan el desarrollo de las actividades laborales del ser humano, las cuales llegan a producir bajos niveles de rendimiento por lo que es indispensable señalar que la eficiencia laboral que muestre cada individuo puede depender del grado de motivación que este tenga o que le proporcione la empresa, como un salario justo y adecuado; un entorno seguro y saludable; participación dentro de la empresa; oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc. y de la calidad de vida laboral y los ambientes laborales que nos servirán como indicadores para lograr el rendimiento y/o eficiencia laboral en el seno organizacional de toda empresa.

La presente investigación requiere implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Esta evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Es por esta situación, que se instituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes, para fijar en un

primer plano que ocasiona su insatisfacción con relación al desempeño de la fuerza laboral, analizar qué tanta incurrencia en costos tiene una mala atención al cliente que radica en la pérdida del mismo, estos resultados establecen un punto de apoyo para la gerencia de la empresa, y que sea de utilidad para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que originen una mejora en el desempeño laboral y una mejorar en la atención al cliente o consumidor de almacenes Locura Hallmark.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente en los Almacenes Locuras Hallmark, sucursal Mall de los Andes, en la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar factores fundamentales para la medición del desempeño laboral de almacenes Locuras Hallmark.
- Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño de almacenes Locuras Hallmark.
- Establecer controles de medición del desempeño de almacenes Locuras Hallmark.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales, de talento humano y políticos que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.

### **6.5.1 FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO**

La evaluación del desempeño es un factor muy importante dentro de la Gestión de Talento Humano por tanto el desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el soporte del Jefe de Talento Humano de la empresa y la Alta Dirección, así

como también de los colaboradores y clientes de la empresa quienes en las encuestas aplicadas así lo manifiestan. De igual manera existe interés del personal administrativo de la empresa, quienes esperan contar con resultados reales y concretos para la implantación de la propuesta y las mejoras que esta arroje.

### **6.5.2 FACTIBILIDAD SOCIAL-CULTURAL**

Almacenes Locuras Hallmark - Mall de los Andes se ha caracterizado, por contribuir a la manifestación de emociones, sentimientos y detalles fuera de lo común, con una gota de ternura y excelente calidad del producto, así como también una buena atención de esta manera buscando siempre la superación empresarial y laboral, teniendo presente siempre superar las expectativas de los clientes.

### **6.5.3 FACTIBILIDAD DE GÉNERO**

Locuras Hallmark cuenta con equidad de género para laborar en sus distintos almacenes donde participan tanto hombres como mujeres forman parte de diversas actividades de la empresa.

### **6.5.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA**

Es factible debido a que la empresa cuenta con los Recursos necesarios para la aplicación de un Sistema de Desempeño Laboral, la propuesta directamente se financiará con recursos de la empresa, para el personal de los Almacenes Hallmark Mall de los Andes al ser ejecutada la propuesta.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Basándonos en los principios y aplicaciones de la gestión de Administración del Talento Humano de Rodolfo Li Salazar:

La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y, sobretodo su contribución al negocio de la organización.

Siguiendo el principio de todo sistema de evaluación, posee en si mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema. Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores pero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que más bien la tenga siempre presente para tratar de minimizarla.

El nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor. También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc.

## **6.7 METODOLOGÍA**

### **6.7.1 Introducción**

La evaluación del desempeño al colaborador constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de

personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

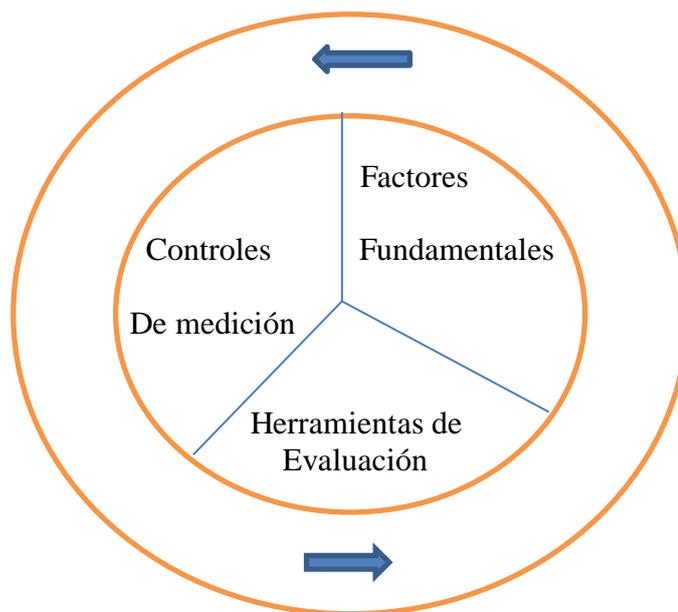
En este sentido, a continuación para la evaluación integral del desempeño se presenta un proceso metodológico que está constituido por 3 fases fundamentales:

Fase 1. Factores fundamentales para la medición del desempeño.

Fase 2. Herramientas de evaluación del desempeño.

Fase 3. Controles de medición de desempeño.

**Grafico N°19 Evaluación Integral de Desempeño**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

### 6.7.2 Determinar factores fundamentales para la medición del desempeño laboral de almacenes Locuras Hallmark.

Fue necesario reflexionar dos interrogantes antes de plantear los factores claves de éxito, estos nos permitirán: conocer, profundizar, las necesidades de nuestros clientes, ya que es nuestro objetivo principal.

**Tabla N° 20 Orientación Técnica de F.C.E.**

¿Que desean los clientes?	Como sabemos lo principal para nuestros clientes es que exista una excelente atención personalizada, les gusta sentirse Bienvenidos y que los saluden amables y cortes.
¿Cómo sobrevivir a la competencia?	Hoy en día la competencia es una de las herramientas más fuertes en el mercado, sin embargo la actitud y aptitud de los colaboradores hace que los clientes sientan la necesidad de regresar, ya sea por la atención amable que reciben o por la variedad de productos que dispone la empresa.

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

Seguidamente en la tabla N° 21 se determina los factores fundamentales en los cuales se basa la presente investigación, los mismos que posibilitaran el dimensionamiento y profundidad de la propuesta:

**Tabla N° 21 Factores claves de Exito**

<b>F.C.E</b>	<b>ALCANCE O FINES</b>
Calidad	Supervisa las actividades del control de calidad ya sea de productos o personal.
Mejoramiento continuo	Busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos.
Desempeño	Facilita el rendimiento laboral eficaz, eficiente y efectivo, es la manera como trabajan las personas.
Motivación	Genera el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.
Capacitación	Busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
Planificación	Consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir, Seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos, además requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.
Comunicación	Busca relacionarse con varias personas es un medio o instrumento por el cual las empresas se comunican ya sea de forma escrita o verbal.

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

### 6.7.3 Diseñar una herramienta de evaluación de Desempeño

Una vez determinado los factores fundamentales de Locuras Hallmark como son: Calidad, mejoramiento continuo, desempeño, motivación, capacitación, planificación, comunicación, desde un enfoque de desempeño, se procede a diseñar 3 formatos de evaluación:

- Personal Operativo
- Personal Superior
- Personal Administrativo

**6.7.3.1** El primero se ha diseñado para el **Personal Operativo** que labora en la empresa, con la finalidad de mejorar la atención a los clientes la misma que constituye una estructura con 3 aspectos que son: Desempeño Laboral, Factores de Actitud, Habilidades, los cuales se encuentran formados por 27 elementos para la EVALUACION DE DESEMPEÑO de Almacenes Locuras Hallmark.

**Cuadro N°4 Formato de Evaluación del personal Operativo**

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código: F-TH-02
		Versión: 03
		Fecha: 13/10/09
Fecha:	01-12-11	
Nombre empleado:	María José Castro	
<p>La empresa Tarjeal Cía. Ltda. desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación: (100) = Excelente (80) = Bueno. (60) = Regular. (40) = Deficiente.</p>		
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
1.responsabilidad		60
2.exactitud y calidad en el trabajo		60
3.productividad		60
4.orden en el trabajo		40
5.planificación del trabajo		60

6.comprension de situaciones	60
<b>FACTORES DE ACTITUD</b>	
7.actitud hacia la empresa	60
8.actitud hacia superiores	50
9.actitud hacia compañeros	60
10.actitud hacia el cliente	40
11.cooperacion con el equipo de trabajo	65
12.capacidad para aceptar criticas	50
13.capacidad para generar sugerencias constructivas	60
14.presentacion personal	80
15.disposicion	65
16.puntualidad	60
<b>HABILIDADES</b>	
17.iniciativa	65
18.creatividad	60
19.adaptabilidad	60
20.repuestas bajo presión	65
21.capacidad de manejar múltiples tareas	55
22.coordinacion y liderazgo	75
23.capacidad de aprendizaje	70
24.carisma	65
25.compromiso hacia el equipo	75
26.manejo de conflictos	65
27.gestion del tiempo	65
<b><i>Mencione los aspectos que debería mejorar:</i></b>	
<i>Se requiere de una mejora inmediata en todos los campos mencionados ya que desde su actitud y aptitud no es ni buena como rendimiento laboral se recomienda realizar contantemente a la señorita este tipo de evaluación para ver si existe una mejora en su lugar de trabajo y atención a los clientes que visitan frecuentemente en Locuras Hallmar almacenes Mall de los Andes</i>	
<b><i>Observaciones:</i></b>	
<i>Como se puede observar la atención recibida de los clientes por parte de los empleados es sumamente regular debido a que no se realizaban evaluaciones trimestrales.</i>	
<i>Por lo cual se vio en la necesidad de implementar este sistema de evaluación de desempeño para saber los conocimientos que cada empleado posee y según eso realizar la capacitación necesaria para cada uno de ellos.</i>	

Jacobo Macías

Firma del superior

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

**6.7.3.2** Seguido se procede a diseñar el segundo formato de evaluación de desempeño para el **Personal Superior** que labora en la empresa el mismo que es evaluado por Recursos Humanos y el jefe de área.

Este formato consta de 11 aspectos fundamentales como son: el aprendizaje continuo, disciplina, iniciativa y creatividad, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, integridad e honestidad, orientación al servicio, planificación y organización, resolución de problemas, liderazgo, negociación y conciliación, toma de decisiones, los mismos que constituyen 12 preguntas para evaluar.

**Cuadro N° 5 Formato de evaluación del personal Supervisor**

<b>FECHA APLICACIÓN:</b>	10-12-11		
<b>EMPLEADO:</b>	Jacobo Macías	<b>CÓDIGO:</b>	22946
<b>PERIODO EVALUADO:</b>	Septiembre-noviembre	<b>CARGO:</b>	Supervisor
<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	10 A 9	<b>CUMPLE TOTALMENTE</b>	100%
	8 A 6	<b>CUMPLE EXIGENCIAS BÁSICAS</b>	70%
	MENOS DE 6	<b>REQUIERE DESARROLLAR HABILIDAD</b>	MENOS 70%

<b>HABILIDADES</b>		<b>EVALUADOR</b>		
		<b>EVALUACIÓN RRHH</b>	<b>EVALUACIÓN JEFE ÁREA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>Aprendizaje</b>	70	75	72.5
	Asimila rápidamente métodos, material o información nueva y los aplica comprendiendo sus implicaciones o consecuencias.			
<b>2</b>	<b>Disciplina</b>	75	75	75
	Mantiene el orden y la conducta adecuada con sus compañeros, acata las instrucciones y ordenamientos recibidos.			
<b>3</b>	<b>Iniciativa y Creatividad</b>	70	70	70
	Influencia activamente los eventos para alcanzar las metas del grupo. Actitud proactiva en lugar de una aceptación pasiva de los hechos. Producir una acción para la solución de algún problema.			

4	<b>Trabajo bajo presión</b>	80	75	77.5
	Efectividad en cumplir con fechas topes de entrega y adaptarse a los requerimientos de los clientes internos y externos.			
5	<b>Trabajo en equipo</b>	70	70	70
	Coopera totalmente y trabaja de manera coordinada con los demás.			
6	<b>Integridad / Honestidad</b>	70	70	70
	Crea y fomenta un entorno ético caracterizado por la credibilidad y la confianza. Es confiable y veraz. Cumple con sus compromisos. Defiende sus creencias con valor			
7	<b>Orientación al servicio</b>	75	70	72.5
	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.			
8	<b>Planificación y Organización</b>	65	70	67.5
	Habilidad para manejar proyectos y compromisos. Define bien importancia de tareas y proyectos. Acepta su responsabilidad de las tareas asignadas. Establece metas de trabajo.			
9	<b>Resolución de problemas</b>	70	65	67.5
	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.			
10	<b>Liderazgo</b>	70	70	70
	Emplea un estilo interpersonal y métodos adecuados para guiar a su gente o grupos hacia el logro de tareas y objetivos.			
11	<b>Negociación y conciliación</b>	65	70	67.5
	Emplea un estilo natural y efectivo en las relaciones interpersonales y métodos de comunicación, para llegar a un acuerdo común y beneficioso.			
12	<b>Toma de decisiones</b>	75	70	72.5
	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.			
<b>TOTAL</b>				<b>852.5</b>
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>				<b>71.04</b>

<p><b>Sugerencia del jefe inmediato</b></p> <p><i>Se realizará estas evaluaciones trimestrales y según los resultados obtenidos se procederá realizar capacitaciones semestrales a todo el personal.</i></p>		
<p><b>Sugerencia del empleado</b></p> <p><i>Tratare de mejorar en todos los aspectos antes mencionados ya que no se los ha tomado en cuenta antes, la calificación obtenida se encuentra en un rango bajo ya que cumple pero no de la mejor manera.</i></p>		
<p><b>observaciones</b></p> <p><i>Como podemos observar el supervisor no está 100% capacitado, es por esta razón que los empleados no ponen ningún interés de mejora.</i></p>		
<p> </p>		
<b>Firma RR.HH.</b>	<b>Firma jefe de área</b>	<b>Firma empleado</b>

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

**6.7.3.3** Por último se ha diseñado un sistema de evaluación para el **Personal Administrativo** ya que es de suma importancia saber el conocimiento que posee cada uno de ellos, este formato conforma niveles de apreciación y criterios como: Liderazgo, ventas, Gestión de Recursos Humanos, Administración del tiempo, iniciativa, capacidad para decidir, Gestión Técnica, entre otros.

**Cuadro N°6 Formato Evaluacion personal Administrativo**

<b>Datos personales</b>				
<b>Nombre:</b> Joaquin Salinas				
<b>Formacion:</b> Masterdo				
<b>Antigüedad en la empresa:</b> 5 años				
<b>Jefe gerarquico:</b> Adriana Cervantes				
<b>Señale los eventos o situaciones especiales que marcaron el ejercicio:</b>				
<b>Procedimientos (positivos y negativos)</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVELES DE APRECIACION</b>			
	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Gestión técnica		X		
Manejo de sistemas	X			
Conocimientos relacionados Con su profesión			X	
Conocimientos relacionados con sus funciones		X		
Manejo de idiomas			X	
Presentación de informes			X	
Gestión Financiera y Administrativa			X	
Optimización de recursos económicos			X	

Administración del tiempo			X	
Recopilación y análisis de información		X		
Plantación y organización de proyectos			X	
<b>CRITERIOS</b>		<b>NIVELES DE APRECIACION</b>		
	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>
Gestión de Recursos Humanos		X		
Liderazgo		X		
Integración y desarrollo de los colaboradores		X		
Implementación de la capacitación		X		
Gestión comercial		X		
Satisfacción cliente			X	
Seguimiento relación con el cliente			X	
Manejo de descuentos		X		
Venta			X	
Efectividad en la ejecución de los planes de mejoramiento			X	
Competencias personales			X	
Capacidad de escuchar		X		
Capacidad para decidir		X		
Rigurosidad			X	
Adaptabilidad		X		
Autonomía		X		
Iniciativa			X	

Anticipación		X		
Visión		X		
Atención al cliente				X
Disponibilidad				X
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>COMENTARIO DEL EVALUADO</b>		
<p><i>Como se puede observar no existían pasos para la atención al cliente en esta empresa por esta razón el personal no se realizaba una atención personalizada y los jefes superiores no tienen el conocimiento claro de cómo evaluar, porque no se les realizaba a superiores evaluaciones peor aun a los empleados.</i></p>		<p><i>Efectivamente la empresa no contaba con un sistema de evaluación de desempeño laboral es por esta razón que se pueden observar muchas falencias. Con la implementación de este sistema se piensa que mejorara la atención a los clientes ya que es la base fundamental para una atención personalizada y eficaz de los empleados y supervisores.</i></p>		
<p><b>Fecha de entrevista:</b> Septiembre- noviembre</p> <p><b>Nombre del superior :</b> Sr. Rubén Ayala</p> <p><b>nombre del Supervisor Inmediato:</b> Nancy Cevallos</p>				
<b>Firma entrevistado</b> .....		<b>Firma de RRHH</b> .....		

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos

#### 6.7.4 Establecer controles a la medición del desempeño

Teniendo la necesidad de mejora el proceso de atención al cliente en la empresa Tarjeal sucursal Locuras Hallmark – Mall de los Andes, se potencializará la competencia: “Orientación al cliente”

*“Mantener comunicaciones claras con el cliente considerando las expectativas mutuas, monitorear la satisfacción del cliente, distribuir información útil para los clientes proporciona un servicio amistoso y alegre”.*

Los miembros del área de ventas, en este caso todos los asesores comerciales o llamados vendedores y los entes administrativos de cada punto de venta, estarán sujetos a las evaluaciones por parte de los clientes externos bajo los siguientes estándares de desempeño de calidad para la atención al cliente.

**Cuadro N°7 Controles de Medición de Desempeño**



<b>PROCESO: VENTAS</b>	
<b>ESTANDARES MANDATORIOS</b>	
<b>N°</b>	<b>ACOGIDA</b>
1	Almacenes Locuras Hallmark Mall de los Andes recibe al cliente bajo un saludo estándar para presentarse hacia el cliente. Todos los responsables comprenden el requerimiento.
2	Los clientes son bienvenidos a Almacenes Locuras Hallmark en forma rápida, amable y caluroso
<b>PROCEDIMIENTO CONSULTIVO</b>	
3	El vendedor realiza una detallada entrevista al cliente para entender claramente sus necesidades respecto al producto.
4	El vendedor asiste a todos los clientes en forma profesional y amable en todo momento

<b>INTRODUCCION SELECTIVA</b>	
5	La imagen del vendedor es nítida, bajo uniformes e identificación en buen estado
6	El vendedor presenta las cualidades, ventajas principales del producto de acuerdo a la necesidad del cliente
7	Los vendedores demuestran amplio conocimiento de todos los productos
8	Planes de financiamiento, tarjetas de crédito, descuentos, etc., son indicados al cliente
<b>EXPOSICIÓN</b>	
9	Se ofrece exposiciones de los productos a los clientes para que tomen la decisión acertada
10	Las exposiciones son conducidas en forma profesional
<b>SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	
11	Comunicar al cliente de la existencia de una encuesta para la medición de su satisfacción posterior a la compra

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

Seguidamente los controles se han constituido para la empresa para medir el desempeño, de ahí que la presente propuesta conjuga 3 partes:

- a) Procesos, tiempos y actividades.
- b) Peso, calificación y punto ponderado
- c) Este se encuentra constituido por la semaforización como es: amarilla, verde y roja.

**6.7.4.1 Tabla N°22 Matriz de Peso Relativo o Ponderado**

PROCESOS			CALIFICACION			SEMAFORIZACION		
N°	tiempo	Actividad	Peso	Calificación	Punto de ponderación	amarillo	verde	Rojo
1	2'm.	Le saludaron	0.15	5	0.75			
2	1'm.	Los clientes son bienvenidos	0.09	3	0.27			
3	1'm.	Necesidades del cliente	0.08	3	0.24			
4	2'm.	Es amable con los clientes	0.09	3	0.27			
5	1'm.	Imagen del vendedor	0.15	5	0.75			
6	2'm.	ventajas y cualidades	0.07	3	0.21			
7	1'm.	Conocimiento de los productos	0.09	3	0.27			
8	1'm.	Planes de financiamiento	0.12	5	0.60			
9	1'm.	Exposición de productos	0.04	1	0.04			
10	1'm.	El conocimiento es de forma profesional	0.06	1	0.06			
11	2'm.	Calificar la atención brindada por el vendedor	0.06	1	0.06			
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>3.52</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

Como podemos observar una vez realizado la Matriz de peso relativo o ponderado los resultados obtenidos de ponderación es de 3.52, se puede ver que el resultado obtenido es alto, ya que por esa razón hemos visto la necesidad de realizar el estudio para saber cuáles son los puntos que no se aplican en Locuras Hallmark Mall de los Andes, y así poder aplicarlos de manera continua.

Una vez realizada esta matriz se va colocando focos medicinales a cada estándar planteado lo que nos arrojará un porcentaje para conocer el estado de nuestro sistema, bajo resultados en color amarillo no se levantan planes de acción, bajo colores verde y rojo necesariamente se levantarán planes de acción para corregir las falencias, además la semaforización realizada nos da a conocer la falencia que existe en determinados puntos como es el de no tener conocimiento profesional de los productos y en si la calificación que reciben de los clientes Asia los vendedores no es satisfactoria.

**Tabla N°23 Focos de Medición de Desempeño**

<b>color</b>	<b>Foco de medición</b>	<b>Escala</b>	<b>Calificación de la medición</b>
	Cumplimiento total	5	55
	Mediano cumplimiento	3	33
	Cumplimiento nulo	1	11

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

**Cuadro 8 6.7.5 PLAN DE ACCION**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESPONSABLE RRHH</b>
Mejorar la satisfacción del cliente	Evaluar constantemente las actividades y la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de encuestas</li> <li>- Buzón de quejas</li> <li>- Call center</li> </ul>	15 de febrero al 12 de marzo	\$ 2000	RRHH
Mantener la lealtad de los clientes	Realizar programas de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promociones</li> <li>- Bonos, cupones descuentos 2 x1</li> </ul>	13 de marzo al 15 de abril	\$1000	Marketing
Mejorar el desempeño laboral	Programas de capacitación al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar capacitadores</li> <li>- Realizar reuniones de trabajo.</li> </ul>	12 de junio al 25 de julio	\$2000	Coordinados del personal
Fijar estándares de calidad para la atención al cliente.	Elaboración de indicadores que permitan evaluar periódicamente al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar tiempos y movimientos</li> <li>- Revisar procesos.</li> </ul>	10 de septiembre a octubre	\$500	RRHH
				5500	

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

**Cuadro 9 6.7.6 ACTIVIDAD Y TIEMPO**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1. Elaboración de encuestas</b>	12 Febrero-al 12 Marzo
<b>2. Colocación de buzón de quejas</b>	25 Febrero-al 31 Marzo
<b>3. Call Center</b>	20 Marzo- al 30 Abril
<b>4. Implementar promociones, bonos, cupones, descuentos.</b>	01 Abril- al 30 Abril
<b>5. Contratación de capacitadores</b>	01 Junio-Julio-al 15 Sept.
<b>6. Realizar reuniones de trabajo</b>	10 Julio al 25 de Agosto
<b>7. Tomar tiempo y movimientos</b>	26 Sept. al 10 de Octubre
<b>8. Revisar todos los procesos para aplicar a locuras Haallmark</b>	11 Octubre al 31

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

**Cuadro 10 6.7.7 CRONOGRAMA**

<div style="text-align: right;"><b>Tiempo</b></div> <div><b>Actividades</b></div>	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>1. Elaboración de encuestas</b> <b>2. Colocación de buzón de quejas</b> <b>3. Call Center</b> <b>4. Implementar promociones, bonos, cupones, descuentos.</b> <b>5. Contratación de capacitadores</b> <b>6. Realizar reuniones de trabajo</b> <b>7. Tomar tiempo y movimientos</b> <b>8. Revisar todos los procesos para aplicar a locuras Haallmark</b>	 		 						

*Fuente: Investigación propia  
Elaboradopor: Maricela Ramos*

**Cuadro 11 6.7.8 PRESUPUESTO**

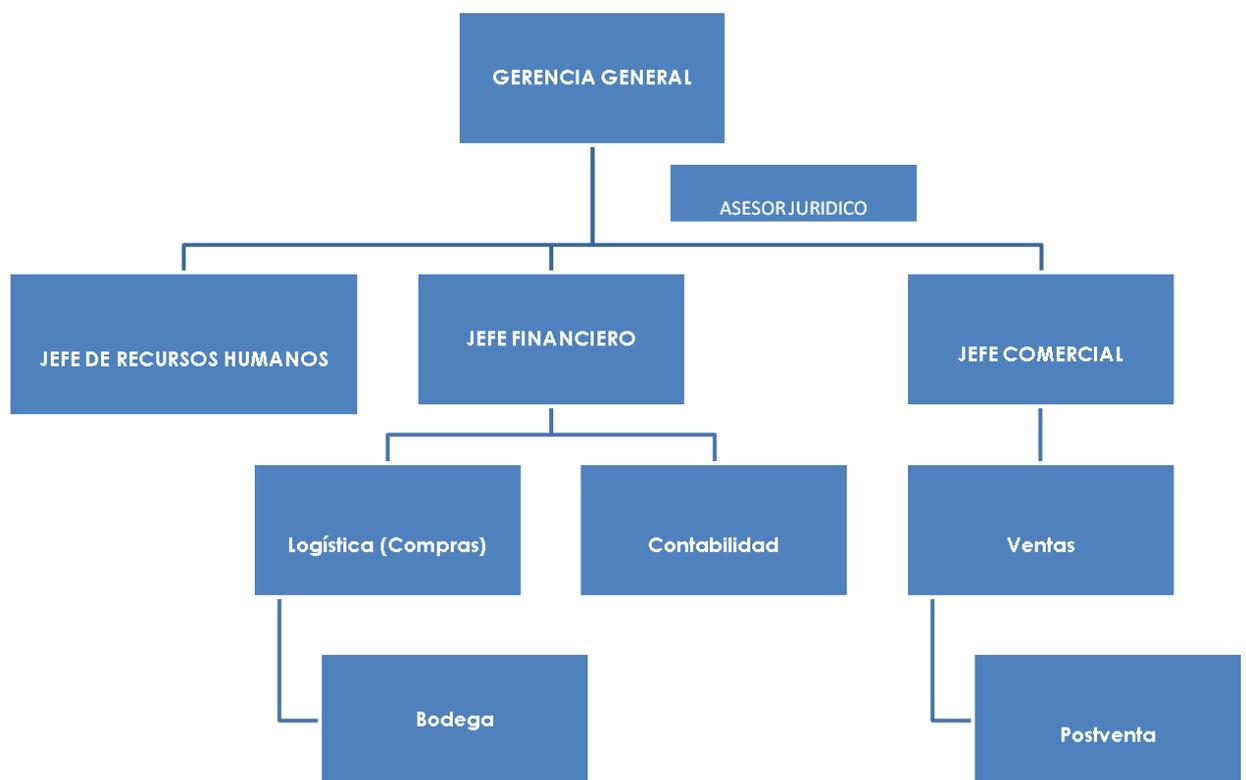
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>
<b>1. Elaboración de encuestas</b>	\$100
<b>2. Colocación de buzón de quejas</b>	\$1000
<b>3. Call Center</b>	\$900
<b>4. Implementar promociones, bonos, cupones, descuentos.</b>	\$1000
<b>5. Contratación de capacitadores</b>	\$1000
<b>6. Realizar reuniones de trabajo</b>	\$700
<b>7. Tomar tiempo y movimientos</b>	\$300
<b>8. Revisar todos los procesos para aplicar a locuras Haallmark</b>	\$500
<b>TOTAL</b>	\$5500

*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## 6.8 ADMINISTRACION

La responsabilidad directa estará a cargo del gerente de la empresa Tarjeal Cia Ltda. Locales Locuras Hallmark sucursal Ambato, en coordinación con el equipo de ventas y administración de la sección de productos de fantasía, quienes serán los encargados de vigilar el desarrollo de sus actividades.

**Gráfico N° 20 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



*Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Maricela Ramos*

## **6.9 PREVISION DE LA EVALUACION**

Con el fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permitirá anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Las Preguntas que a continuación se explican ayudaran a cumplir esta tarea:

1.-¿Quienes solicitan evaluar?

La evaluación de las actividades del plan de acción será solicitada por el Gerente de la empresa; así como también por parte de los vendedores y administradora del local de Locuras Hallmark sucursal Ambato.

2.-¿Por qué evaluar?

La Evaluación de las actividades es necesaria porque es la única forma de verificar y constatar que el desarrollo de las actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar que existe una excelente atención a los clientes.

3.-Para que evaluar?

Se debe evaluar las actividades, porque es importante el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el periodo de la ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar el desempeño laboral de todo el personal del local tanto administrativo, operativo y personal de ventas, para su mejora en la atención a los clientes

5.-¿Quién evalúa?

La responsable de evaluar las actividades de la implementación estará a cargo de Maricela Ramos, autora de la propuesta, que en poco tiempo será una profesional en el campo de Organización de Empresas.

6.-¿Cuándo evaluar?

La implementación de las actividades de evaluación de desempeño se realizara durante y después del periodo de implementación de las actividades encaminadas a la atención de los clientes. Esto va desde el mes de enero 2012 a julio 2012

7.-¿Cómo evaluar?

Mediante fichas de seguimiento a vendedores esta evaluación será realizada cada 3 meses, por parte del administradora del local.

8.-¿con que evaluar?

Se evaluara a través de formatos de evaluación de desempeño laboral de atención a los clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Atkinson, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México,

Cofer, C. "Psicología de la Motivación" (1993). 2da Edición. Edit. Trillas, México.

Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

Dessler, Gary. "Organización y Administración" (1992). Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.

Furnham, Adrian. Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones." (2000 ). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.

Grönroos C. (1994). Marketing y gestión de servicios. España. Díaz de Santos.

Hayes, B. (1992). Cómo medir la satisfacción del cliente. España. Ediciones Gestión 2000.

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación.. Mc Graw Hill.

Hunt D. (1993). Managing for quality. Integrating quality and business strategy. Estados Unidos. Primera Edición. Richard Irwin Inc.

Ivan Thompson. (1990) «Tipos de Clientes» (en español).

Kotler, Philip. Prentice Hall. (1990) ed (8º edition).

Keith, Davis. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991

Larrea P. (1991). Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia. Madrid. Díaz de Santos.

Poter, Lyman y Steve Lawler: "Teorías de Motivación" Edit. Prentice – México 1988.  
ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional" (1999) Edit. Pretince Hall.  
Octava Edición, México.

Rodríguez, José. "El Factor Humano en la Empresa" (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.

Ruiz, Germán. "El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos" (1999) Lima.

Schiffman, L., Kanuk, L. (2001). Comportamiento del consumidor. Prentice Hall.

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. (1990). Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. Estados Unidos. Free Press.

### **Páginas Electrónicas**

<http://www.gestiondeventas.com/>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>

<http://www.forobuscadores.com/marketing-servicios-articulo.php>

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217\\_tendencias\\_marketing01](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01)

<http://sipan.inictel.gob.pe/users/vfiestas/index1.htm>

<http://www.ecobachillerato.com/>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA

El presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo es analizar el nivel de atención al cliente en los puntos de venta Locuras Hallmark sucursal “Mall de los Andes” Ambato. La información que nos proporcione se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a los siguientes cuestionamientos.

Gracias por su gentil ayuda

Instrucciones: marque con una “x” la opción de su preferencia

1. ¿La capacitación del personal en materia del buen servicio al cliente, redundará en el crecimiento de las ventas de la empresa Tarjeal Cía. Ltda.?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Ningún efecto	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo considera la atención que usted como cliente recibe del personal de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésimo	<input type="checkbox"/>

3- ¿A su criterio como cliente de la empresa Tarjeal Cia. Ltda. el personal está capacitado para ofrecer sus servicios eficientemente?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Poco capacitado	<input type="checkbox"/>
Ninguna capacitación	<input type="checkbox"/>

4.- ¿El Asesor de Ventas le realiza una entrevista para comprender claramente sus necesidades?

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

5.- ¿ El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre las bondades del producto de su interés ?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

6.- El asesor tenía un conocimiento claro y preciso de la información que le proporcionó?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

7.- La atención del asesor y las cajeras (os) fue de manera rápida?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Nada rápida	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Señor cliente usted ha observado que el personal cuenta con todos los recursos, indispensables para que lo atiendan?

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

9.- ¿El asesor se encargó de atenderlo personalmente?

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

Nulo

10.-En general, ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la Sucursal Locuras Hallmark – Mall de los Andes”?

Excelente   
Bueno   
Regular   
Pésimo

11.- ¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?

Si   
No

Sugerencias para mejorar la calidad en la atención a Ud, Señor cliente del área comercial de productos Hallmark – Mall de los Andes:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **ANEXO 2**

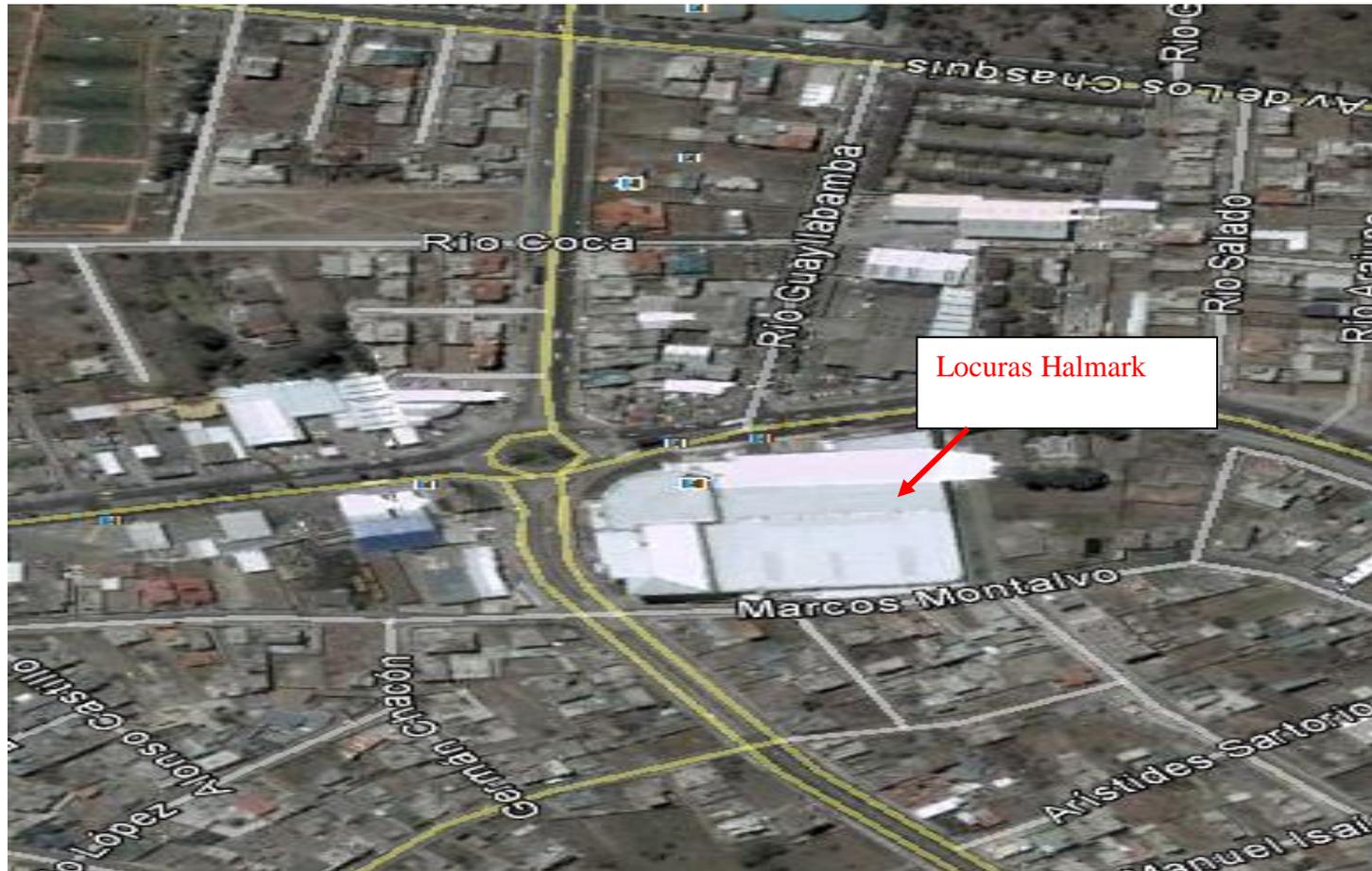
### **ENTREVISTA**

#### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS ADMINISTRADORES DE LOS PUNTOS DE VENTA LOCURAS HALLAMRK:**

1. Considera usted que se debería capacitar constantemente al personal sobre el buen manejo de la atención al cliente?
2. Usted como empleado cuenta con los recursos materiales, buen ambiente físico y ergonomía adecuados en su puesto de trabajo.
3. La empresa destina recursos para la capacitación de sus miembros en materia servicio al cliente.
4. Recibe usted en calidad de empleado incentivos por parte del propietario de la empresa, como estímulo por su buen desempeño con los clientes?
5. Conoce usted como empleado si la empresa tiene determinado un plan de capacitación anual para el personal?

### ANEXO 3

#### UBICACIÓN DE LA EMPRESA



**ANEXO 4**

**ALMACENES LOCURAS HALLMARK AMBATO MALL DE LOS ANDES**



**ANEXO 5**

**VARIOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA**



## VELAS



## ESCOLARES

