



**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
“CORDILLERA”**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA  
EN EL DESEMPEÑO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
EMPRESA**

**VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo En  
Administración de Recursos Humanos-Personal

**Autor: MORALES LANDETA ALEX JAVIER**

**Tutor: Ing. Noboa Carlos**

## **DECLARATORIA**

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

**ALEX JAVIER MORALES LANDETA**  
**CC 0603608357-7**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION  
AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

## **CESION DE DERECHOS**

**Yo ALEX JAVIER MORALES LANDETA** alumno de la Escuela **ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS**, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

---

**CC 060360835-7**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

## **CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL**

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **MORALES LANDETA ALEX JAVIER** por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “**CEDENTE**”; y, por otra parte, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA**, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “**CESIONARIO**”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.-** a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos- Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**”, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno.  
b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del programa de ordenador, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el programa de ordenador por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual,

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de ordenador; d) Cualquier transformación o modificación del programa de ordenador; e) La protección y registro en el IEPI el programa de ordenador a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa de ordenador; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-** El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c)

Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 09 días del mes de octubre del dos mil catorce.

f) \_\_\_\_\_

C.C. N° 060360835-7

Alex Javier Morales Landeta

f) \_\_\_\_\_

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

## AGRADECIMIENTO

Gracias al Ing. Carlos Novoa, por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de este semestre en favor de la culminación de esta retadora carrera que después de mucho sacrificio voy a culminar.

Gracias a todo el personal docente, mis queridos maestros que al fin verán los frutos de sus enseñanzas

## DEDICATORIA

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

A Dios por darme la oportunidad y la dicha de tener la vida y por toda la fuerza y sabiduría

A mi Padre por el apoyo incondicional, el cariño, su amistad a lo largo de toda mi carrera, a mi Madre por sus bendiciones, a mis hermanos por su apoyo y ayuda incondicional que me brindaron en los momentos que más necesite, a mi Abuelita, a mis Tíos y Tías y a la empresa Vagadamia por su confianza para la realización de mi tesis.

## INDICE

DECLARATORIA.....	i
CESION DE DERECHOS.....	ii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL .	iii
AGRADECIMIENTO .....	vi
INDICE .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE GRAFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Contexto .....	1
1.2 Justificación.....	8
1.3 Definición del problema central (matriz t).....	10
CAPITULO II. ANALISIS DE INVOLUCRADOS .....	14
2.1.Mapeo de Involucrados .....	14
2.2 Matriz de involucrados.....	17
CAPITULO III. PROBLEMAS Y OBJETIVO.....	20
3.1. Árbol De Problemas .....	20
3.2. Árbol de Objetivos .....	23
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	25
4.1Matriz de Análisis de Alternativas .....	25
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos. ....	28
4.3 Diagrama de estrategias.....	29
4.4. Marco Lógico .....	31
CAPÍTULO V. PROPUESTA .....	35
5.1 Antecedentes .....	35
5.1.1. Información de la empresa.....	35
5.2. Descripción.....	42
5.2.1 Fases del Estrés.....	43
5.2.2 Estrés laboral y las características individuales.....	44
5.2.3 Causas del estrés laboral.....	45

5.2.4 Principales efectos del estrés laboral .....	48
5.2.6 Prevención y manejo del estrés laboral .....	51
5.2.7 Medidas Organizacionales para solucionar el problema .....	53
5.2.8 Claves para Afrontar el Estrés .....	54
5.2.9 RETCAMBIO Y ESTRÉS LABORAL .....	55
5.2.10 Elementos de análisis del clima laboral .....	58
5.3 Formulación del proceso de aplicación a la propuesta.....	60
5.3.1. Capacitación al personal de atención al cliente .....	60
5.3.2 Definición de temas de capacitación .....	61
5.3.3 Elaboración de Plan de Comunicación Interna.....	62
CAPITULO VI. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	85
6.1. Recursos .....	85
6.2 Presupuestó.....	86
6.3 Cronograma. ....	87
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
7.1 CONCLUSIONES.....	88
7.2 RECOMENDACIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA .....	90

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	10
Tabla No 2. Empleados Vagadamia.....	35
Tabla N. 3. Edad del encuestado.....	70
Tabla No 4. Genero.....	71
Tabla No 5. Ocupación.....	72
Tabla No 6. El servicio al cliente de Vadagamia es:.....	74
Tabla No 7. La atención que recibió de servicio técnico es:.....	75
Tabla No 8. Los productos que comercializa Vagadamia son:.....	77
Tabla No 9.Cuál es la principal debilidad del servicio al cliente:.....	78
Tabla No 10.De los aspectos mencionados cual considera el más importante.....	80
Tabla No 11. Como considera los precios de los productos tecnológicos comercializados por Vagadamia:.....	81
Tabla No 12 Cree usted que el servicio al cliente de Vagadamia puede mejorar.....	83

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico N. 1 Matriz Pescado.....	12
Grafico No 2. Mapeo de involucrados .....	14
Grafico No 3. Matriz de impactos.....	15
Grafico No 4. Árbol de problemas.....	21
Grafico No 5. Árbol de objetivos.....	24
Grafico No 6. Plan de comunicación interna .....	62
Grafico No 7. Género.....	71
Grafico No 8. Ocupación .....	73
Grafico No 9. Servicio al cliente.....	74
Grafico No 10. Atención recibida del servicio técnico .....	75
Grafico No 11. Satisfacción en el servicio.....	77
Grafico No 12. Debilidades del servicio .....	79
Grafico No 13. Factores de importancia del servicio al cliente .....	80
Grafico No 14. Precio de los productos tecnológicos.....	81
Grafico No 15. Mejora del servicio al cliente.....	83

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos Relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Vagadamia., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de Guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. Lo cual permite conocer la realidad de la empresa y de esta

Manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

## ABSTRACT

This paper in its general context, a detailed analysis of all aspects Related to organizational climate and work performance of workers, Vagadamia. In order to suggest improvement alternatives, to serve Guide to the directors of the company, to promote a pleasant work environment and motivator for their employees, and thus increase their job performance.

As the first point the problem under study, which was defined, namely?

The rationale for the research. This allows to know the reality of the business and this Fashion guide the research towards the analysis of possible alternatives that allow improve these variables.

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION  
AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

## **CAPITULO I. ANTECEDENTES**

### **1.1. Contexto**

La empresa VAGADAMIA, premisa sus actividades en el año 2000, su giro de negocio se basa en la constante innovación dentro del mercado tecnológico en el Ecuador, entrega el servicio de: importación, distribución, asesoría, instalación, planificación, desarrollo, mantenimiento, fundamentado en la manipulación de software

La empresa trabaja con proveedores tecnológicos que se apoyan en los mejores estándares de calidad a nivel mundial, por lo que debe estar preparada con sus procesos para ofrecer una atención de calidad a sus clientes. Por lo que, la forma en la que administra la empresa se constituye en un factor diferenciador frente a la competencia.

En ese aspecto la administración de negocios se define a criterio de Koontz (2009), “como el proceso de diseñar y mantener en un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.” (p. 4)

La ciencia administrativa provee a las actividades empresariales un orden sistemático, a este criterio, se lo conoce como proceso, de esta manera lo define Ramírez (2007), “la administración es un proceso que consiste en proveer, organizar, dirigir y controlar”. (p. 4)

Vagadamia busca la calidad en sus procesos de atención al cliente, basados en que el cliente es el recurso más importante dentro de la empresa.

Robbins (2007) amplia este concepto de cliente mencionando que, “el término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos”. (p. 43)

La calidad en el servicio al cliente es una cuestión subjetiva del cliente, así lo establece Parasuman, Zeithaml & Berry (2005)

“la perspectiva de la calidad en el servicio al cliente debe estar fundamentalmente determinada por las percepciones de los usuarios, es por ello, que la labor de los prestadores del servicio debe enfocarse en mejorar sus índices de atención en base a criterios técnicos determinados por la alta gerencia” (p. 16)

El estrés laboral es una constante hoy en día en los empleados a nivel de toda organización, generando esto un caso también de mal clima laboral, y en la cual si podemos percibir afectara también la atención al cliente.

Pose (2005, Estrés, 1) define el estrés como un estado en el cual las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo.

El Estrés es el fenómeno que se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente a una determinada circunstancia lo cual les permite resolver de manera objetiva las dificultades que se presentan en la vida y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas.

Según Pose (2005, Estrés, 1) cuando las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas, y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo de un individuo, se pasa al estado de Estrés o mal estrés. Se puede decir que el estrés puede ser visto como un fenómeno de adaptación en los individuos ya que depende de cada persona y de la situación que se le presente el tipo de respuesta que proporcione a su entorno y esta le podrá beneficiar o no en su crecimiento personal y/o profesional.

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no sólo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleadores y a los gobiernos, ya que los investigadores al estudiar esta problemática han podido comprobar los efectos en la economía que causa el estrés.

Si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

"Los efectos del estrés varían según los individuos. La sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas". (Peiró, 1993, p.11)

No todos los trabajadores reaccionan de la misma forma, por lo que se puede decir que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un determinado empleado, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral y tener mayor proyección en el mismo.

Lo contrario a lo que se planteó anteriormente ocasionaría en el trabajador un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirían a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirían realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional, existe en la actualidad bibliografía en la que describe el estudio del comportamiento de los trabajadores frente al estrés, basándose en tipos de personalidad y de esta forma se puede inferir acerca de la actitud o respuesta de estos frente a una circunstancia estresante y los posibles efectos de tratar inadecuadamente la situación a la que se enfrentan.

Peiró (1993), señala que existen en los individuos diferencias en características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos relevantes que permiten predecir las consecuencias posibles de determinados estresores del ambiente laboral.

Existen una variedad de tipos de estrés laboral los cuales repercuten de manera directa o indirecta en la calidad del trabajo y de la atención al cliente.

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen eliminar la fuente de estrés. También pueden tratar

de evitar la experiencia incidiendo en la situación estresante, en sus propios deseos e inclusive en las expectativas en relación con esa situación.

Según Slipack (1996, Los tipos de estrés laboral, 1) existen dos tipos de estrés laboral:

1. El episódico

1) Ambiente laboral inadecuado.

2) Sobrecarga de trabajo.

3) Alteración de ritmos biológicos.

4) Responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés episódico es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo.

Por otra parte el estrés crónico es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá.

El crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra

Sometida a las siguientes situaciones:

- **CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL**

Día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral, 1).

Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según Melgosa (1999), puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés

laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados.

González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional.

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse. Un ejemplo de lo anteriormente descrito se presenta cuando se dan cambios a nivel de gerencia en una organización.

Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo.

La vida rutinaria ocasiona desanimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no

desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

## 1.2 Justificación

El problema surge principalmente por la falta de dirección estratégica por parte del propietario de la empresa quién se encarga de la toma de decisiones en esta empresa, por lo que afecta el desempeño de sus colaboradores, al mismo tiempo genera una falta de compromiso por parte de ellos, al no sentirse parte de la misma.

Mejorar la atención al cliente y el clima laboral es un verdadero reto para toda empresa, que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más exigentes en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás.

El problema primordial en la presente investigación en la empresa VAGADAMIA es el clima laboral existente entre los trabajadores, y que va dando en si una mala atención al cliente interno y externo de la empresa, y a esto conllevando a una pérdida de clientes los cuales por deficiente atención optan por acudir a la competencia; Y, así teniendo una Carencia de un sistema formal y de estructura en la empresa en las cuales tenemos como problemas secundarios desde las directivas hacia los colaboradores, ya que es una dificultad que está presente con frecuencia, entre las que tenemos:

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

- Procesos de comunicación interna deficientes por la falta de canales de comunicación entre las áreas por lo que afecta en las relaciones interpersonales.
- Falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores.
- Carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los trabajadores puedan resolver sus dudas.
- Deficiencias en el comportamiento en el trabajo

En la presente investigación, se pretende evaluar cuál es la relación entre la percepción del clima laboral que tiene el empleado y cuál es la repercusión en la atención al cliente.

Porque al conocer los factores del clima laboral y su influencia en la atención al cliente y en el desempeño laboral que impactan significativamente en su rendimiento, ya sea en el sentido real de pertenencia, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral y en el desarrollo de innovación que cada día va creciendo a nivel empresarial.

La estrategia primordial que se enfocara para realizar la presente investigación irán van dirigidos a la empresa en sí mismo, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima laboral que existiese en la empresa, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima se puede mencionar: Métodos de comunicación más eficientes , disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar

motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento empresarial tanto del cliente interno como externo.

### 1.3 Definición del problema central (matriz t)

Esta matriz se puede identificar de forma más detallada la situación actual de la Empresa Vagadamia en base al problema establecido, causas por las que nos permitirán la implementación de mejora, para ello hemos establecido un rango de calificación tanto para la Innovación (I) como el Problema Central (P), donde se considerara el valor 1 como el más bajo y el valor 5 con la mayor calificación.

Tabla 1 Matriz T

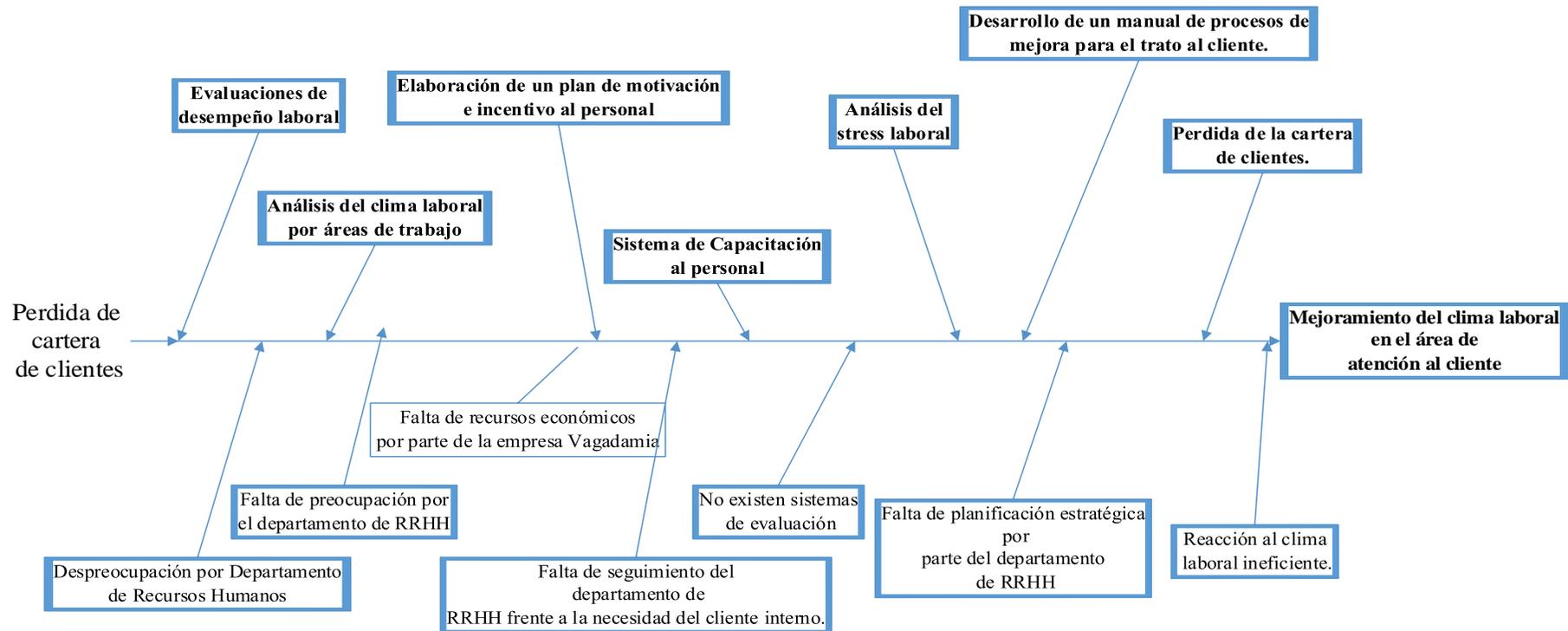
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
<b>Perdida de cartera de clientes</b>	<b>El impacto del estrés laboral frente a la atención al cliente externo y a la ineficiencia del cliente interno.</b>				<b>Mejoramiento del clima laboral en el área de atención al cliente</b>
	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	
<b>Evaluaciones de desempeño laboral</b>	5	4	4	3	Despreocupación por Departamento de Recursos Humanos
<b>Análisis del clima laboral por áreas de trabajo</b>	4	2	4	2	Falta de preocupación por el departamento de RRHH
<b>Elaboración de un plan de motivación e incentivo al personal</b>	4	3	3	2	Falta de recursos económicos por parte de la empresa Vagadamia

<b>Sistema de Capacitación al personal</b>	5	3	4	2	Falta de seguimiento del departamento de RRHH frente a la necesidad del cliente interno.
<b>Análisis del stress laboral</b>	4	2	4	3	No existen sistemas de evaluación
<b>Desarrollo de un manual de procesos de mejora para el trato al cliente.</b>	5	2	4	2	Falta de planificación estratégica por parte del departamento de RRHH.
<b>Perdida de la cartera de clientes.</b>	4	3	4	2	Reacción al clima laboral ineficiente.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Alex Morales

*Grafico N. 1 Matriz Pescado*



El proyectista en función de los resultados obtenidos dentro del análisis de la matriz T, define que las variables de más importancia son: evaluación de desempeño, sistemas de capacitación, Desarrollo de un manual de procesos de mejora para el trato al cliente, son las que influyen de forma directa para el mejoramiento y la eficiencia de la productividad de este departamento.

La despreocupación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Vagadamia, se fundamenta en la falta de análisis de como se ha ido deteriorando el clima laboral en incrementando el estrés laboral en cada uno de los trabajadores.

Hay factores que se pueden desarrollar para mitigar los problemas suscitados y estos están mencionados en la matriz T.

El potencial de cambio que ofrece la empresa Vagadamia está dentro de los parámetros que pueden ser controlados dentro de una gestión optima del departamento de recursos humanos

## CAPITULO II. ANALISIS DE INVOLUCRADOS

### Mapeo de Involucrados

Grafico No 2. Mapeo de involucrados

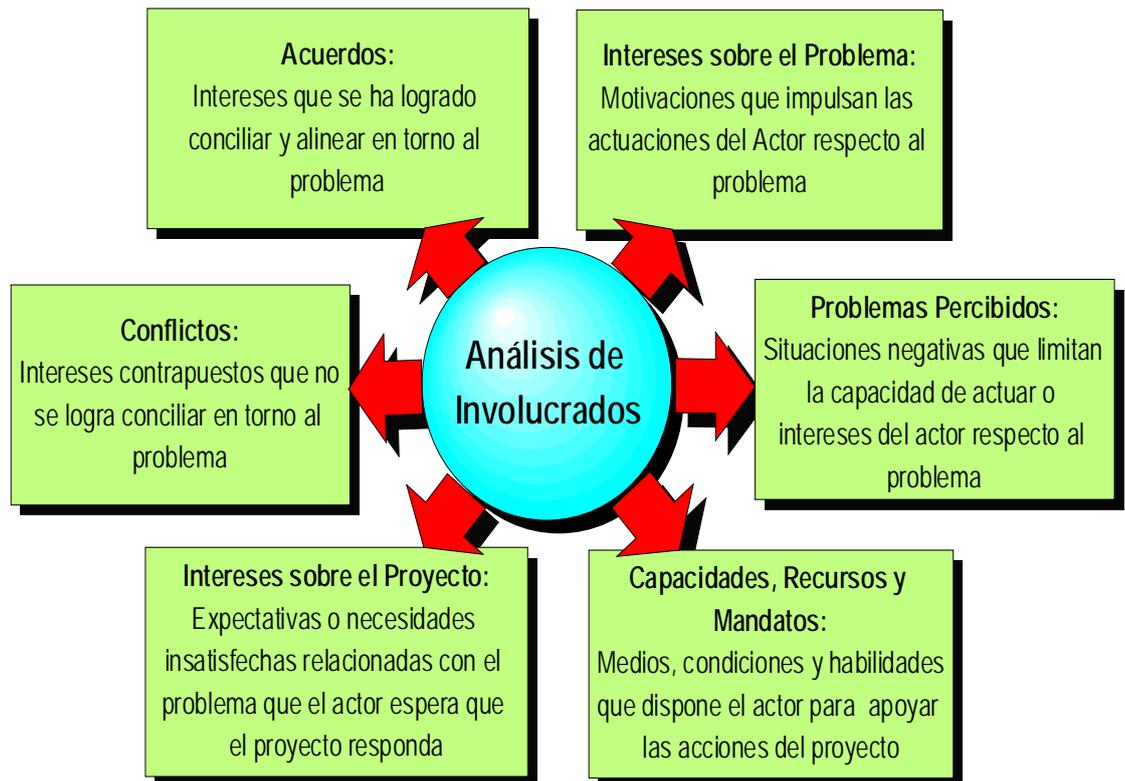




Grafico No 3. Matriz de impactos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Alex Morales

### **Análisis del mapeo de Involucrados**

El proyectista analiza que los afectados de forma directa son los clientes, proveedores, y el personal de Vagadamia; el estrés laboral se ha incrementado dentro de la empresa de una forma incontrolable es por ello urge la implementación de diferentes estrategias que salva guarden la estabilidad laboral de la empresa en el mercado.

## 2.2 Matriz de involucrados

Identificar los intereses, necesidades o ventajas particulares que cada actor tiene respecto al problema central identificado, sin importar su legitimidad frente a la sociedad. Considerar todas aquellas motivaciones que impulsan el comportamiento de los actores involucrados y que explican sus roles, poder de injerencia y actuaciones frente al problema

**Elaboración:** Alex Morales

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE LA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
<b>JUNTA DE ACCIONISTAS</b>	Incremento de la rentabilidad empresarial	Decremento en el flujo de efectivo	Recursos: financieros y humanos y tecnologico	Incremento en la estabilidad financiera de la empresa	Perdida de trabajadores y canacelacion de liquidaciones.
<b>DEP. DE RECURSOS HUMANOS</b>	Mejorar el clima laboral de las diferentes de la empresa	Insatisfacción del cliente externo	Recursos: financieros y humanos y tecnologico	Departamento de recursos se consolide dentro d ela empresA	Constantes conflictos entre el personal de servicio al cliente y comercial
<b>PUNTOS DE DISTRIBUCION</b>	Incremento de la cartera de clientes.	Incremento de tiempos muertos en el desarrollo del proceso técnico	Recursos: humanos.	Incremento de incentivos	Ineficiencia en el desarrollo del trabajo operativo.
<b>GOBIERNO</b>	Mantener fuentes de empleo	Falta de procesos en la manejo de la plantilla del seguros social y retraso en los pagos.	Recursos: Políticos y Legales y aplicación de ordenasas Mandatos: Código trabajo	Generar nuevos emprendimientos	Incumplimiento en las obligaciones patronales.
<b>CLIENTES</b>	Mejora de atención al cliente	Ineficiencia en la velocidad de respuesta	Recurso humano y financiero	Velocidad de respuesta	Mal trato al cliente
<b>PROVEEDORES</b>	Flijo de compra insatisfactorio	Retraso en las entregas, decremento en el monto de compras	Recursos Humano tecnológico, y financieros	Retraso en los pagos	Perdida de proveedor, incremento en la diferencia de opiniones.

Fuente: Investigación

### **Análisis de la matriz de involucrados.**

El proyectista analiza el deterioro de la imagen empresarial en el mercado. La inestabilidad laboral y la carencia de clima laboral aceptable influyen al incremento del estrés laboral. Este aspecto puede difundir dentro de la empresa en la pérdida de la rentabilidad en función de la pérdida índice financiero para sus acreedores.

Se observa también el deterioro de la filosofía corporativa empresarial y la reacción a esto es la rotación y el ausentismo del personal.

## CAPITULO III. PROBLEMAS Y OBJETIVO

### 3.1. Árbol De Problemas

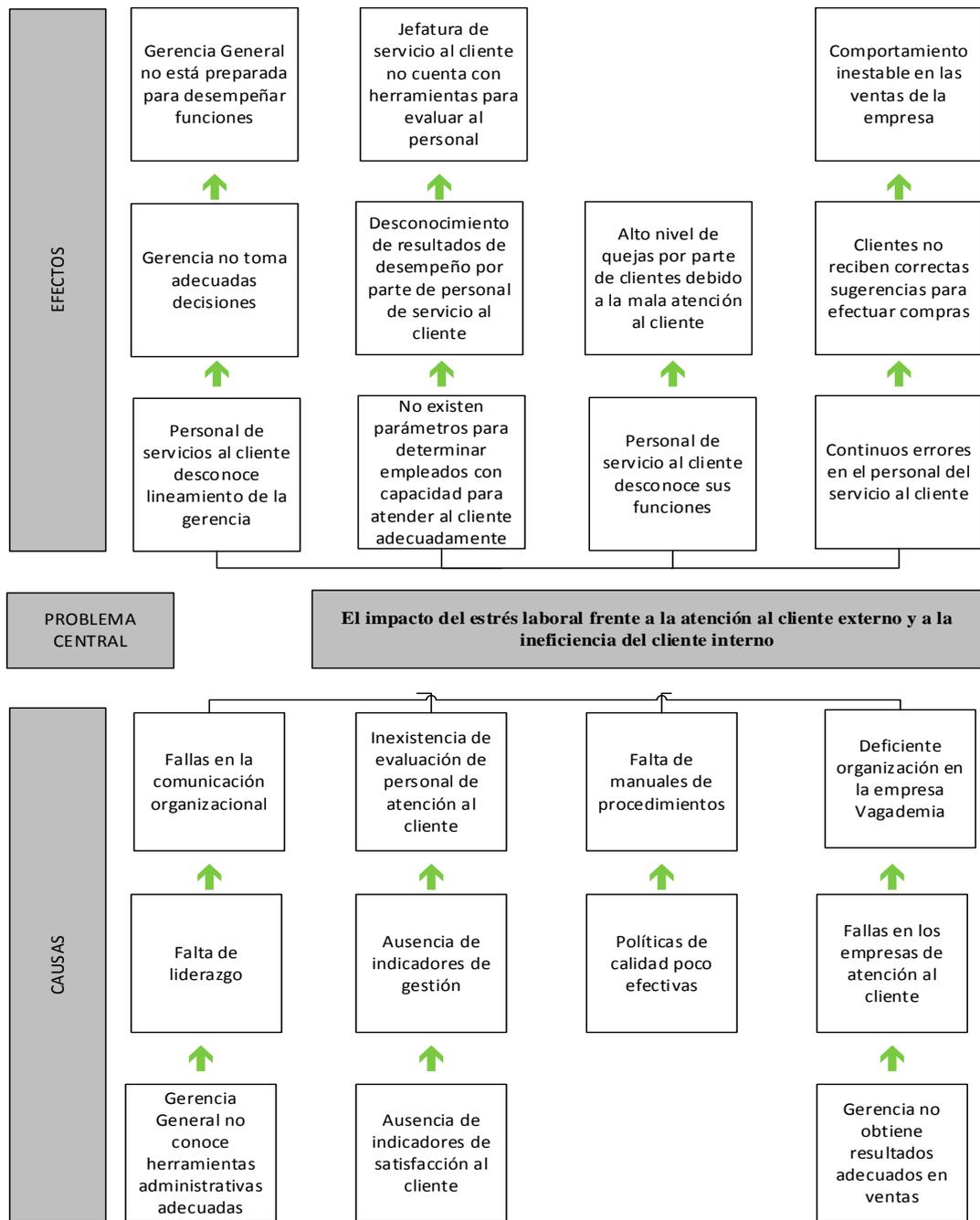
El árbol de problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo expliquen. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. (Cohen & Martinez, 2008, pág. 114)

El árbol del problema es una técnica empleada para analizar la situación actual en base a la problemática detectada en la Matriz de Involucrados. La función principal del árbol del problema es identificar los problemas en base a su relación de causa y efecto, para la cual se utiliza la diagramación a través de la construcción de organizador gráfico.

Para realizar el árbol del problema se debe redactar cada problema percibido por los involucrados como una concepción negativa. Es importante identificar los problemas existentes y no concentrarse en los problemas potenciales.

Para realizar el árbol del problema se debe redactar cada problema percibido por los involucrados como una concepción negativa. Es importante identificar los problemas existentes y no concentrarse en los problemas potenciales.

**Grafico No 4. Árbol de problemas**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaboración:** Alex Morales

El análisis de las causas del árbol del problema corresponde a lo siguiente:

- Fallas en la comunicación organizacional.- en la empresa existe deficiencias en la comunicación interna, esto se debe a que desde la Gerencia no existe una metodología establecida para conectarse con los empleados y transmitir las ideas correspondientes a disposiciones laborales, nuevos productos y promociones. Es notorio la falta de liderazgo de la persona encargada de la Gerencia y su desconocimiento de técnicas de administración de personal ahonda el problema de comunicación con los empleados.
- Inexistencia de evaluación del personal de atención al cliente.- el personal de atención al cliente desconoce su desempeño, ya que, no existe parámetros para su evaluación; existe un descuido de la Gerencia al no generar indicadores de gestión del área de atención al cliente para evaluar a los empleados.
- Falta manual de procedimientos.- el personal del área de atención al cliente no tienen una guía definida sobre cómo deben cumplir sus tareas; los procesos comerciales son definidos en base a experiencias de los propios empleados o por consejos establecidos entre el personal.
- Deficiente organización en la empresa Vagadamia.- Los problemas mencionados anteriormente conducen a que existe una fuerte debilidad en la organización de la empresa conduciendo a resultados comerciales y financieros deficientes.

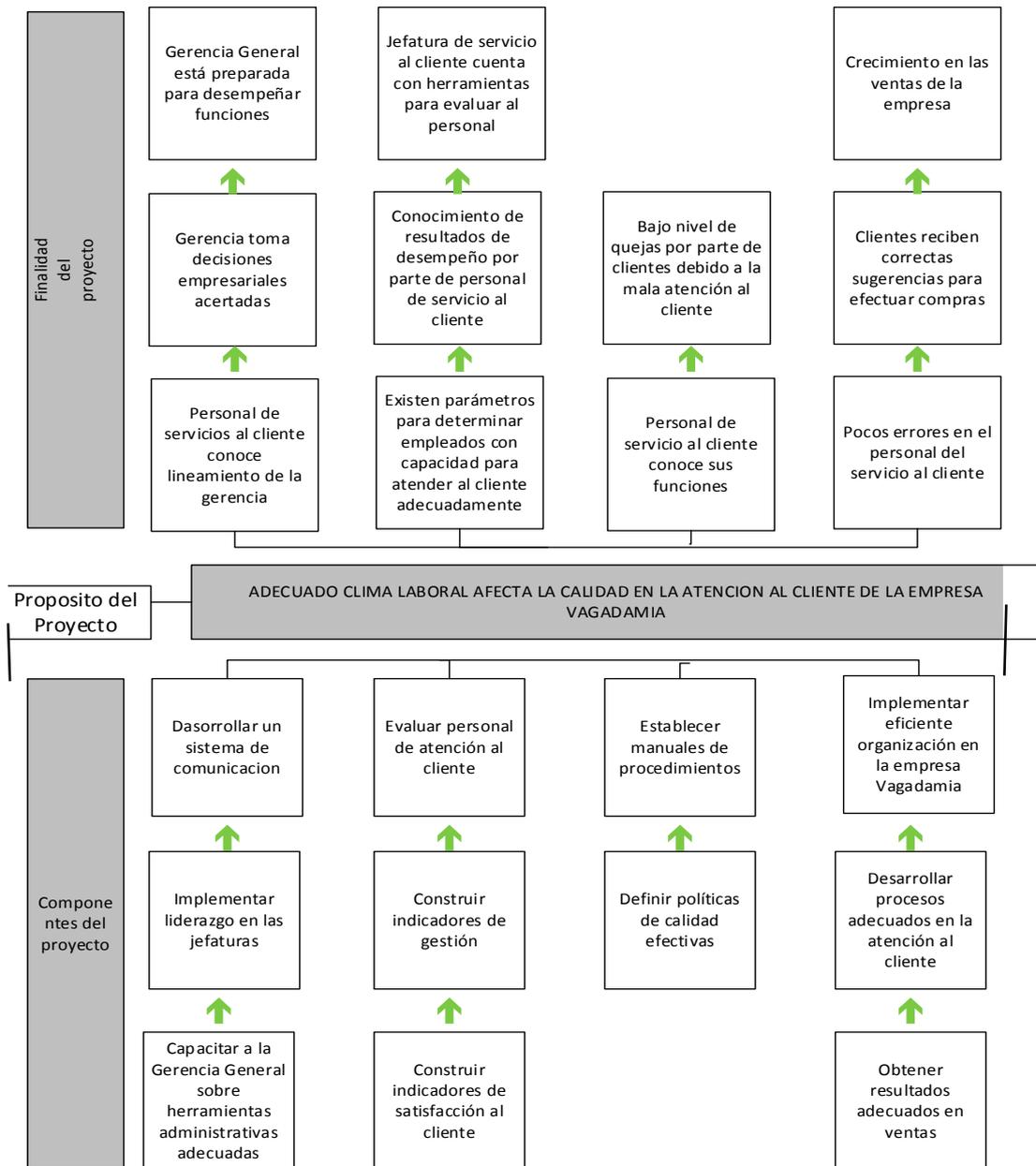
### 3.2. Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas, el cual permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico, para lo cual es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. (Cohen & Martínez, 2008)

En consecuencia el árbol de objetivos nos es más que hacer positivo el árbol de problemas para obtener de esta manera los medios y los fines, para lo cual es necesario haber realizado el diagnóstico y revisado cada uno de los problemas.

La idea central del árbol de objetivos es convertir las relaciones causa y efecto en relaciones medios y fines a partir del problema central convertido en propósito. El árbol de objetivos corresponde a la siguiente información:

Grafico No 5. Árbol de objetivos



**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

### 4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas plantea las distintas estrategias que se pueden implantar para alcanzar la situación ideal. Para construir la matriz se valoran las alternativas que se llevaran a cabo para la elaboración del proyecto, en los siguientes aspectos:

- Impacto sobre el propósito
- Factibilidad técnica
- Factibilidad financiera
- Factibilidad social
- Factibilidad política

Cada uno de los factores mencionados se califica sobre diez puntos, en la columna final se determina la sumatoria de cada factor. De esta forma, se mide el factor con mayor calificación y clasificándolos según como categoría alta, media o baja, según sea el caso.

Para establecer la calificación de los factores se debe considerar lo siguiente:

- Disponibilidad de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Tiempo de ejecución para cada opción.
- Evaluar los riesgos y viabilidad en base a la implantación del proyecto
- Medir el impacto sobre los beneficiarios directos e indirectos

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS</b>							
<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO</b> 1-5	<b>FACTIBILIDAD TÉCNICA</b> 1-5	<b>FACTIBILIDAD FINANCIERA</b> 1-5	<b>FACTIBILIDAD SOCIAL</b> 1-5	<b>FACTIBILIDAD POLITICA</b> 1-5	<b>TOTAL</b>	<b>CATEGORIA</b>
• sistema de comunicación organizacional	4	4	4	4	4	20	ALTA
• Sistema de análisis de mantenimiento o de cartera de clientes.	4	3	3	3	2	16	MEDIA ALTA
• Sistema de Capacitación	5	4	4	4	2	19	ALTA
• sistema de motivación	5	2	3	3	2	15	MEDIA ALTA
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>10</b>		

**Elaboración:** Alex Morales

**Fuente:** Investigación propia

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

### **Análisis matriz de alternativas.**

El proyectista en función de los resultados obtenidos en la realización de este matriz ha obtenido los siguientes resultados los cuales, se ha ponderado del 1 al 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, Dando una categoría entre media alta y alta.

#### **4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.**

Identificar los elementos del entorno que podrían afectar las estrategias a corto, medio y largo plazo de la empresa y la consideración que habrá que dársele a cada uno. (MBA. JUAN S. ROVAYO M)

Matriz de Análisis matriz de Impacto de los Objetivos						
Objetivos	Factibilidad a lograrse	Impacto en género	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
	alta - media - baja 1-3-5	alta - media - baja 1-3-5	alta - media - baja 1-3-5	alta - media - baja 1-3-5	alta - media - baja 1-3-5	
	los beneficios en la rentabilidad de la empresa serían mayores q los costes	incremento de los ingresos	mejoramiento del entorno cultural	responde a las expectativas de los socios de la empresa	fortalecimiento de los ingresos de la empresa	88 puntos
	tecnología adecuada	incremento el nivel del interés del empleado	el manejo adecuado del ruido y de los desperdicios	beneficios en la atención al cliente interno y externo	fortalecimiento en los procesos	16 - 20 ALTO
	correcto plan de comunicación interna	incremento en la mejora de atención al cliente		prioridad en la mejora de atención al cliente		10 - 15 MEDIO
	Eficiente organización en la empresa.	incremento en la mejora organizacional	mejoramiento en las relaciones organizacionales	beneficios en la mejora de las relaciones interpersonales	mejora en la atención al cliente	1 - 14 BAJO
	20	20	15	12	15	
ADECUADO CLIMA LABORAL AFECTA LA CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA VAGADAMIA						

**Elaboración:** Alex Morales

**Fuente:** Investigación propia

### Análisis matriz impacto de los objetivos.

El proyectista en función de los resultados obtenidos en la matriz de impacto de objetivos a determinado que en el total para ser evaluado un rango de 16 – 20 es alto, el siguiente rango a evaluar es si es 10 – 15 es medio y el ultimo rango a evaluar si es 1- 14 es bajo.

### 4.3 Diagrama de estrategias

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Establece la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto.

Vinculando a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.

Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto.

Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los Componentes en el marco Lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen. (MBA.

JUAN S. ROVAYO M)

<b>DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS</b>
<b>MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR</b>
<b>IMPLEMENTACION DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS EN FUNCION DE LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y EL INCREMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES</b>

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

<p><b>Implementación de un sistema de comunicación organizacional</b></p>	<p><b>Evaluación de personal respecto a servicio de atención al cliente</b></p>	<p><b>Existencia de manual de procedimientos</b></p>	<p><b>Eficiente organización en la empresa</b></p>
<p>Manuales de identidad corporativa</p> <p>información detalla al personal sobre los manuales corporativos.</p> <p>Difusión de estrategias comerciales de la empresa mediante medios publicitarios</p> <p>Disminución de chismes y rumores sobre decisiones de la gerencia</p>	<p>Personal conoce su desempeño individual y grupal para desarrollar mejoras</p> <p>Incentivos monetarios y no monetarios al personal mejor evaluado</p> <p>Desarrollo y ejecución de indicadores de gestión</p> <p>Capacitación permanente al personal</p>	<p>Ejecutar un adecuado proceso de inducción al personal que se incorpora estandarizándolos en los procesos de la atención al cliente</p> <p>Medición de resultados en base a procesos cumplidos e indicadores de gestión según los procesos ejecutados.</p>	<p>La empresa cuenta con objetivos establecidos entre las áreas funcionales</p> <p>Construcción de indicadores de gestión para evaluar el desempeño administrativo y comercial</p> <p>Información gerencial adecuada</p> <p>Proceso de planificación ordenado</p> <p>Medios para la ejecución de políticas</p> <p>Desarrollo de procedimiento de mejora continua</p>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Alex Morales

#### 4.4. Marco Lógico

La matriz de marco lógico permite organizar y resumir la información relevante de cada alternativa (objetivos de impacto, objetivos de producto, metas, fuentes de

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTIÓN 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

verificación y supuestos) y realizar comparaciones entre ellas. (Cohen & Martinez, 2008)

La matriz de marco lógico es instrumento complementario a los anteriores ya que sintetiza la información obtenida para diseñar las diferentes alternativas para llevar a cabo un proyecto.

La matriz de marco lógico constituye una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Las ventajas del uso de la metodología del marco lógico son:

- Permite mejor comunicación entre los involucrados en el proyecto.
- Los objetivos, estrategias y actividades contienen claramente los responsables a ejecutarlos.
- Sintetiza una estructura para concretar en un solo cuadro la información relevante para el proyecto.

Resumen narrativo de objeto	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
-----------------------------	-----------	------------------------	-----------

<p><b>Fin:</b> Empresa Vagadamia tiene un aumento en la rentabilidad por la venta de sus productos</p>	<p>Rentabilidad de la empresa Vagadamia medida por la utilidad / ventas</p>	<p>Estado de resultados de la empresa Vagadamia</p>	<p>100% de cumplimiento de los componentes del proyecto</p>
<p><b>Propósito:</b> Adecuado clima laboral beneficia la calidad en la atención al cliente en la empresa Vagadamia</p>	<p>Nivel de satisfacción del personal de servicio al cliente medido por número de personal con opinión favorable / total de empleados</p>	<p>Encuestas al personal de atención al cliente</p>	<p>La alta gerencia y el personal se alinean con estrategia de mejorar el clima laboral</p>
<p><b>Componentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema de comunicación organizacional</li> <li>• Sistema de análisis de mantenimiento de cartera de clientes.</li> <li>• Sistema de Capacitación</li> <li>• sistema de motivación</li> </ul>	<p>Número de personal conoce la información de la empresa por canales oficiales</p> <p>Personal con evaluación positiva / Número total de empleados</p> <p>Cumplimiento de objetivos correspondientes al sistema de capacitación</p> <p>Motivaciones por el desempeño después de las capacitaciones</p>	<p>Evaluación del conocimiento de la información al personal</p> <p>Encuesta al personal de servicio al cliente</p> <p>Establecer tiempos de capacitación en áreas establecidas</p> <p>Encuestas al personal y al cliente externo</p>	<p>Gerencia ocupa los canales correctos de información</p> <p>Personal de servicio al cliente aplica los lineamientos para los procesos de mejora</p> <p>Manual de procedimientos tiene el apoyo de la gerencia</p> <p>Personal aplica lo aprendido en capacitaciones</p>

		<b>Medio de verificación:</b>	<b>Supuestos:</b>
<b>Actividades:</b>	<b>Presupuesto:</b>		
<b>Primer componente</b> Plan de capacitación	<b>\$ 2.500,00</b>	Encuesta de evaluación de capacitación	Participación activa del personal
<b>Segundo componente</b> Plan de comunicación interna	<b>\$ 500,00</b>	Cumplimiento de la información expuesta en el plan de comunicación	Canales de comunicación efectivos
<b>Tercer componente</b> Manual de Procedimientos	<b>\$ 2.250,00</b>	Aplicación de nuevos procedimientos	Elaboración de procedimientos acorde a la realidad de la empresa

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Alex Morales

## Capítulo V. Propuesta

### 5.1 Antecedentes

#### 5.1.1. Información de la empresa

La empresa Vagadamia es proveedora de equipos tecnológicos enfocada en la provisión de computadores de escritorio y equipos de impresión. Se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, específicamente en la Av. Gaspar de Carvajal y Domingo Comin. La empresa inicio sus operaciones comerciales en el año 2010 y representa las siguientes marcas tecnológicas son: Apple, Lenovo, Toshiba, Sony y HP.

Vagadamia atiende a clientes personales y empresariales, utilizando la siguiente estructura administrativa:

Cuenta con 12 empleados actualmente los cuales detallamos a continuación con sus respectivas funciones, y cargo que ocupan:

Tabla No 2. Empleados Vagadamia

EMPLEADOS VAGADAMIA	
NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO
SOFIA ARIAS	ASISTENTE CONTABLE
PABLO CARRASCO	MENSAJERO
PAOLA CIFUENTES	ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y RRHH
MAURICIO CONDOR	AUX. DE SERVICIOS - TECNICO
FABIA DAVILA	VENDEDOR
MARIA BELEN DAVILA	RELACIONADORA PUBLICA
PAUL DAVILA	GERENTE
MARIANA DOLORES GONZALES	VENDEDOR DE MOSTRADOR
MARIA DANIELA GERRERO	RECEPCIONISTA
PATRICIA LLUGLLUNA	SECRETARIA
SEGUNDO NACIMBA	CONTADOR GENERAL
EDGAR TUPIZA	AUX. DE SERVICIOS - TECNICO

➤ **Gerente.**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

#### ➤ **Contador General.**

El contador es el individuo que se forma en la práctica de esta técnica y que tiene el rol de rubricar con su firma los estados contables de la empresa ante el fisco. Esto significa que además de llevar la contabilidad de una empresa funcionará en buena medida como un garante de la buena fe con la que están consignados los datos. En el caso de que los mismos sean falsos existirán diversas formas de sancionarlo con motivo de un mal desempeño.

#### ➤ **Asistente Contable.**

El asistente contable es una persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del departamento contable de una empresa. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares de la misma. Dada la naturaleza del puesto que ocupa, debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de su competencia. El auxiliar contable verifica y registra la información en los libros mayores o las computadoras, balancea las cuentas y recopila informes y estados financieros. En concesionarios pequeños, los auxiliares contables también tendrán funciones de dependientes de cuentas por pagar y por cobrar.

Como todos los puestos dentro del concesionario, se espera que el tramitador tenga estándares éticos muy altos.

#### ➤ **Asistente Administrativa y de RRHH**

Un asistente administrativo y de recursos humanos es un profesional administrativo que realiza una variedad de deberes sobre transacciones en apoyo al capital humano del negocio y a las iniciativas sobre empleo, reporta que candidatos exitosos para este trabajo son por lo general solicitados por empleadores que contengan tan solo un diploma de secundaria o su equivalente. Esta labor es una posición de nivel de entrada, comúnmente usada como un paso adelante para una carrera dentro de recursos humanos.

#### ➤ **Vendedor y servicio al cliente**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, "el término **vendedor** cubre una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser solo un tomador de pedidos, como el empleado de una tienda departamental que atiende un mostrador. Kotler y Armstrong definen al vendedor como "la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información" [1].

Y el área de servicio al cliente que son las 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

#### **5.1.2 DEPARTAMENTOS.**

En la empresa tenemos los departamentos de: Gerencia, financiero, departamento administrativo y en el cuales encuentra inmerso el departamento de recursos humanos, el departamento comercial, el departamento de servicio al cliente, y el departamento de servicios generales en el cual está el departamento de servicio al cliente y servicios generales como mensajería.

#### **➤ Gestión administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis) 5

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

➤ **Gestión comercial**

La Gestión Comercial es una de las actividades más importantes para la promoción de cualquier producto. El contacto entre fabricante y consumidor final se hace prácticamente imposible sin un departamento comercial entre medio. Porque sabemos que es necesario tener registradas todas las acciones comerciales, obtener listados y explotar datos, Tesipro Solutions le ofrece este producto con el que satisfacer sus necesidades.

➤ **Gestión de cuentas**

El éxito del departamento comercial depende en buena medida de poseer una herramienta potente capaz de gestionar eficazmente la información.

- A través de este módulo podrá segmentar a sus clientes en base a múltiples características definibles por el usuario.

➤ **Segmentos de mercado.**

Asignación de comerciales. Clasificación para mailings, etc.

➤ **Acciones comerciales**

A través de este, conseguirá un control total sobre las acciones comerciales realizadas y por realizar a sus clientes por el departamento comercial del hotel o de la cadena. Asignar tareas manualmente o automáticamente es más fácil que nunca.

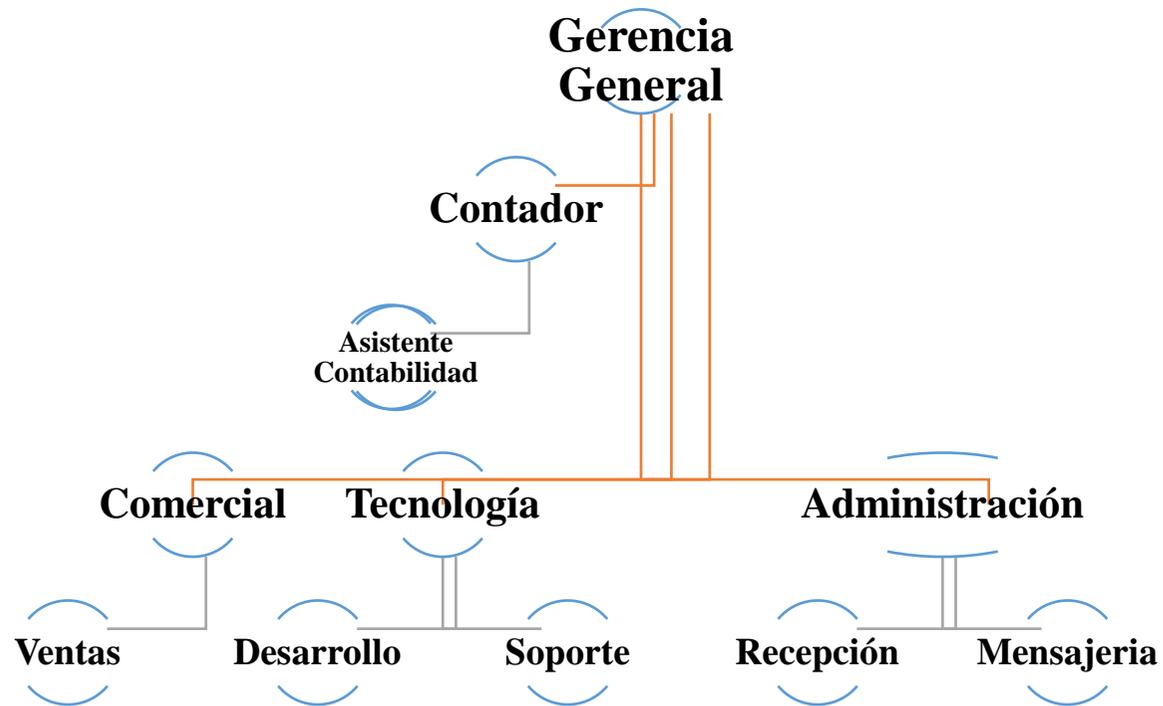
- **Listados de acciones realizadas, pendientes.**
- Repports a dirección.
- Estadísticas.

Mediante la representación gráfica de sus datos, podrá tomar decisiones de una forma más rápida o si lo prefiere, con el generador de informes, podrá acceder fácilmente a cualquier análisis sobre sus clientes.

- **Control seguimientos por comerciales.**
  - Análisis por tarifas, segmentos, origen de la reserva.
  - Venta por conceptos, períodos, comparativos.
  - Enlace automático con Excel, Word, Internet Explorer.
  - Estadísticas configurables por el usuario.

#### ➤ **Gestión financiera**

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.



**Fuente:** Vagadamia

**Elaboración:** Alex Morales

## 5.2. Descripción

El estrés laboral es un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes demandas y Según Melgosa (1999), este fenómeno tiene dos componentes básicos:

1. Los agentes estresantes o estresores
2. La respuesta al estrés

Los agentes estresores son aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y que producen situaciones de estrés. Los estresores pueden ser de índole individual, grupal y organizacional.

Santos (2004) señala que se denominan estresores a los factores que originan el stress y hace énfasis en que el nivel de activación o estado de alerta del individuo se estima como el nivel inicial de una condición de stress.

La respuesta al estrés es la reacción de un individuo ante los factores que lo originan y los tipos de respuesta que pueden brindarse frente a una situación estresante son dos:

- Respuesta en armonía adecuada con la demanda que se presenta
- Respuestas negativa, insuficiente o exagerada en relación con la demanda planteada, lo cual genera desadaptación.

En este punto se pueden notar significativas diferencias individuales, ya que mientras para unas personas unas experiencias resultan agotadoras, difíciles o con un fortísimo efecto negativo sobre el organismo, para otras personas estas vivencias resultan solo ligeramente alteradoras y no ocasionan daños en el sistema nervioso y en ninguna parte del organismo.

### 5.2.1 Fases del Estrés

El ser humano fue creado por Dios con la capacidad para detectar las señales que indican peligro y tiene la opción de acercarse a las situaciones que generan amenazas o evitarlas y alejarse de ellas.

"El estrés no sobreviene de modo repentino, y se apodera de la gente como si de una emboscada se tratase". (Melgosa, 1999, p. 22).

El estrés desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto va pasando por una serie de etapas, durante las cuales se puede detener la acción que este trastorno genera o permitir que este se desarrolle plenamente hasta llegar a las últimas consecuencias.

Melgosa (1999), explica que el estrés pasa por tres etapas:

1. Fase de Alarma
2. Fase de resistencia
3. Fase de agotamiento

Según Melgosa (1999), la fase de alarma constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresor la cual es seguida por la fase de resistencia cuando la presencia del estrés supera la primera.

Una vez percibida la situación que genera estrés, los sujetos pueden enfrentarla y resolverla satisfactoriamente y estrés no llega a concretarse; pero cuando se realiza lo contrario la fase de alarma se prolonga disminuyendo su capacidad de respuesta y la persona acaba por llegar a la fase de agotamiento, en la cual se produce una disminución progresiva en el organismo, la cual conduce a un estado de deterioro que se caracteriza por la presencia de fatiga, ansiedad y depresión, síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual. (Ver fig. 1).

**Gráfico No 5. Fases del estrés**



**Fases del Estrés**

(Melgosa, 1999, p. 22)

**5.2.2 Estrés laboral y las características individuales**

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no sólo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleadores y a los gobiernos, ya que muchos investigadores al estudiar esta problemática han podido comprobar los efectos en la economía que causa el estrés.

Si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

"Los efectos del estrés varían según los individuos. La sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas". (Peiró, 1993, p.11)

No todos los trabajadores reaccionan de la misma forma, por lo que se puede decir que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un determinado empleado, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral y tener mayor proyección en el mismo.

Lo contrario a lo que se planteó anteriormente ocasionaría en el trabajador un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirían a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirían realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional.

Existe en la actualidad bibliografía en la que describe el estudio del comportamiento de los trabajadores frente al estrés, basándose en tipos de personalidad y de esta forma se puede inferir acerca de la actitud o repuesta de estos frente a una circunstancia estresante y los posibles efectos de tratar inadecuadamente la situación a la que se enfrentan.

### **5.2.3 Causas del estrés laboral**

Día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral,1).

Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según Melgosa (1999), puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados.

González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional

- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse. Un ejemplo de lo anteriormente descrito se presenta cuando se dan cambios a nivel de gerencia en una organización.

Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo.

La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

El Salvador actualmente se encuentra inmerso en una grave crisis económica siendo esta una causa muy importante de generación de estrés a nivel social, que influye grandemente en el entorno laboral, en primer lugar porque que existe inestabilidad laboral debido al surgimiento de normativas como el TLC y en segundo lugar porque hay una alta tasa de desempleo, lo cual conduce a técnicos profesionales a trabajar en empleos que no van de acuerdo al grado de estudios obtenidos o a la carrera universitaria estudiada, generándose de esta forma estrés que conlleva a frustraciones de diferente naturaleza .

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

#### 5.2.4 Principales efectos del estrés laboral

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo. (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador).

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasiona repercusiones en la personas, sin embargo actualmente se está haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas.

A continuación se presenta principales efectos negativos del estrés laboral según (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador):

- Aumento de la tasa cardíaca
- tensión muscular
- Dificultad para respirar
  
- Preocupaciones
- Dificultad para la toma de decisiones
- Sensación de confusión

- **Efectos Motores:**

- Hablar rápido
- Temblores

- Tartamudeo

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión pueden presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.

### **5.2.5 Efectos del estrés laboral sobre la salud**

Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y esto produce la aparición de diversas patologías (Villalobos 1999, Enfermedades por Estrés, 1).

Las patologías que surgen a causa del estrés laboral pueden ser asimiladas de diferentes formas por los individuos, ya que en este nivel se toman en cuenta aspectos como diferencias individuales reflejadas en el estado actual de salud e historia clínica de las personas, por lo que un determinado efecto del estrés laboral no se presentará de igual forma en todos los seres humanos y lo que puede ser nocivo para unos será leve para otra.

Santos (2005) hace referencia que al debilitarse las defensas del organismo las actividades del cuerpo se desaceleran y pueden cesar totalmente, generando problemas psicológicos, una enfermedad física o incluso la muerte.

Está comprobado científicamente que el estrés produce una disminución notable de las defensas en el organismo, por lo que una persona que adolece

continuamente estrés está expuesta a sufrir cualquier tipo de enfermedades ocasionadas por bacterias o virus y esto es más grave en sociedades como la Salvadoreña, en donde el medio ambiente es vulnerable y se encuentra altamente contaminado, por eso es frecuente observar que el sector laboral es generalmente afectado por enfermedades virales que muchas veces necesitan incapacidad laboral.

Según (Villalobos 1999, Enfermedades por Estrés, 2), Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- o Úlcera por Estrés
- o Estados de Shock
- o Neurosis Post Traumática

#### 2. *Enfermedades por Estrés Agudo.*

- o Dispepsia
- o Gastritis
- o Ansiedad
- o Accidentes
- o Frustración

La presencia de enfermedades originadas por estrés en el sector laboral Salvadoreño conlleva a la inadecuada realización de las tareas en el trabajo, ya que una persona enferma no rinde lo necesario, por lo que es urgente crear conciencia en los empleadores y patronos que cuando una persona de su organización se encuentre enferma y especialmente cuando la enfermedad es generada por estrés, se le tome atención especial y de ser posible se le

proporcione incapacidad para que se restablezca de la situación en la que se encuentra.

### **5.2.5 Efectos del estrés laboral sobre la organización**

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia (Villalobos 1999, Efectos del estrés sobre la organización, 1):

6. Absentismo.
7. Rotación o fluctuación del personal.
8. Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

### **5.2.6 Prevención y manejo del estrés laboral**

La mejor técnica para evitar caer en situaciones estresantes es evitar de manera eficaz todo aquello que nos conlleva a desequilibrios emocionales o laborales con el fin de prevenir los efectos agudos ocasionados por el estrés.

"La manera en que cada individuo, cada sector y en general la sociedad responde ante el estrés, identifica la complejidad del fenómeno y la necesidad de (...) plantear ante sus efectos estrategias de confrontación en las diversas instancias (Santos, 2004, p. 19).

Existen diferentes formas de prevenir el estrés pero estas pueden ser aplicadas de diferente manera a cada individuo, hay un aspecto muy importante que es necesario mencionar y es la necesidad de cambiar los estilos de vida rutinarios y la de incorporar nuevos hábitos, que muchas veces son muy sencillos pero pueden dar solución a importantes problemas de salud física y mental originados por el estrés, sin embargo estos hábitos deben realizarse de manera recurrente para obtener buenos resultados.

El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá ser preventivo y lograrse ejerciendo acciones necesarias para modificar los procesos causales utilizando criterios organizacionales y personales. (Villalobos 1999, Efectos, manejo del estrés laboral, 1).

Hay un viejo adagio que dice: "más vale prevenir que lamentar", por lo que es mejor afrontar con valor día a día aquellas situaciones que nos generan estrés en el área laboral para evitar caer en el círculo vicioso originado por el estrés y evitar sufrir los penosos efectos que este trastorno desencadena en los individuos.

### **5.2.7 Atención Individual del Problema**

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información sobre el estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores. (Villalobos 1999, Atención individual del problema, 1).

Es muy importante que el departamento de recursos humanos de cada organización cuente con un profesional idóneo que pueda brindar ayuda a los empleados pero de forma personalizada en momentos de crisis psicológica, emocional o física y les oriente al logro de un buen desempeño laboral.

Es importante, mejorar los hábitos del trabajador tales como: alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas. (Villalobos 1999, Atención individual del problema, 3).

Lo anteriormente descrito es muy importante ya que la mayoría de las personas que padecen estrés laboral, no hacen ejercicio físico ni les gusta descansar, lo cual les hace caer en un círculo vicioso de difícil salida, sin embargo es necesario hacer conciencia en los trabajadores, que todo al principio cuesta pero una vez se practica con frecuencia las actividades se vuelven agradables, por lo que el ejercicio físico es la forma más eficaz de romper el círculo que origina el estrés laboral ya que el reposo recuperador aparece luego de realizar esta actividad con regularidad.

### **5.2.7 Medidas Organizacionales para solucionar el problema**

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés y las acciones específicas se dirigen específicamente hacia las características de estructura de la organización y sus estilos de comunicación. (Villalobos 1999, Atención individual del problema, 3)

Una técnica que actualmente está siendo utilizada en muchos sitios de trabajo a nivel nacional tanto del sector público como privado, con mayor auge en el último, es motivar a los empleados por medio charlas de divulgación sobre el

tema de salud ocupacional y motivación en las cuales se les explica la importancia de contar con una buena salud física y emocional para el buen desempeño de las actividades y este tipo de actividades se realizan en lo que se le denomina un día de campo, donde se aprovecha la oportunidad para la convivencia entre los miembros de la organización.

"Cualquier intervención o cambio organizacional puede incidir sobre el nivel de estrés que pueden experimentar los trabajadores". (Peiró 1993, p. 71)

Las organizaciones deben de tomar en cuenta que aspectos muchas veces irrelevantes para los directivos de la misma pueden tener mucho significado para los empleados es por eso que resulta importante tomar en cuenta la opinión de los mismos al momento de tomar ciertas decisiones y propiciar situaciones de diálogo para conocer sus demandas y necesidades.

Las organizaciones deben implementar como parte de su plan de acción para propiciar un clima organizacional adecuado motivar a los empleados de diferentes formas tales como: dar bonos por cumplimiento de actividades al mejor empleado del mes, incentivar a los empleados por medio de ascensos laborales de acuerdo a las capacidades y destrezas de los individuales, Promover aumentos salariales cada cierto período de tiempo para mantener satisfechos a los trabajadores.

### **5.2.8 Claves para Afrontar el Estrés**

A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos de la vida, las estrategias de afrontamiento consideradas en el ámbito laboral no resultan eficaces para reducir las relaciones entre estresores y sus consecuencias. (Doval et. al. 2004, Afrontamiento del estrés laboral, 5)

El afrontamiento del estrés laboral radica muchas veces en la posibilidad de controlar los agentes estresores externos aunque generalmente estos no dependen exclusivamente de un solo individuo por lo que la mejor forma de enfrentarse al estrés laboral requiere de una lucha conjunta entre los miembros de la organización lo cual permitirá la solución más rápida de este trastorno de adaptación de los individuos.

Escala (2004, como enfrentarse al estrés laboral, 11) presenta las siguientes claves para afrontar el stress:

- Contar con una buena forma física
- Llevar un ritmo de sueño y descanso adecuados
- Tener tiempo de ocio y horarios de trabajo flexibles
- Aprender técnicas de relajación
- Fomentar el pensamiento positivo

En cualquier tiempo en la vida, para alcanzar un rendimiento óptimo, es muy importante esforzarse y ser perseverante pero al mismo tiempo es necesario que toda actividad que se emprenda pueda verse interrumpida en ciertas ocasiones por períodos de descanso y relajación lo cual traerá como consecuencia beneficios asombrosos para el organismo.

#### 5.2.9 RETCAMBIO Y ESTRÉS LABORAL

El fenómeno del estrés laboral como se ha mencionado anteriormente se encuentra presente en todas las esferas del planeta y está atacando de manera catastrófica a todas aquellas personas u organizaciones que no están preparadas para enfrentarse a las demandas impuestas por la sociedad moderna y es por eso

que surge la interrogante en aquellos individuos que no se reasignan frente a las obvias realidades sobre qué hacer para afrontar este problema.

Es por eso que frente a la interrogante anteriormente planteada surge una luz en medio de la oscuridad y esa luz es comenzar a guiar el camino para afrontar el estrés laboral desde la perspectiva del Retcambio.

Santos (2006, p. 1) define Retcambio como un "mapa de posibilidades para la acción, disponible para las personas, grupos y organizaciones urgidos por alcanzar resultados dramáticos en un escenario tapizado por quiebres".

La obvia realidad es el estrés laboral, pero depende de cada individuo el interpretar una determinada circunstancia como un problema que traerá graves consecuencias o como un reto para demostrar y desarrollar potencialidades en la búsqueda de la solución óptima para obtener los resultados esperados.

Es necesario tomar en cuenta que la actitud de cada trabajador frente a su entorno laboral es muy importante ya que esta le puede ayudar a levantarse cuando haya caído frente un quiebre o a sumergirse más dentro de un mar de angustia, apatía y desánimo.

Es por eso que la aplicación del retcambio traerá como resultado útil que los individuos sepan afrontar y manejar de manera efectiva aquellas situaciones que generen estrés y representen obstáculos en el camino hacia la obtención de éxito en el campo laboral.

### **5.2.9 Clima laboral.**

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se

trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos)

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso se propone la siguiente:

***"Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo" – HayGroup***

Analicemos esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos

establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo. Con ellos se deja fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos.

Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su "capital humano" a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos).

#### **5.2.10 Elementos de análisis del clima laboral**

Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción "multidimensional", lo que explicaría la variedad de percepciones -por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste.

Pero además se deben distinguir tres tipos de clima:

- Clima de logro

- Clima de afiliación.
- Clima de poder

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia aun objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembro

### **5.3 Formulación del proceso de aplicación a la propuesta**

#### **5.3.1. Capacitación al personal de atención al cliente**

##### **Desarrollo de actividades**

##### **Información del Plan de Capacitación**

Realización de planes de capacitación entre el los distintos departamentos necesarios dentro de la empresa para así obtener un buen clima laboral, el personal de la empresa deben asistir a la reunión para informarles la realización del Plan de Capacitación en temas referentes a brindar un mejor servicio en la atención a los clientes, comunican el objetivo central ya antes mencionado, que es la satisfacción del cliente final para aportar al crecimiento de la empresa.

La reunión se debe desarrollar en un ambiente de cordialidad y camaradería, el personal de las distintas áreas debe estar de acuerdo y en total satisfacción con el Plan de Capacitación. Es importante que el personal manifieste su voluntad de aportar con ideas sobre los temas a impartirse en el mencionado plan.

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

La gerencia de Vagadamia encarga al Jefe Administrativo y Jefe de Atención al Cliente el liderazgo del Plan de Capacitación, es necesario que se asignen como los ejecutores y responsables del plan, además debe existir el apoyo de los recursos materiales y financieros de la empresa para llevar adelante el plan.

### 5.3.2 Definición de temas de capacitación

La tarea de los líderes del Plan de Capacitación es convocar a una reunión para definir los temas a tratarse en el plan, con los asistentes dialogar sobre los temas de capacitación que son necesarios para que el personal actualiza los conocimientos sobre atención al cliente.

Una vez establecidos los temas específicos de la capacitación se establece la agenda que guiará el proceso de la capacitación de acuerdo al siguiente esquema:

TEMARIO	CONTENIDO	HORAS	METODOLOGIA	MATERIALES	RESPONSABLES
<b>Gerencia de Servicio</b>	Protocolo del servicio al cliente	2 Horas clase por tema.	Clases magistrales - Talleres de Grupo - Ejercicios de Aplicación	Computador - Portátil - Proyector - Material del Curso	Capacitador - Coordinadores del Plan de Capacitación
	Relaciones Públicas	Evaluación y resultados 1 Hora.			
	Cliente núcleo central del proceso	Total 7 Horas			
<b>Calidad Total en el Servicio al Cliente</b>	Conceptos de la Calidad total	2 Horas clase por tema.	Clases magistrales - Talleres de Grupo - Ejercicios de Aplicación	Computador - Portátil - Proyector - Material del Curso	Capacitador - Coordinadores del Plan de Capacitación
	Aplicación de Calidad en relación cliente	Evaluación y resultados 1 Hora.			

	Mejoramiento continua en los procesos atención al cliente	Total Horas 7			
--	---	---------------	--	--	--

**Fuente:** Investigación Aplicada

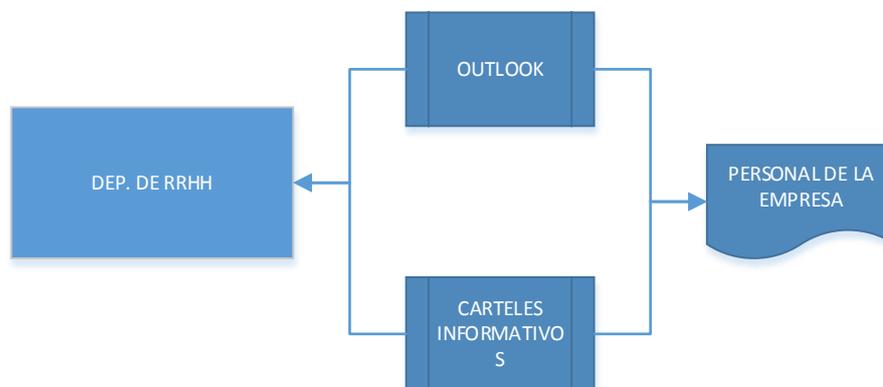
**Elaboración:** Alex Morales

### *Informe de la capacitación al personal de atención al cliente*

Es importante que posterior al desarrollo del Plan de Capacitación se realice la evaluación e informe sobre el proceso, para tener la información concerniente a la perspectiva de los participantes, coordinadores y capacitador. Usando los resultados de las preguntas de evaluación de la capacitación se procede a desarrollar el informe final. Este documento es elaborado por los coordinadores designados y contiene toda la información relevante presentada en el proceso. Como fuente para el desarrollo se utiliza el registro de asistencia, informe del capacitador y la evaluación planteada a los asistentes.

### **5.3.3 Elaboración de Plan de Comunicación Interna**

Grafico No 6. Plan de comunicación interna



## **Desarrollo de actividades**

### ***Definir contenido de Plan de Comunicación interna***

Se convoca a reunión a los principales ejecutivos de la empresa Vagadamia para debatir sobre el mecanismo más adecuado para lograr una comunicación interna efectiva y de esta manera lograr un clima laboral que beneficie en el desarrollo de las funciones del área de atención al cliente y demás miembros de la organización.

Los ejecutivos de la empresa encargan al Jefe Administrativo la realización del Plan de Comunicación, para lo cual es designado ejecutor y responsable del proyecto, expresando que cuentan con el apoyo de recursos materiales y financieros de la empresa para llevar adelante la tarea.

### ***Elaboración del contenido del Plan de Comunicación***

Es necesario establecer el contenido y la información del Plan de Comunicación en base a los siguientes elementos:

1. ¿Qué hay que decir?
2. ¿Quién debe decirlo?
3. ¿A quién?
4. ¿En qué contexto?
5. ¿Qué respuesta queremos provocar?

En base a estas preguntas se establece el diseño del Plan con los siguientes contenidos:

1. Determinar que queremos conseguir, cuales son nuestros objetivos
2. Decidir a quién vamos a dirigir la comunicación interna
3. Pensar cuál es la idea que queremos transmitir
4. Fijar el presupuesto
5. Seleccionar los medios apropiados
6. Ejecutar el plan de medios y medir su impacto

#### **5.3.4 Actualizar el Manual de Procedimientos**

##### **Desarrollo de actividades**

##### ***Reunión para definir procesos obsoletos en el área de atención al cliente***

La Gerencia de Vagadamia es la encargada de llevar adelante el proceso para actualizar el manual de procedimiento de atención al cliente, junto con las jefaturas del área comercial y administrativa. Para lo cual se establece una agenda con el objetivo de establecer los participantes en el desarrollo del Manual de Procedimientos para el área de atención al cliente, es necesario nombrar un ejecutivo a cargo del proyecto, quien en coordinación con las jefaturas de las áreas mencionadas son los responsables por el desarrollo y elaboración del manual de procedimientos.

### ***Reuniones periódicas para definir lineamientos de acción para actualizar los procesos de atención al cliente***

Los participantes en la elaboración del manual de procedimientos para el área de atención al cliente deben tomar en cuenta el manual existente, para actualizarlo de acuerdo a los procedimientos que han sido implementados y en coordinación de la nueva teoría sobre la generación de procesos, en la cual fueron capacitados previamente los involucrados.

Para respaldar el trabajo del manual de procedimientos es necesario buscar trabajos relacionados en el área de atención al cliente, contactarse con especialista en la materia para solicitar su colaboración para acceder a sus conocimientos y viabilizar su implementación en la empresa.

Una vez evaluada la información de respaldo y en base a las necesidades del área en mención, se definieron los macro procesos donde se intervendrán y se estableció un cronograma en base a las prioridades.

### ***Elaboración de informe de aplicación de nuevos procesos***

Para la redacción del manual de procedimientos se efectúan reuniones periódicas, con la modalidad de talleres grupales donde se pidió la participación sistemática de los funcionarios involucrados en cada proceso, para incluir su opinión y sugerencias, de esta forma, el manual debe incluir el punto de vista del mayor número de personas, para que exista consenso y su aplicación no tenga reacciones adversas entre el personal, por la falta de conocimiento del documento.

Al finalizar cada reunión se evalúa el trabajo para conseguir un producto final pulido y con la menor cantidad de errores. Los documentos resultantes se discuten entre el grupo de trabajo en coordinación con el líder del proyecto. El análisis de los procedimientos, es producto de la discusión y consenso por todo el personal del área involucrada.

Se estableció el siguiente cronograma para difundir el nuevo manual de procedimientos entre los involucrados:

### Elaboración de informe de aplicación de nuevos procesos

TEMARIO	CONTENIDO	HORAS	METODOLOGIA	MATERIALES	RESPONSABLES	
<b>Difusión Manual de Procedimientos del Área de Atención al Cliente</b>	Introducción	2 Horas clase por tema.	Clases magistrales - Talleres de Grupo	Computador Portátil - Proyector - Manual de Procedimientos	Coordinador del Manual de Procedimiento	
	Alcances del Manual	Evaluación y resultados				
	Beneficiarios directos e indirectos	1 Hora. Total 7 Horas				
<b>Difusión de Manual de Procedimientos del Área de Atención al Cliente</b>	Procedimientos por área específica	2 Horas clase por tema. Evaluación y resultados	Clases magistrales - Talleres de Grupo - Ejercicios de Aplicación	Computador Portátil - Proyector - Manual de Procedimientos	Coordinador del Manual de Procedimiento y Jefes de Área	
	Procedimientos por área específica					1 Hora. Total 7 Horas
	Procedimientos por área específica					

### ***Aplicación de los nuevos procesos en el área de Atención al Cliente***

El primer borrador del proyecto debe ser puesto en consideración de las principales autoridades para receptor las dudas o sugerencias que puedan surgir y llevarlas a la práctica con las posteriores revisiones con los involucrados. En todo momento el objeto central del desarrollo del proyecto es escuchar a los participantes, beneficiarios y clientes internos, para que el manual tenga alto nivel de aplicación y receptividad.

### ***Evaluación de aplicación de nuevos procesos entre los involucrados del área de Atención al Cliente.***

Para darle mayor peso e importancia al Manual de Procedimientos y por normas internas de la institución se requiere que el documento sea aprobado por las máximas autoridades. Para este efecto, es importante convocar a los líderes del proyecto para que expongan directamente en la reunión los principales aspectos del trabajo, beneficios y virtudes; para que los asistentes tengan la posibilidad de discernir y aprobar el documento. Con esta aprobación el Manual, tendrá la autorización para ser puesto en ejecución y sea aplicado por los funcionarios del área en mención.

Para la fomentación de esta teoría se realizó una encuesta:

#### **ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE DE VAGADAMIA**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

1. Edad del encuestado					
2. Genero					
3. Ocupación					
#	PREGUNTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
4	El servicio al cliente				
5	La atención que recibe de servicio técnico es:				
6	Califique la cartera de productos recibidos por la empresa				
		<b>INFORMACION</b>	<b>AGILIDAD</b>	<b>PACIENCIA</b>	<b>TRATO CON EL CLIENTE</b>
7	MARQUE SEGÚN SU CRITERIO CUAL es la principal debilidad del servicio al cliente:				
		<b>INFORMACIÓN</b>	<b>HORARIOS DE ATENCION</b>	<b>ASESORIA OPORTUNA</b>	<b>CONOCIMIENTO DE TECNOLOGIA</b>
8	De los aspectos mencionados cual considera el más importante				
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>REGULAR</b>
9	CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO CANCELADO CUBRE SUS ESPECTATIVAS				
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>REGULAR</b>
10	MARQUE LA VARIBALE DE MAYOR IMPORTANCIA DENTRO DE LA ANTENCION RECIBIDA				

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Alex Morales

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Los resultados de la encuesta aplicada durante una semana entre 120 clientes son los siguientes:

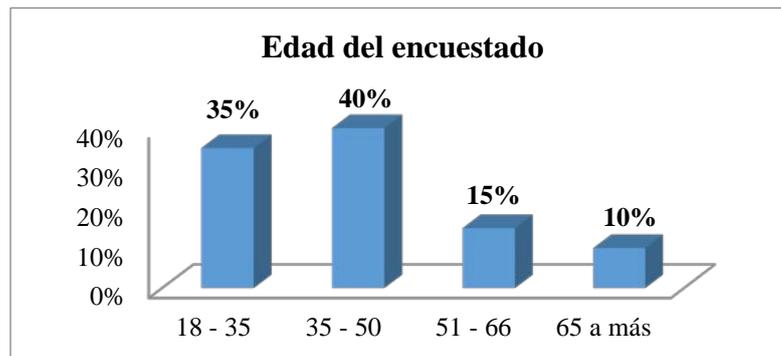
### Pregunta 1.

Edad del encuestado

Tabla N. 3. Edad del encuestado

Opción de respuesta	Frecuencia	%
18 - 35	42	35%
35 - 50	48	40%
51 - 66	18	15%
65 a más	12	10%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 7. Edad del encuestado



**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaboración:** Alex Morales

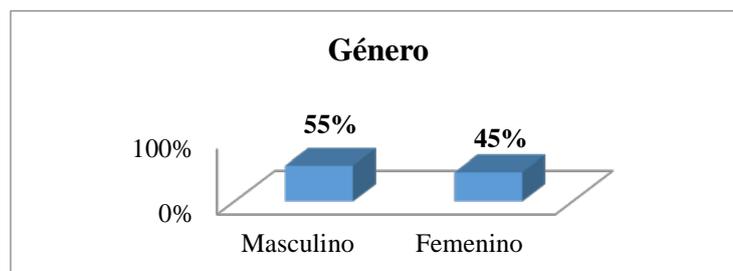
Analizando la gráfica anterior se puede observar que del cien por ciento de clientes encuestados de la empresa Vadagamia, el 40% se encuentra en un rango de edad de entre 35 y 50 años, seguido del 35% en donde los clientes se ubican en un rango de edad de 18 a 35 años. Lo que significa que la mayoría de clientes de la empresa son personas jóvenes.

## Pregunta 2.

Tabla No 4. Genero

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Masculino	66	55%
Femenino	54	45%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Gráfico No 7. Género



**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaboración:** Alex Morales

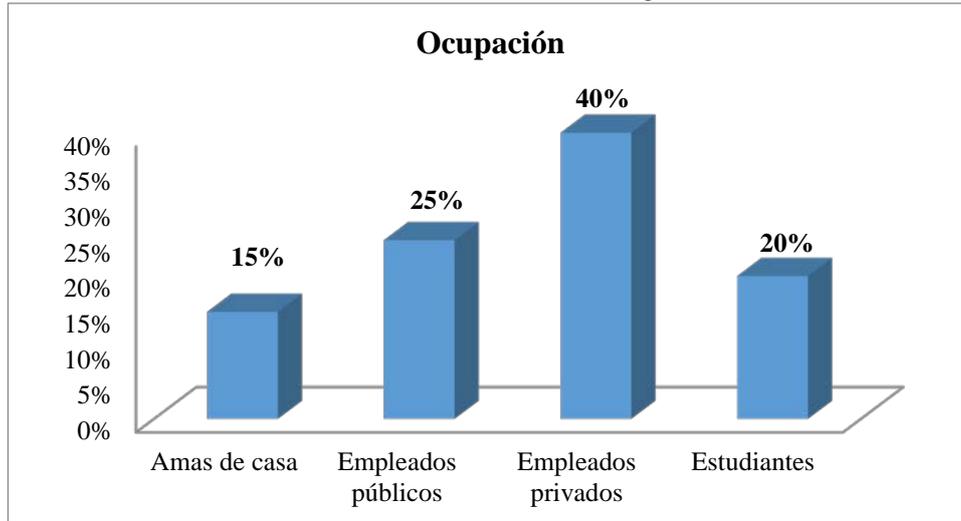
De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa Vadagama, el 55% de los clientes son de género masculino, mientras que el 45% restante son de género femenino

### Pregunta 3.

Tabla No 5. Ocupación

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Amas de casa	18	15%
Empleados públicos	30	25%
Empleados privados	48	40%
Estudiantes	24	20%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 8. Ocupación



**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaboración:** Alex Morales

Según los resultados del sondeo realizado los clientes de la empresa Vadagamia, laboran en un 40% en empresas privadas, el 25% empresas o instituciones públicos, el 20% son estudiantes y el 15% restante son amas de casa. Lo que significa que los servicios de la empresa son acogidos principalmente por empleados públicos y privados.

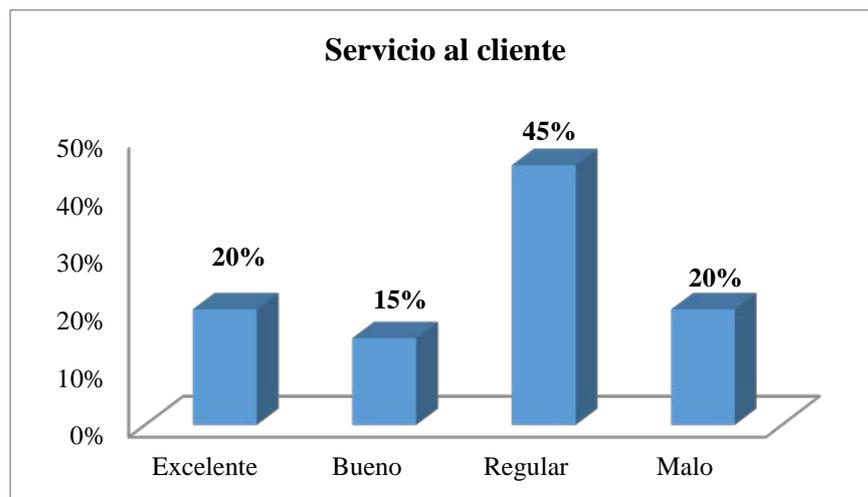
#### Pregunta 4.

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Tabla No 6. El servicio al cliente de Vadagamia es:

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	24	20%
Bueno	18	15%
Regular	54	45%
Malo	24	20%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 9. Servicio al cliente



**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaboración:** Alex Morales

Analizando la gráfica anterior se puede establecer que del cien por ciento de clientes encuestados, el 45% de estos considera que el servicio brindado por la empresa

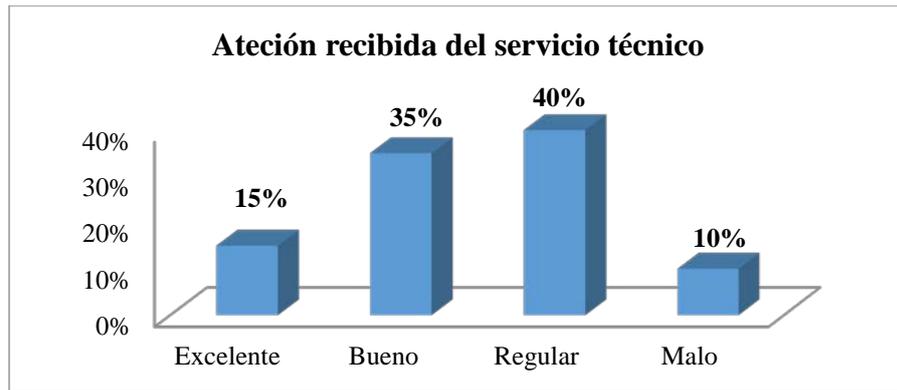
Vadagamia es regular, el 20% considera que es excelente y regular respectivamente y el 15% restante considera que es bueno. Esto debe a la presencia de factores como falta de capacitación del personal de atención al cliente o desconocimiento de las operaciones y actividades que realiza la empresa.

### Pregunta 5.

Tabla No 7. La atención que recibió de servicio técnico es:

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	18	15%
Bueno	42	35%
Regular	48	40%
Malo	12	10%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 10. Atención recibida del servicio técnico



**Fuente:** Investigación aplicada

**Elaboración:** Alex Morales

La investigación realizada a los clientes de la empresa Vadagamia con respecto a la atención que recibieron en el servicio técnico, muestra que el 40% de los encuestados recibieron un servicio regular, el 35% un servicio bueno, el 15% un servicio excelente y el 10% un mal servicio. Esto se debe a la falta de capacitación y conocimiento del personal que brinda el servicio técnico y trata directamente con el cliente.

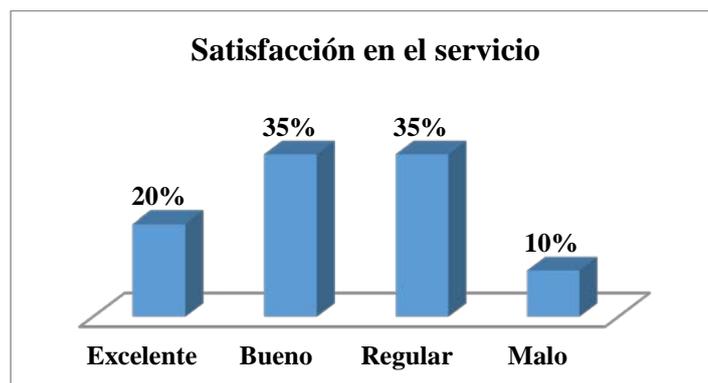
### **Pregunta 6.**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Tabla No 8. Los productos que comercializa Vagadamia son:

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	24	20%
Bueno	42	35%
Regular	42	35%
Malo	12	10%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 11. Satisfacción en el servicio



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alex Morales

**Interpretación**

Los encuestados de la empresa Vagadamia manifiestan positivamente que el servicio al cliente es excelente y bueno con un 55% en su mayoría. Sin embargo el 45% restante menciona por el contrario que la atención es regular y mala.

### Pregunta 7.

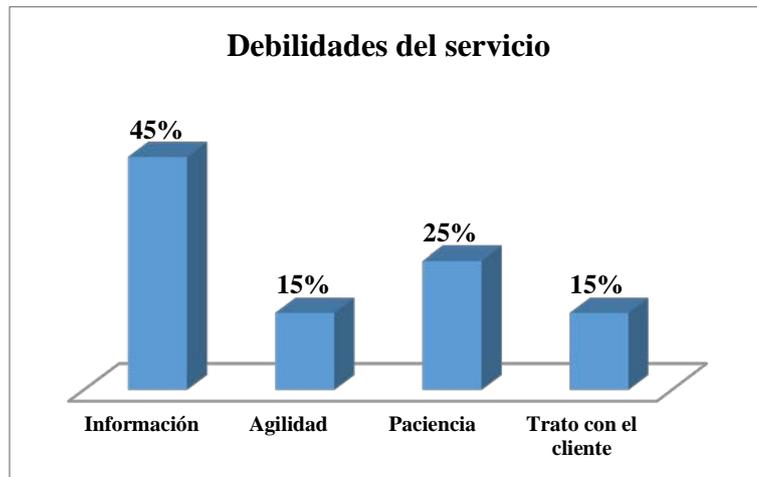
Tabla No 9.Cuál es la principal debilidad del servicio al cliente:

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Información	54	45%
Agilidad	18	15%
Paciencia	30	25%
Trato con el cliente	18	15%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alex Morales

Grafico No 12. Debilidades del servicio



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alex Morales

### Interpretación

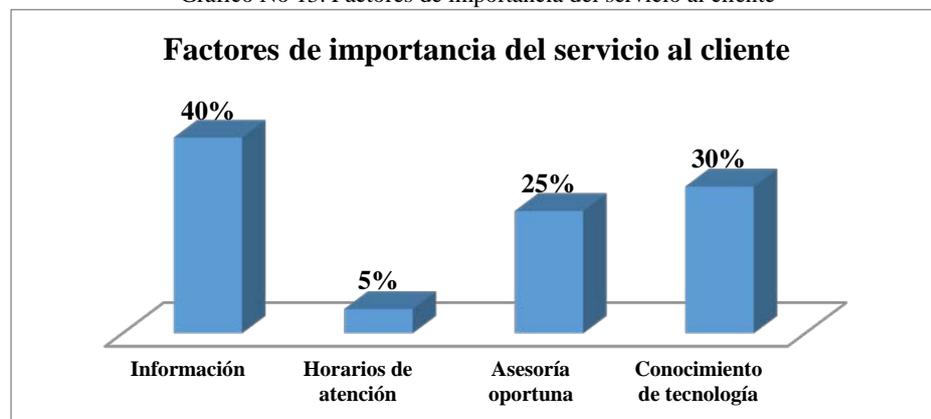
La principal debilidad del servicio al cliente de la empresa Vagadamia es la información con 45% seguido de paciencia con 25%, Agilidad con 15% y trato con el cliente 15%; Con esto se observa que la principal falencia es la falta de información.

### Pregunta 8.

Tabla No 9. De los aspectos mencionados cual considera el más importante

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Información	48	40%
Horarios de atención	6	5%
Asesoría oportuna	30	25%
Conocimiento de tecnología	36	30%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 13. Factores de importancia del servicio al cliente



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alex Morales

### Interpretación

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

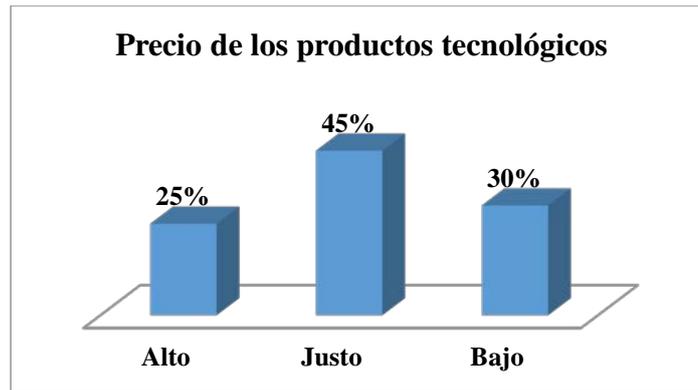
Según lo observado con la gráfica anterior el factor más importante para escoger e servicio que presta la empresa Vagadamia es la información con un 40%, seguido del conocimiento de tecnología con 30%, la asesoría oportuna con un 25% y los horarios de atención con un 5%. Esto se debe a que la información es fundamental para el cliente al momento de tomar una decisión en función

### Pregunta 9.

**Tabla No 10. Como considera los precios de los productos tecnológicos comercializados por Vagadamia:**

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Alto	30	25%
Justo	54	45%
Bajo	36	30%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Gráfico No 14. Precio de los productos tecnológicos



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alex Morales

### **Interpretación**

Analizando la gráfica anterior se puede observar que los precios de los productos ofertados por la empresa Vagadamia en opinión de sus clientes con un 45% son justos, mientras que el 30% y el 25% respectivamente consideran que son bajos y altos.

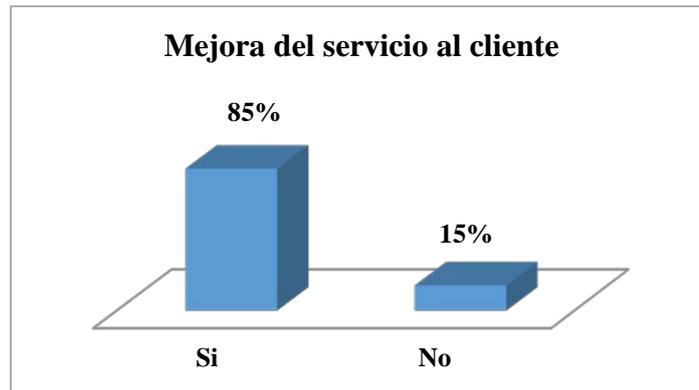
**Pregunta 10.**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Tabla No 11 Cree usted que el servicio al cliente de Vagadamia puede mejorar

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	102	85%
No	18	15%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Grafico No 15. Mejora del servicio al cliente



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Alex Morales

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente de la empresa Vagadamia, el 85% de estos considera que si pueden mejorar, mientras el 15% restante considera que no. Lo que significa que los procesos operativos de la empresa no cumplen con las expectativas del cliente.

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta anterior se determina que existen falencias en la calidad en la atención al cliente en la empresa Vagadamia, debido a los porcentajes de respuesta de los encuestados. Como principal razón de la baja calidad en la

atención al cliente se atribuye al inadecuado clima laboral imperante en la empresa debido a las siguientes causas:

- Fallas en la comunicación organizacional
- Inexistencia de parámetros de evaluación del personal de atención al cliente
- Falta de manual de procedimientos

## CAPITULO VI. Aspectos Administrativos

### 6.1. Recursos

EMPRESA VAGADAMIA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL				
COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS NO FINANCIEROS	RECURSOS FINANCIEROS
Plan de capacitación	Información del Plan de capacitación	Gerencia General	Reunión previa	
	Desarrollo de la capacitación	Jefe Administrativo y Comercial	Asistencia del personal	\$2.500,00
	Informe de capacitación	Jefe Comercial	Ejecución del informe	
Plan de comunicación interna	Definir contenido del Plan de Comunicación	Gerencia General	Reunión previa	
	Elaboración del contenido del Plan de Comunicación	Jefe Administrativo	Talleres de trabajo entre líderes del proyecto	
	Ejecución del Plan de Comunicación	Jefe Administrativo		\$500,00
Manual de Procedimientos	Definición de procesos obsoletos en el área de Atención al Cliente	Gerencia General y líderes del proyecto	Reunión de trabajo	
	Reuniones periódicas para definir lineamientos de acción	Líderes del proyecto		\$1.500,00
	Elaboración del informe de aplicación de nuevos procesos	Líderes del proyecto		\$500,00
	Aplicación de los nuevos procesos en el área de Atención al Cliente	Persona de Vagadamia	Supervisión de la jefatura	
	Evaluación de cumplimiento de nuevos procesos	Jefe Comercial		\$250,00
<b>TOTAL INVERSION PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>				<b>\$ 5.250,00</b>

## 6.2 Presupuestó

VAGADAMIA						
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL						
COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			
			I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Plan de capacitación	Información del Plan de capacitación	Gerencia General				
	Desarrollo de la capacitación	Jefe Admintistrativo y Comercial	\$ 2.500,00			
	Informe de capacitación	Jefe Comercial				
Plan de comunicación interna	Definir contenido del Plan de Comunicación	Gerencia General				
	Elaboración del contenido del Plan de Comunciación	Jefe Administrativo				
	Ejecución del Plan de Comunicación	Jefe Administrativo	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Manual de Procedimientos	Definición de procesos obsoletos en el area de Atención al Cliente	Gerencia General y líderes del proyecto				
	Reuniones periodicas para definir lineamientos de acción	Líderes del proyecto			\$ 1.500,00	
	Elaboración del informe de aplicación de nuevos procesos	Líderes del proyecto			\$ 500,00	
	Aplicación de los nuevos procesos en el area de Atención al Cliente	Persona de Vagadamia				
	Evaluación de cumplimiento de nuevos procesos	Jefe Comercial			\$ 125,00	\$ 125,00
<b>TOTAL INVERSION PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>			<b>\$ 2.625,00</b>	<b>\$ 125,00</b>	<b>\$ 2.250,00</b>	<b>\$ 250,00</b>

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

### 6.3 Cronograma.

Actividades	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Desarrollo Capítulo 1</b>																
Redacción del Capítulo																
<b>Desarrollo Capítulo 2</b>																
Redacción Capítulo																
<b>Desarrollo Capítulo 3</b>																
Redacción del Capítulo																
<b>Desarrollo Capítulo 4</b>																
Redacción del Capítulo																
<b>Desarrollo Capítulo 5</b>																
Redacción del Capítulo																
Análisis Documentación																
<b>Desarrollo Capítulo 6</b>																
Redacción del Capítulo																
<b>Revisión General</b>																
<b>Correcciones</b>																
<b>Aprobación final</b>																

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 CONCLUSIONES

- El diseño de la propuesta contenida en este trabajo de investigación contribuye a fortalecer el clima laboral, con el establecimiento de tres componentes, estos son: Plan de Capacitación, Manual de Procedimientos y Plan de Comunicación Interna, con el único fin de que el talento humano que labora en el área de atención al cliente de Vagadamia sienta el respaldo de la alta gerencia para realizar de forma eficiente y efectiva sus tareas.
- En el aspecto financiero la propuesta de la investigación tiene un valor de \$ 5.250, los cuales se encuentra repartidos de la manera porcentual de la siguiente manera: Manual de Procedimientos 48%; Plan de Capacitación 43% y Plan de Comunicación Interna 10%. El cronograma de ejecución de la propuesta tiene mayor peso el primer trimestre y cuarto trimestre, que es donde se ejecutan los componentes de mayor valoración financiera.
- La aplicación de la propuesta permite conocer los aspectos más importantes que requieren ser analizados por las autoridades de la empresa con el fin de contar con colaboradores con un alto sentido de pertenencia y comprometidos por alcanzar los logros planteados por la empresa Vagadamia.
- La capacitación es un fuerte incentivo no financiero para los empleados de cualquier

tipo de organización, ya que implica la participación en factores considerados esenciales como es el proceso de toma de decisiones. Además permite al empleado sentir el apoyo de la alta gerencia.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- El financiamiento de la propuesta debe ser ejecutado con recursos propios de la empresa Vagadamia, ya que no constituye un desembolso alto de dinero. De esta

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

manera se evita solicitar un financiamiento externo, que puede presionar la situación de liquidez de la empresa.

- Dentro de una organización es importante tomar en cuenta a las personas como seres integrales y no como “trabajadores” pues así sentirán que son parte de una organización que se preocupa por su bienestar personal y profesional.
- La propuesta engloba tres componentes estratégicos para cualquier tipo de empresa, estos son capacitación, procesos y comunicación. Por lo que, su formulación debe ser respaldada por la alta gerencia y establecer lineamientos para que sean renovados anualmente en la empresa Vagadamia.
- El proceso de capacitación debe ir acompañado de la constante evaluación de la organización, para que los conocimientos adquiridos por el personal sean puestos en práctica en el desarrollo y ejecución de sus tareas diarias, con el fin de optimizar los resultados comerciales y financieros de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Cohen, E., & Martinez, R. (2008). *Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. Santiago de Chile: CEPAL.

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Documentación Social: Revista de Estudios Sociales. (2002). *La Calidad como imperativo en la Accion Social*. Madrid: Caritas Española.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y calidad total*. Mexico: Cengage.

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administracion*. Bogota: Instituto Tecnológico Metropolitano.

Jones, G. (2010). *Administración Contemporanea* . Mexico : McGraw Hill.

Knootz, H. (2009). *Administración una prespectiva global*. Mexico DF: McGraw Hill.

Malagón-Londoño, Galán Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantia de Calidad en Salud*. Bogota: Medica Internacional.

Parasuman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2005). *Modelo de Servicio al Cliente*. Madrid: ESIC.

Ramirez, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. Bogota: ECOEDICIONES.

Robbins, S. (2007). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Ruiz, D., Barroso, C., & Martin Armario, E. (2009). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 47 - 73.

Setó Pamies, D. (2006). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD DE QUITO**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEPEÑO DE LA ATENCION  
AL CLIENTE EN LA EMPRESA VAGADAMIA GESTION 2014 EN LA CIUDAD  
DE QUITO**