

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la
productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala**
(Tesis Maestría)

Licda. Claudia Elisa Rivas Montoya

Guatemala, febrero de 2020

**Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la
productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala**
(Tesis Maestría)

Licda. Claudia Elisa Rivas Montoya

Licda. Silda Iliana Miranda Medina (**Asesora**)

M.Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, febrero de 2020

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th, Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario general

AUTORIDADES DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo García

Coordinadora

Guatemala, 20 de noviembre de 2019

Señores

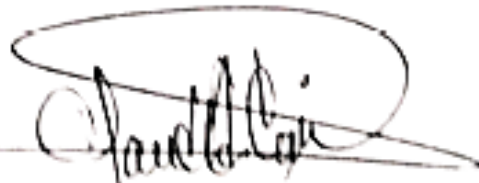
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora de la tesis titulada: **Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala** y confirmo el respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas de las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Claudia Elisa Rivas Montoya

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No. A30020047235

REF.:C.C.E.E. M.C.CT.15001-PS.001.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 06 DE FEBRERO 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: M.Sc. Silda Ileana Miranda Medina
Revisor: M.Sc. Edna de Juárez
Carrera: Maestría en Administración Corporativa

Tesis titulada: "Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala"

Presentada por: Claudia Elisa Rivas Montoya

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Magister.

M.A. Ronaldo Giron
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 20 de noviembre 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación a la tesis titulada: **Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala**, realizado por Claudia Elisa Rivas Montoya, estudiante de **Maestría en Administración Corporativa** con **camé A-3-00-2047235** he procedido a la asesoría de la misma, haciendo constar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M.Sc/ Silda Iliana Miranda Medina
Colegiado 8455
Tel: 58252144

Guatemala, 6 de diciembre 2019

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

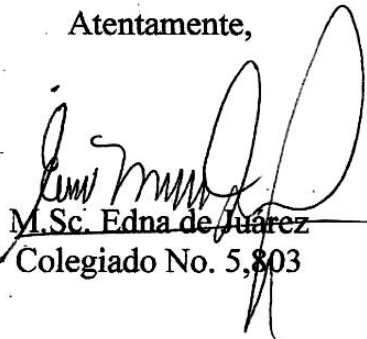
Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulada **“Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala”**, **realizado** por Claudia Elisa Rivas Montoya, carné No. A-3-00-2047235, estudiante de Maestría en Administración Corporativa, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M.Sc. Edna de Juárez
Colegiado No. 5,803

Dedicatoria

- A Dios** Quien como guía está presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.
- Mis padres** Por su amor, confianza y apoyo incondicional.
- Mis hijos** Con todo mi amor por ser la razón de mi existir, como ejemplo para su vida, de que si lo sueñan lo logran con esfuerzo y dedicación.
- Mis hermanos** Por su cariño en todo momento y sus palabras de aliento para seguir adelante en este proceso.
- A ti** Con cariño, admiración y respeto.
- Mis amigas** Por sus consejos, cariño y por estar presente siempre en todo momento.
- Mi familia** Para que continúen luchando por sus metas con perseverancia y dedicación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Marco Conceptual	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Justificación del problema	2
1.4. Pregunta de investigación	3
1.5. Objetivos de investigación	4
1.5.1. Objetivo general	4
1.5.2. Objetivos específicos	4
1.6. Alcances y límites de la investigación	4
1.6.1. Alcances	4
1.6.2. Límites	4
Capítulo 2: Marco Teórico	
2.1. Servicio al Cliente	5
2.1.1. Definiciones	5
2.1.2. Importancia del servicio al cliente	8
2.1.3. Elementos del servicio al cliente	8
2.1.4. Aspectos del servicio al cliente	10
2.1.5. Proceso del servicio al cliente	12
2.1.6. Características	13
2.1.7. Protagonistas del Servicio al cliente	13
2.1.8. Calidad en el Servicio al cliente	16
2.1.8.1. Satisfacción del cliente	17
2.2. Productividad laboral	19
2.2.1. Definiciones	19

2.2.2.	Beneficios de la productividad	22
2.2.3.	Medición de la productividad	23
2.2.4.	Indicadores de productividad	23
2.2.4.1.	Eficiencia	23
2.2.4.2.	Efectividad	24
2.2.4.3.	Eficacia	24
2.2.5.	Factores que influyen en la productividad	24
2.2.5.1.	El entorno	25
2.2.6.	Factores para mejorar la productividad	26
2.2.6.1.	Factores internos	26
2.2.6.2.	Factores externos	27
2.2.7.	Satisfacción laboral	30
2.2.7.1.	Determinantes de la satisfacción laboral	31
2.2.7.2.	Satisfacción y productividad	32
2.2.7.3.	Mejoría de la satisfacción laboral	34
2.2.7.4.	Manifestación de insatisfacción de los empleados	35
2.2.7.5.	Recursos para enfrentar la insatisfacción	35

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1.	Tipo de investigación	37
3.2.	Sujetos de investigación	37
3.3.	Instrumento de recolección de datos	37
3.4.	Muestreo	38
3.5.	Diseño de investigación	38
3.6.	Enfoque de la investigación	38
3.7.	Tipo de investigación	39
3.8.	Unidad de análisis	39
3.9.	Fuentes de información	39
3.9.1.	Fuentes primarias	40
3.9.2.	Fuentes secundarias	41

Capítulo 4: Resultados de la Investigación	
4.1. Presentación de resultados	42
Capítulo 5: Discusión y Análisis de Resultados	
5.1. Discusión de resultados	52
Conclusiones	54
Referencias	55
Anexos	

Lista de gráficas

Gráfica 1.	Buen servicio al cliente	42
Gráfica 2.	Atención al cliente	43
Gráfica 3.	Satisfacción del cliente	44
Gráfica 4.	Capacitaciones sobre el servicio al cliente	45
Gráfica 5.	Mal servicio cliente	46
Gráfica 6.	Programa de capacitación	47
Gráfica 7.	Fidelización servicio al cliente	48
Gráfica 8.	Calidad del servicio al cliente	49
Gráfica 9.	Estrategias para mejorar el servicio al cliente	50
Gráfica 10.	Mejorar el servicio al cliente aumenta la productividad	51

Resumen

El presente informe académico analiza la importancia del servicio al cliente en el contexto del sector de industrias de mueble. La empresa objeto de estudio denominada: Absa, S.A. pertenece a la industria de muebles, tiene más de 20 años de estar en el mercado, situación que le ha favorecido para posicionarse como una de las mejores empresas en la fabricación y venta de muebles escolares, caracterizándose por la calidad en su producción. Sin embargo, se identificó que el personal de ventas carece de las herramientas y estrategias eficaces para brindar un servicio de calidad.

El Servicio al Cliente representa una de las herramientas de marketing más importantes para lograr que el consumidor o cliente compre un producto o adquiera un determinado servicio; a nivel técnico se lo concibe como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. Siguiendo la idea anterior, se comprende que la empresa Absa S.A. al contar con personal de ventas más calificado y capacitado para brindar un servicio de calidad, entonces la producción aumentará, es decir, la empresa experimentará un crecimiento y por ende será más competitiva en el sector de la industria de muebles.

Actualmente, la actividad industrial representa el impulsor fundamental del desarrollo económico de Guatemala, por lo que el crecimiento y desarrollo de estas industrias es un desafío para el país. La fabricación de muebles en Guatemala es una fuente de generación de empleos y continúa en expansión, por lo que este tipo de empresas debe diseñar estrategias administrativas eficaces que les permitan ser competitivas en el mercado nacional. En otras palabras, el servicio al cliente es una de las estrategias más eficaces para que una empresa de muebles pueda sobresalir en el mercado competitivo actual.

Introducción

La presente investigación titulada: Servicio al cliente como herramienta de apoyo para incrementar la productividad en fábricas de mobiliario escolar en Guatemala, plantea como objetivo de investigación, realizar un análisis sobre la importancia que le dan las industrias de muebles al servicio al cliente, y proponer un modelo de optimización que permita que los clientes se sientan motivados a comprar el producto como resultado del buen servicio que reciben. Asimismo, se determinó la situación actual del sector de Industrias de muebles con respecto al Servicio al Cliente, para comprender las características del servicio al cliente de los colaboradores de una Industria de muebles.

La investigación se realizó con la intención de estudiar la importancia del proceso del Servicio al Cliente como una estrategia administrativa para aumentar la producción en una industria de muebles. Es importante señalar que el tema del Servicio al Cliente ha sido desarrollado por muchos autores reconocidos, asimismo, se han realizado amplios estudios académicos sobre esta temática, sin embargo, la importancia de esta investigación, reside en que el servicio al cliente está enfocado hacia el aumento de la producción en una industria de muebles.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos. El capítulo 1, corresponde al Marco conceptual, en el cual se desarrollan los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, justificación del problema, pregunta de investigación, objetivos, alcances y límites de la investigación. En el capítulo 2, se desarrolla el Marco teórico, que analiza los dos temas principales, es decir, el servicio al cliente y la producción laboral. En el capítulo 3, se detalla el Marco metodológico, es decir, el enfoque de la investigación, como el tipo y diseño. En el capítulo 4, se presentan las gráficas e interpretación sobre el resultado del instrumento de investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1. Antecedentes

Se logra observar lo importante que es tener un buen servicio al cliente en cualquier empresa, ya que sin un buen servicio al cliente una empresa pudiera estar en peligro de no poder conseguir las metas trazadas e incluso las empresas más fuertes corren peligro de quebrar ya que los clientes no se sienten a gusto con el servicio que le ofrece el vendedor que lo atendió.

La necesidad de buscar otros medios o factores que incrementen las ventas, porque ya no es suficiente un buen producto, eso ya no motiva a un cliente, otros autores mencionan el enriquecimiento de puestos como una técnica efectiva para motivar al personal a brindar un buen servicio al cliente y lograr la productividad deseada, otros autores ven más allá e indican la necesidad de ver que motiva a los trabajadores, ya que la conducta en general de los empleados hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa se reduce en que finalmente todos quieren ganar.

1.2. Planteamiento del problema

El talento humano, representa el eje principal para lograr el éxito en cualquier empresa, así como para alcanzar la satisfacción del cliente. El éxito empresarial es posible cuando el recurso humano es competente, capacitado, motivado y dispuesto a poner en práctica sus talentos.

Lo que significa que la satisfacción del cliente externo es fundamental, ya que, un cliente satisfecho con los productos que ha recibido seguramente demostrará lealtad; en caso contrario, un cliente disgustado con el servicio recibido lo comunicará como mínimo a siete personas más o podría descalificar el servicio recibido y divulgarlo ampliamente.

La importancia del servicio al cliente se manifiesta claramente en las industrias de muebles, donde el personal de ventas debe poseer capacidades, talento, experiencia y actitudes necesarias para ofrecer la excelencia esperada y por ende la empresa pueda aumentar su producción.

En la actualidad, las actividades industriales representan el impulsor principal del desarrollo económico de Guatemala, por lo que el crecimiento y desarrollo de dichas industrias es una tarea imprescindible para el país. La fabricación de muebles en Guatemala es una fuente de generación de empleos y esta continúa en expansión, por lo que este tipo de empresas debe diseñar estrategias administrativas eficaces que les permitan ser competitivas en el mercado nacional. Siguiendo la premisa anterior, se resalta que el servicio al cliente es una de las estrategias más eficaces para que una empresa de muebles pueda sobresalir en el mercado competitivo actual.

1.3. Justificación del problema

A continuación, se presentan las razones que fundamentan la importancia de la presente investigación. Según Hernández (2007) “en la justificación se registra qué aspectos teóricos, prácticos y metodológicos motivaron el interés a la investigación, dentro de un contexto amplio que posteriormente sea fácil comprender” (p. 43). La justificación se debe mostrar en términos tangibles qué se espera obtener del trabajo y para qué. Es muy importante destacar ¿quién? Y ¿cómo? se beneficiarán con la realización del proyecto.

Esta investigación surge con la intención de estudiar la importancia del proceso del servicio al cliente como una estrategia administrativa para aumentar la producción en una industria de muebles. Es importante que el tema del servicio al cliente ha sido desarrollado por varios autores reconocidos, asimismo, se han realizado amplios estudios académicos sobre esta temática, sin embargo, la importancia de esta investigación, reside en que el servicio al cliente está enfocado hacia el aumento de la producción en una industria de muebles.

Es indispensable que se le dé la importancia necesaria al servicio al cliente en las industrias de muebles, es fundamental que aun cuando la empresa logre entender con claridad las expectativas

de sus clientes, pueden surgir problemas, si el conocimiento no se traduce a diseños y estándares de servicio orientados a los clientes.

De igual manera surgen distintos factores que intervienen como: el diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares definidos en función del cliente y la evidencia física y ambiente del servicio inapropiados. Una vez que la empresa dispone de los diseños y los estándares, puede parecer que está lista para prestar servicios de alta calidad, no obstante, se deben tener sistemas, procesos y trabajadores que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale o incluso supere los diseños y los estándares establecidos.

Algunos de los elementos que influyen lo constituyen las deficiencias en las políticas de recursos humanos en cuanto al reclutamiento ineficaz, la ambigüedad y conflictos en los papeles, la tecnología con que cuenta el empleado para su trabajo es deficiente entre otras, además de la oferta y la demanda no igualadas, los clientes no llevan a cabo sus papeles y los problemas con los intermediarios de servicio.

Por tal razón es necesario que los trabajadores de las empresas de la industria de muebles los conocimientos necesarios para manejar la situación que se presente al momento de recibir la queja y llevar a cabo los mecanismos necesarios para resolver el problema del cliente, restablecer la comunicación con el cliente y recuperar la confianza en los productos y servicios de la empresa.

1.4. Pregunta de investigación

¿En qué radica el éxito de algunas mueblerías, y qué hace que el cliente prefiera sus productos?

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Indagar sobre la importancia que le dan las industrias de muebles al Servicio al Cliente, y proponer un modelo de optimización que permita que los clientes se sientan motivados a comprar el producto como resultado del buen servicio que reciben.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación actual del sector de industrias de muebles con respecto al Servicio al Cliente
- Analizar las características del servicio al cliente de los colaboradores de una industria de muebles
- Identificar si las industrias de muebles cuentan con programas de optimización de Servicio al Cliente

1.6. Alcances y límites de la investigación

1.6.1. Alcances

Se tomaron seis empresas en la ciudad de Guatemala, que se dedican a la fabricación y venta de mobiliario escolar y para oficina. Las cuales llenaron las características para poder ser investigadas y permitieron realizar el trabajo de campo.

1.6.2. Límites

Al momento de realizar el trabajo de campo y solicitar permiso en las empresas para poder encuestar hubo inconvenientes, ya que los Gerentes y el personal administrativo debido a las funciones del trabajo se encontraban fuera de las empresas. Esto se solucionó, coordinando su horario para poder llenar las preguntas y se aplicó el mismo sistema para los colaboradores.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente constituye una de las herramientas de marketing más importantes para lograr que el consumidor o cliente compre un producto o adquiera un determinado servicio; a nivel técnico se lo concibe como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

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

La atención al cliente debe llevar a personalizar cada caso; no estandarizar el servicio, es lo que hace la diferencia, lo que distingue una planta de producción de un departamento de atención al cliente. Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es conveniente conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para satisfacer sus expectativas.

2.1.1. Definiciones

Kotler (2006) define

Servicio al cliente como aumentar el valor para el cliente, más bien crear una relación con él a largo plazo. En otras palabras, es expresarles a los clientes que la empresa tiene un compromiso con ellos y siempre serán importantes para ella, cada uno es más que

solamente un cliente, un número o una fuente indistinta de ingresos sino que es alguien con valores, con quien se comparte una relación de respeto e integridad. (p. 4)

Pérez (2006) explica que:

Al servicio al cliente es una actividad desarrollada y orientada al mercado, enfocada a identificar necesidades que los clientes tienen y así satisfacerlas cuando ellos compren el producto o servicio que la empresa les ofrece. El servicio al cliente es el conjunto de atributos que tiene como expectativa el cliente en relación a la reputación, el precio y la imagen del producto o servicio que recibirá. La información sobre el mercado es una base muy importante para tener una política de servicio al cliente que sea exitosa y objetiva para los consumidores. El conocer las demandas y necesidades de los clientes permitirá cubrirlas con el servicio o producto correcto. Para que éstas puedan ser determinadas, se deben realizar monitoreos periódicos que den paso a identificar estos posibles servicios que se ofrecerán y así determinar estrategias y técnicas que se logren utilizar. (p. 13 y 14)

Las necesidades de los clientes son cubiertas de mejor manera cuando la empresa aprende a ponerse en los zapatos de éstos. Al hacer eso también se desarrolla y se perfecciona el producto o servicio, lo que conlleva a que las campañas publicitarias tengan una mayor influencia en el mercado.

“Sobre el Servicio al Cliente expresa que es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (Horovitz, 1997, p. 45)

“La servicio de la siguiente manera un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente”. (Kotler, 1998, p.180)

Mejía (2009) Menciona que

Es el resultado de llevar a cabo necesariamente por lo menos una actividad entre proveedor y el consumidor, generalmente intangible. Brindar una atención adecuada incluye diversos pasos para que de este modo se pueda realizar adecuadamente. Debido a eso dicho tema se conoce como el grupo de actividades que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el tiempo y lugar indicado, de esta forma se asegure un uso correcto del mismo. (p. 5)

Por su parte Aguilar y Vargas (2010) lo definen como

El grupo de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como resultado de la imagen y de la reputación del mismo. También es un grupo de soportes que rodean al acto de comprar, si la forma de atención es la indicada esto puede generar buena publicidad de voz a voz acerca de la empresa y esto puede llegar a ser de beneficio para la misma. (p. 34)

Zeithaml, y Bitner, (2007)

Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y mantenimiento o reparación previamente

comprometidos. Este puede ocurrir en el propio local comercial o puede llevarse a cabo por teléfono o Internet (p. 4).

2.1.2. Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente es de vital importancia para todo tipo de organizaciones; ya que, los clientes juzgan a la empresa a través del servicio que estos reciben; además, es un método eficaz para distinguirse de la competencia. Actualmente, existe una guerra entre las empresas por atraer, mantener y retener a los clientes; y solo lo lograrán aquellas que ofrezcan un alto nivel de servicio.

2.1.3. Elementos del servicio al cliente

Los elementos del servicio al cliente son: contacto cara a cara, relación con el cliente difícil, contacto telefónico, comunicación por correo, atención de reclamos y cumplidos e instalaciones.

Según Albrecht (2004):

- El contacto personal (cara a cara) es un momento trascendental, es la esencia del servicio. Existen diversas actitudes positivas en dicho momento, principalmente: respeto a las personas, sonrisa amable, técnicas adecuadas de conversación, ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, nunca se debe dar órdenes al cliente ni mostrar favoritismo ante estos.

- Las empresas deben prestar especial atención a este contacto debido a que es el momento de la verdad y es a través de este que los clientes forman la imagen de la institución.
- Con la relación con el cliente difícil, el prestador del servicio debe estar consciente que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías (sordera, parálisis, mal humor, entre otros); que generan su difícil atención. El personal debe comprender el verdadero arte de tratar con estas personas (consideras difíciles), no se debe cambiar la manera de tratar con ellos, sino servirlo de la forma más natural posible.
- Los colaboradores de las instituciones deben estar capacitados para ofrecer servicios especiales a personas que, por una u otra razón representan un grado de dificultad.
- El contacto telefónico es importante en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que se tarda en atender una llamada. Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el trabajador.

- La comunicación por correo es aquella que se dirige a cada cliente de forma particular y no entregada como folleto o similares, debe redactarse clara y cordialmente debido a que esta acerca más al cliente.
- La atención de reclamos y cumplidos conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo. Por ello, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia del servicio y se debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.
- Las instalaciones son los edificios, la recepción, entre otros en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible (p. 24).

Estas deben estar diseñadas, estructuradas y decoradas de una manera adecuada para brindar comodidad y sensación de satisfacción al cliente interno y externo.

2.1.4. Aspectos del servicio al cliente

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio. Son los valores y características relevantes, fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros, que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes.

Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

- Nivel de servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización, y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, para la cual se deben considerar los siguientes aspectos:

- Que servicios se ofrecerán. Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe tratar de comparar con los competidores más cercanos, así detectar verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.
- Qué nivel de servicio se debe ofrecer. Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.
- Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios. Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

2.1.5. Proceso del servicio al cliente

Benavides (2004) afirma que:

- Los elementos del proceso del servicio al cliente se describen a continuación:
- Identificar a los clientes: el éxito de las empresas está en ofrecer lo que el cliente desea obtener; esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes, expectativas y tendencias de los clientes.
- Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad: el ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad que experimenta el cliente con su presencia en la prestación del servicio. Este ciclo se activa cada vez que el cliente entra en contacto con la institución. Por otra parte, los momentos de la verdad son el episodio en que el cliente se contacta con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre el servicio que ofrece. Es en ese encuentro lo que convierte a ese momento en una experiencia positiva o negativa.
- Determinar las necesidades del cliente: el modelo del valor al cliente identifica los factores críticos que impulsan los deseos y necesidades del cliente; es decir, lo que este pretende obtener de la experiencia total del servicio.
- Desarrollar una estrategia del servicio: el paquete de valor del cliente es una combinación de hechos tangibles e intangibles, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente.
- Valor agregado: cuando se trata de servicios, el elemento de calidad cambia profundamente. La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del

cliente ante una experiencia, la esencia del valor total entregado depende del estado emocional fruto de la experiencia (p. 29).

2.1.6. Características

- Intangibilidad. Los servicios son intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos.
- Heterogeneidad. Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad. Prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.
- Perecibilidad. Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio.
- Propiedad. La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

2.1.7. Protagonistas del Servicio al cliente

Pérez (2006) expresa que:

En una organización que se respetan las políticas de la calidad de servicio, se identifica que el intérprete principal es el cliente. En tal caso, la organización tiene como objetivo esencial

eliminar, de manera permanente todas aquellas dificultades, errores o equivocaciones que puedan generar la insatisfacción del cliente (p. 38).

Lo más trascendental es satisfacer sus necesidades e inclusive exceder las expectativas. En resultado, los responsables de identificar y solucionar las dificultades son las unidades de la organización, ya sean gerentes o colaboradores, a los que se agregarán proveedores y primordialmente los propios clientes de la organización que permiten la retroalimentación necesaria.

También, existen elementos en la organización que son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de calidad dirigidos al cliente, como es el tema de las estrategias de mercadeo y servicios, del talento humano, infraestructura de la organización e imagen corporativa.

Los gerentes son la alta dirección, los mandos medios, los jefes y los supervisores, tienen el rol primero en la consumación de la calidad en el servicio al cliente y éste radica en trabajar en las labores que sean necesarias para que el cliente sea el protagonista y mantenga una actitud positiva situada a lograr su satisfacción, asimismo de incorporar esta política en la organización, dentro de la misión y visión, estrategias, planes y programas.

El papel elemental de los colaboradores consiste en efectuar su trabajo de la mejor forma y alineado hacia la satisfacción del cliente. Los proveedores pueden integrarse dentro de un conjunto externo a la organización, conformado por todos aquellos que proveen la materia prima o los recursos necesarios para la fabricación. Su papel trascendental es cumplir con las necesidades de los clientes dentro de las situaciones previamente pactadas y requeridas.

De esta manera el papel de los clientes consiste en suministrar a la organización toda información de mucha importancia sobre los errores en el servicio y cubrir sus necesidades y expectativas reales. Son la fuente primordial de información que permite corregir u optimizar el producto o servicio que se provee.

Sólo se consigue alcanzar la excelencia en el servicio al cliente con la contribución de todos los participantes. Otra manera de concebir a los intérpretes de la calidad en el servicio al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke, citados por Pérez (2006).

Estos dos autores suponen útil pensar en la organización y el cliente como dos aspectos profundamente relacionados en una analogía triangular, representada por la política de servicio, la gente y los sistemas, quienes giran cerca del cliente en una interacción creativa. Esta dependencia, más que una estructura compone un proceso, que exige a la organización contener al cliente en la concepción del negocio (p. 49).

Los vínculos entre los elementos del triángulo se determinan porque la línea que conecta al cliente con la política de servicio simboliza la importancia de instituir la política de servicio alrededor de las necesidades y motivos fundamentales del cliente.

El trecho que va de la política de servicio al cliente representa el proceso de informar la estrategia al mercado. La que enlaza al cliente con los colaboradores de la organización establece el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es allí donde se proyecta la posibilidad de desarrollar los momentos críticos en la interacción con los clientes. El enlace que conecta al cliente con los sistemas ayuda a facilitar el servicio, pues contiene procedimientos y equipos de trabajo.

El enlace entre la política de servicio con los procedimientos sugiere que el diseño y desarrollo de los sistemas físicos y administrativos se deben concluir de la definición de la política de servicio. La línea que ensambla la estrategia del servicio y la gente apunta a que las personas que proporcionan el servicio necesitan involucrarse de una filosofía de calidad definida por la gerencia. Finalmente, la brecha que enlaza la gente con los métodos sugiere que todos los colaboradores de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores de contacto con el público, deben trabajar dentro de los métodos que instituyen la forma de dirigir el negocio.

2.1.8. Calidad en el Servicio al cliente

De acuerdo a cómo alguien es atendido habla mucho sobre la empresa y se hace evidente la identificación que tienen los colaboradores en esta, porque los clientes son cada vez más exigentes es importante que se tenga una guía de atención al consumidor dónde se manifiesten los pasos que se deben seguir en determinadas situaciones y la correcta utilización de la imagen personal.

Tchohl (2008) por su parte menciona que:

Si una empresa pretende mantener altos niveles de calidad en su servicio resulta fundamental que se mantenga atenta a las reacciones de los clientes ante los productos y servicios, con el fin de establecer rápidamente los signos de insatisfacción. Es importante también el mantenerse actualizado en los cambios de actitudes, valores y opiniones de los clientes. Existen tres métodos básicos para conocer las opiniones y el estado actual de la atención (p. 28).

- **Sondeos entre los empleados**

Consiste en escuchar atentamente a cada colaborador que conforma a la empresa y conocer su opinión sobre lo que piensan de los clientes. El realizar reuniones con mentalidad abierta sirve para revisar la situación de asuntos clave con los empleados que atienden.

- **Sondeos entre los clientes**

Medir los niveles de satisfacción sirve para determinar en qué aspectos se está bien o mal. Es importante hacer énfasis en elementos intangibles como si el colaborador contestó a las dudas o si brindó la información debida sirve para crear un ambiente de mejora constante.

- Medición de los resultados

De nada sirve si se atiende de una forma excepcional a los consumidores si no se presentan los resultados esperados ya que eso se busca con la calidad en el servicio, medir ciertos aspectos contribuyen a los niveles de rentabilidad, estos son de gran interés y por eso se deben demostrar los datos para que de este modo se pueda continuar igual o establecer una nueva estrategia.

2.1.8.1. Satisfacción del cliente

Los clientes buscan principalmente cubrir alguna necesidad que tengan y es trabajo de la empresa lograrlo para sacarle el mayor provecho a esta situación, esto hace que el beneficio se dé en las dos partes.

Por su parte Guízar (2013) define:

Satisfacción del cliente como los sentimientos y las actitudes generales que alguien demuestra hacia el producto o servicio después de comprarlo. Los consumidores participan en un proceso constante de evaluación de sus adquisiciones al adaptarlas a sus actividades diarias de consumo (p. 63).

La calidad influye de forma directa en la satisfacción del cliente debido a que recibe lo esperado o puede que incluso más, los consumidores normalmente evalúan los aspectos que abarcaron todo el proceso, como la publicidad o los materiales empleados.

Cuando un producto cumple con lo esperado puede que no se le brinde mayor importancia, pero si no funciona según las expectativas puede provocar sentimientos y reseñas negativas que posteriormente llegan a ser perjudiciales. Resulta importante que se verifique constantemente el proceso que implica la venta y se busque satisfacer al cliente.

Según Guízar (2013)

Calidad total es un estilo global de gestión, que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los clientes se sientan satisfechos, en cuanto al servicio que se brinda. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del cliente (p. 82).

Es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la empresa, involucrando a cada una de las etapas del servicio y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y clientes, como para los empleados de esta empresa. Es necesario que este tipo de empresas tengan definidas ciertas características indispensables en la calidad de servicio que presta:

- **Visión a largo plazo:** Calidad total del servicio y atención al cliente implica transformaciones y, sobre todo, trabajo de cada persona involucrada en la firma y orientada hacia el consumidor. Usualmente sus resultados no son inmediatos. Es necesario persistir en el tiempo, para lograr el éxito esperado a través de corregir las malas actitudes, para aplicar los procesos de calidad y los estudios de retorno que medirán la satisfacción de los consumidores.
- **Compromiso de la alta Gerencia:** Esta es una necesidad evidente, ya que la iniciativa envuelve a toda la empresa, por ello no se puede llevar a cabo sin el apoyo de la gerencia general. La alta gerencia no sólo no puede estar ausente, sino que es necesario que establezca liderazgo en los programas tendientes a lograr satisfacción a través de la calidad, predicando con el ejemplo.
- **Administración participativa:** Dicha participación se expresa en recolección y análisis de datos, generación y discusión de ideas, entre muchos otros aspectos.

- Requiere de la participación de todos sus integrantes.
- Trabajo en equipo: Como la satisfacción depende de muchos factores, es necesario enfrentar los problemas y el desarrollo de los procesos en equipo. En la empresa, el trabajo coordinado permitirá descubrir fuentes de errores y fallas y, consecuentemente tomar medidas correctivas para ir mejorando.

2.2. Productividad laboral

2.2.1. Definiciones

Robbins (2009) indica que:

La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático algo o alguien, es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos. La productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tienen que trabajar. Al aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional, la satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades (p.109).

Para Nash (1988)

Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su

percepción es también vital para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que crea confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (p. 132).

McQuaig (1973) expresa que:

La productividad es un elemento fundamental en las organizaciones de hoy en día, todas buscan obtener máximos resultados con pocos recursos. Toda empresa competitiva busca las formas de encontrar las herramientas que aumenten los niveles de productividad. Como ya se mencionó, el Recurso Humano es el motor que impulsa todas las acciones a realizar, por lo tanto de éste depende, en gran medida, que se logre la eficiencia; es aquí en donde juega un papel fundamental la motivación, si se quiere que el trabajador dé lo mejor de sí mismo en sus labores diarias, se le debe de impulsar a hacerlo manteniéndolo motivado (p. 92).

Keith y Newstrom (2001) señalan que “todas las organizaciones buscan la obtención de importantes resultados. Una de las metas principales de muchas de ellas es ser productivas, de modo que la orientación a resultados es un elemento común del comportamiento organizacional” (p. 18).

Kootz, y Weihrich (1998)

Explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados (p. 162).

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter (2005) indica:

La definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano (p. 41).

Davis (1998) señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

- Recursos Humanos. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- Maquinaria y Equipo. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- Organización del Trabajo. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo (p. 32).

2.2.2. Beneficios de la productividad

Bain (2003) indica que “la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos” (p. 114).

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

2.2.3. Medición de la productividad

Gaither y Frazier (2000) definieron productividad como “la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida” (p. 83).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

2.2.4. Indicadores de productividad

Kootz y Weihrich (1998) señalan que “existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad”. (p. 75).

2.2.4.1. Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utiliza este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

2.2.4.2. Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.2.4.3. Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.2.5. Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002) indica que “los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales” (p. 45).

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

2.2.5.1. El entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

- **Características del trabajo**

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

Schroeder (2002) indican:

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética (p. 52).

2.2.6. Factores para mejorar la productividad

Bain (2003) señala que “existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad” (p. 49).

2.2.6.1. Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros

- **Producto.** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones
- **Planta y equipo.** La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- **Tecnología.** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- **Materiales y energía.** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos

Factores blandos.

- Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
- Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
- Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
- Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2.2.6.2. Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes según Bain (2003):

- Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada

por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

- Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad (p. 45).

Robbins y Coulter (2005) indican que “la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones”. Señalan que W. Edward Deming, “consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia”.

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente (p. 72).

Asimismo, señalan las reglas para el éxito de la productividad;

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.

- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

2.2.7. Satisfacción laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

Atalaya (1999) afirma: que:

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo.

Se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que

piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos (p. 28).

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares, afiliaciones sociales, entre otros. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización. La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos; como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

2.2.7.1. Determinantes de la satisfacción laboral

Atalaya (1999) indica que:

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y

ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción (p. 62).

Sandoval (2004) indica:

La índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (p. 40).

2.2.7.2. Satisfacción y productividad

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Sandoval (2004) afirma que:

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos (p. 45).

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina, dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, se puede esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Atalaya (1999) indica que:

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad, es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que

la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa.

Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar (p. 56).

2.2.7.3. Mejoría de la satisfacción laboral

Atalaya (1999) afirma:

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser: determinar las razones de su estado. Puede haber una gran variedad de causas, entre las que se encuentran: pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación monetaria o de otros tipo que sea considerada inequitativa; falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado, falta de liderazgo dentro de la organización, y otros (p. 31).

Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas.

2.2.7.4. Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.

Reyes (1992) indica que Existen cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, entre otros.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore (p. 83).

Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

2.2.7.5. Recursos para enfrentar la insatisfacción

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de

trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Galeano (2015) expresa que:

Un segundo enfoque, es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados. Un tercer enfoque, implica tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta (p. 56).

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

El tema de este estudio está enfocado a la Administración del Capital Humano y busca resaltar la importancia de la capacitación del personal de servicio al cliente. De acuerdo a lo que señala (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) el estudio que se realizó es de tipo descriptivo. Para el desarrollo de la investigación utilizaron dos fuentes de información: en primer lugar se realizó la revisión de datos secundarios, específicamente de autores que plantean teorías innovadoras sobre la importancia de la calidad en el servicio al cliente; en segundo lugar se realizaron entrevistas en a personas directamente relacionadas con el servicio al cliente, que laboran en una industria de muebles.

3.2. Sujetos de investigación

La población sujeto de estudio está formada todos los vendedores de las 6 empresas y ese será el universo a investigar. Actualmente, la función que debe desempeñar el personal de ventas ya no consiste únicamente en vender sino que debe poseer estrategias para brindar un buen servicio al cliente así como desempeñar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos.

3.3. Instrumento de recolección de datos

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta y la observación, esto permitió obtener datos para el análisis y para la formulación de conclusiones y recomendaciones para la solución del problema investigado. El instrumento está formado y estructurado con preguntas cerradas, realizado a la población objetivo, con la finalidad de obtener información de los sujetos de estudio.

3.4. Muestreo

Para la realización de la investigación, se realizó un censo a la totalidad de la población que consta de seis empresas en la ciudad de Guatemala, que se dedican a la fabricación y venta de mobiliario escolar y para oficina. Es importante señalar la información se obtuvo del Directorio de la Cámara de Industria.

Tomando en cuenta lo anterior, no es necesario hacer muestra por ser un marco referencial mínimo, por lo que se realizó la investigación en el total de la población identificada. Los sujetos de investigación serán los gerentes, jefes del departamento de ventas y el personal de servicio al cliente, que son un total de doce personas.

3.5. Diseño de investigación

Se realizó una investigación de Campo cualitativa y cuantitativa para recolectar los datos de los sujetos, es decir, personal de ventas de la empresa sujeto de estudio. Esto con el propósito de obtener información verídica y medir el nivel de fiabilidad de los comentarios brindados por los vendedores. Con los resultados que se obtuvieron se procedió a realizar gráficas para tener una visión global del estudio.

3.6. Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolló desde el enfoque mixto, es decir con una metodología que unifica o integra el enfoque cualitativo y cuantitativo. Este método aprovecha las bondades de los dos métodos y permite la triangulación y confirmación de datos cualitativos y cuantitativos. El método mixto tiene su sustento filosófico en el pragmatismo, el cual permite el desarrollo de investigaciones cuantitativas y cualitativas, en busca soluciones prácticas.

El pragmatismo es la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto en particular Hernández, Fernández & Baptista (2010) “el pragmatismo incluye el uso de la inducción, la deducción y la abducción”. (p. 553)

3.7. Tipo de investigación

“Considera que los tipos de investigación no son más que respuestas generalizadas a las preguntas formuladas inicialmente”. (Sabino, 1992, p.11) Por lo anterior y considerando la pregunta de investigación propuesta, la investigación será de tipo descriptivo y documental.

“Se han elegido estos dos tipos de investigación ya que la investigación descriptiva permite poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio”. (Sabino, 1992, p. 36)

3.8. Unidad de análisis

Uno de los elementos básicos en el inicio del trabajo cualitativo es situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual se desarrolló la investigación, lo que el autor denomina mapeo. Por lo anterior, el mapa de la investigación que se plantea se ha trazado identificando las unidades de análisis, las que en una investigación son los elementos en los que recae la obtención de información. Para el caso que ocupa, las unidades de análisis las constituyen la industria de muebles sujeto de estudio.

3.9. Fuentes de información

Como indican Olabuenaga e Izpizua (1989) “la investigación cualitativa se caracteriza por la insistencia en utilizar múltiples fuentes de datos más que su dependencia por una sola” (p. 20). Es

importante señalar que el uso de fuentes de información se presenta en dos etapas del proceso de investigación:

- En el planteamiento del problema: las fuentes en este caso se refieren a las fuentes consultadas en la revisión de la literatura para desarrollar la perspectiva teórica.
- En el trabajo de campo y desarrollo de la investigación: se refiere a las fuentes que proporcionarán datos o información para construir o generar nuevo conocimiento a través del trabajo de campo.

En este sentido las fuentes de información del caso bajo estudio, serán fuentes primarias y secundarias a través de los siguientes métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos:

3.9.1. Fuentes primarias

Una fuente primaria contiene artículos o informes que exponen por primera vez descubrimientos, observaciones o resultados de investigaciones. Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos Sabino (1992) en este sentido “las fuentes primarias representan información directa sobre el tema de investigación”. (p. 89). Por lo anterior, la fuente primaria de la presente investigación está constituida por lo siguiente:

- Observación
- Encuesta
- Apuntes de investigación

De acuerdo con lo planteado relacionado a la metodología, se efectuará una triangulación metodológica y los métodos con sus respectivas fuentes e instrumentos.

3.9.2. Fuentes secundarias

Sabiendo que una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias, las fuentes secundarias que se consultaron son las siguientes:

- Tesis académicas
- Libros
- Resumen de boletines
- Revistas
- Guías bibliográficas
- Reportes de investigación relacionadas al tema
- Videos
- Noticias

Al igual que las fuentes primarias, las secundarias que se proponen en la presente investigación son de fácil acceso y serán consultadas en las instituciones de gobierno y organizaciones no gubernamentales que trabajan el tema y a través del internet.

Las fuentes secundarias serán abordadas mediante la revisión de literatura a través de una posición integradora que permita revisar trabajos previos como referencia para elaborar la perspectiva teórica y fundamentar el planteamiento del problema.

Capítulo 4

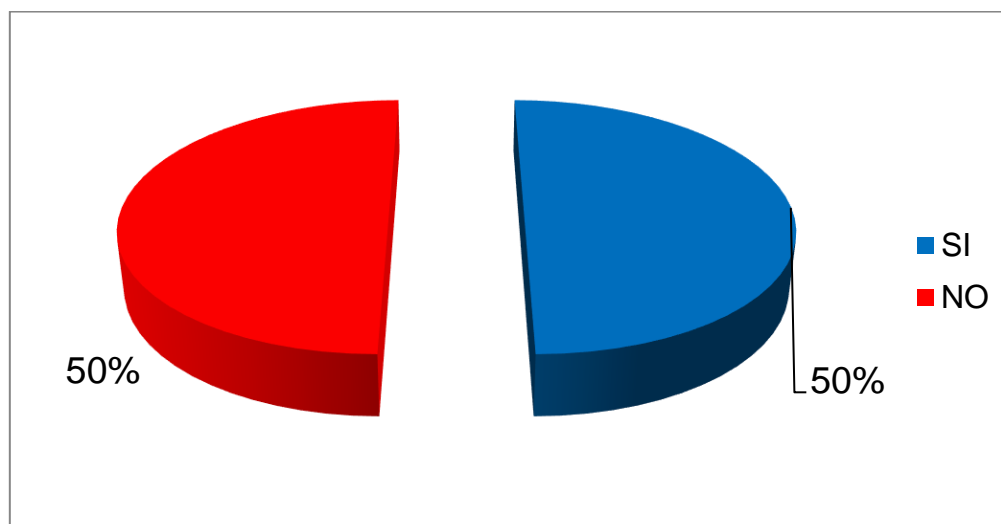
Resultados de la Investigación

4.1. Presentación de resultados

Pregunta No. 1

¿Considera que el personal de ventas brinda un buen servicio al cliente?

Gráfica 1. Buen servicio al cliente



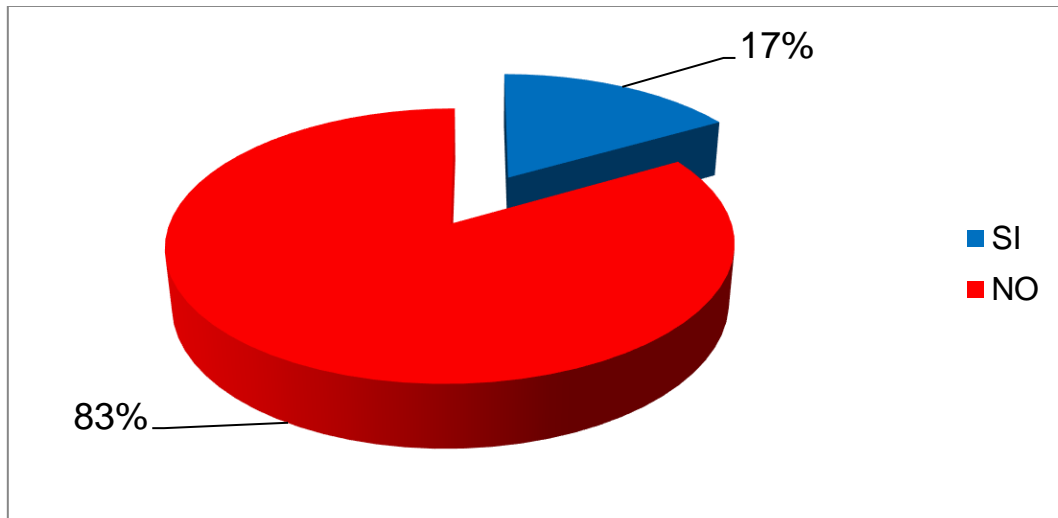
Fuente: elaboración propia, año 2019.

De los objetos de estudio entrevistados las respuestas se dividieron en la mitad, 50% considera que el personal de ventas sí brinda un buen servicio al cliente y otro 50% cree que el personal de ventas no brinda un buen servicio al cliente. Es importante mencionar que hay clientes exigentes y complicados por lo que llenar sus expectativas resulta difícil y quién les atiende no logra dar un plus al servicio por lo cual no logra satisfacer al cliente. Mientras que otra parte de ellos queda satisfecho con la atención, servicio cordial y eficiencia del personal de ventas que les atendió.

Pregunta No. 2

¿Al momento de ingresar a la empresa se le explicó cómo debía atender al cliente?

Gráfica 2. Atención al cliente



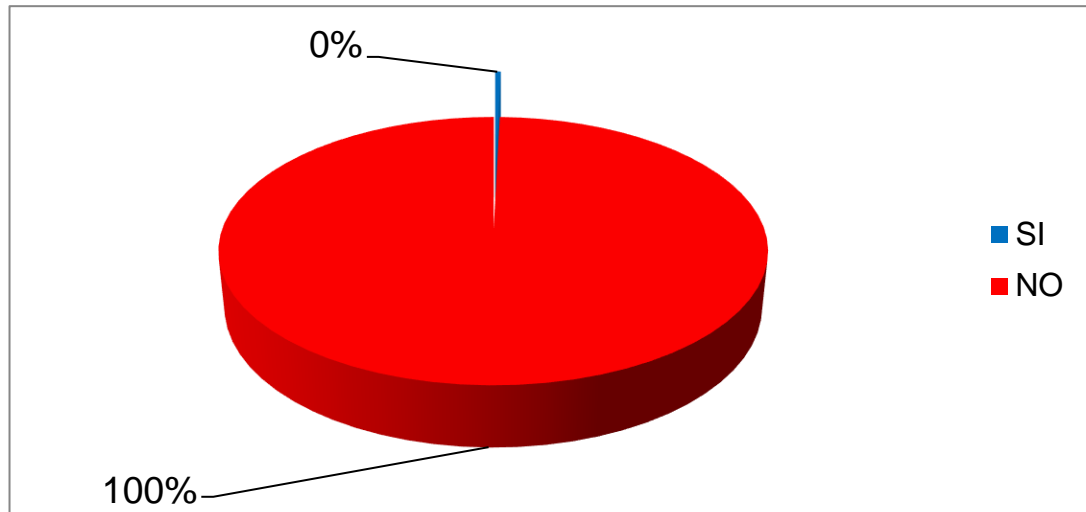
Fuente: elaboración propia, año 2019.

El 83% del personal entrevistado indicó que al momento de ingresar a la empresa no se le explicó cómo debía atender al cliente y 17% cree que al ingresar a la empresa sí se le explicó cómo debía atender a los clientes de la empresa. La inducción en esta área es sumamente importante pero en su momento no hubo quién recibiera al nuevo personal y diera los lineamientos correspondientes, en tanto el último grupo contratado logro contar ya con la persona indicada para brindarles los parámetros y lineamientos para poder atender a los clientes.

Pregunta No. 3

¿Ha observado que el cliente se siente satisfecho cuando recibe un mal servicio de parte de los vendedores?

Gráfica 3. Satisfacción del cliente



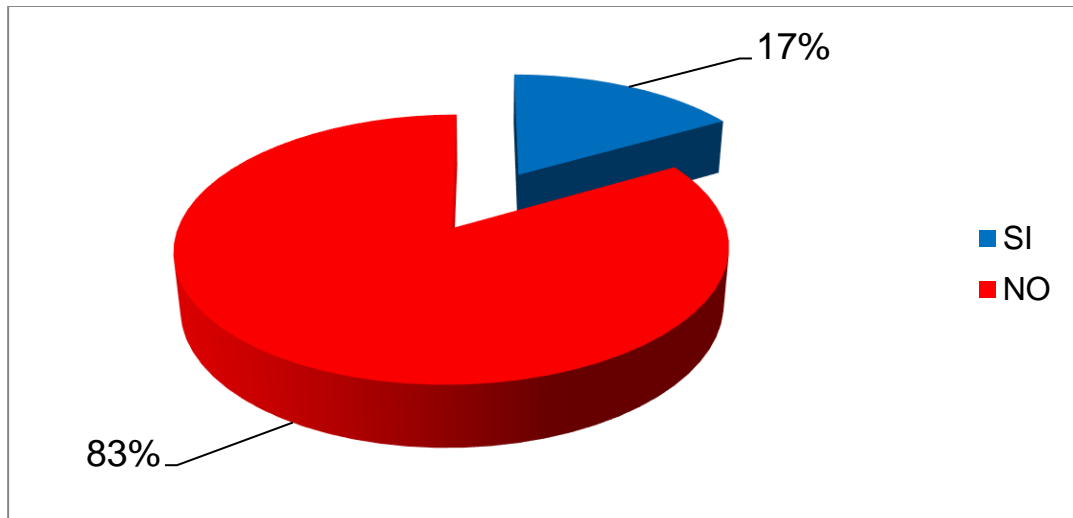
Fuente: elaboración propia, año 2019.

La totalidad de los entrevistados que corresponde a 100% indicó que el cliente no se siente satisfecho cuando recibe un mal servicio de parte de los vendedores de la empresa. Es claro mencionar que la efectiva atención al cliente tendrá una incidencia positiva en el momento de la compra, no así, si el cliente percibe la falta de atención a sus requerimientos de parte del personal de ventas y se convierte en un mal servicio para él y no será un cliente fiel.

Pregunta No. 4

¿Recibe capacitaciones constantes sobre el servicio al cliente?

Gráfica 4. Capacitaciones sobre el servicio al cliente



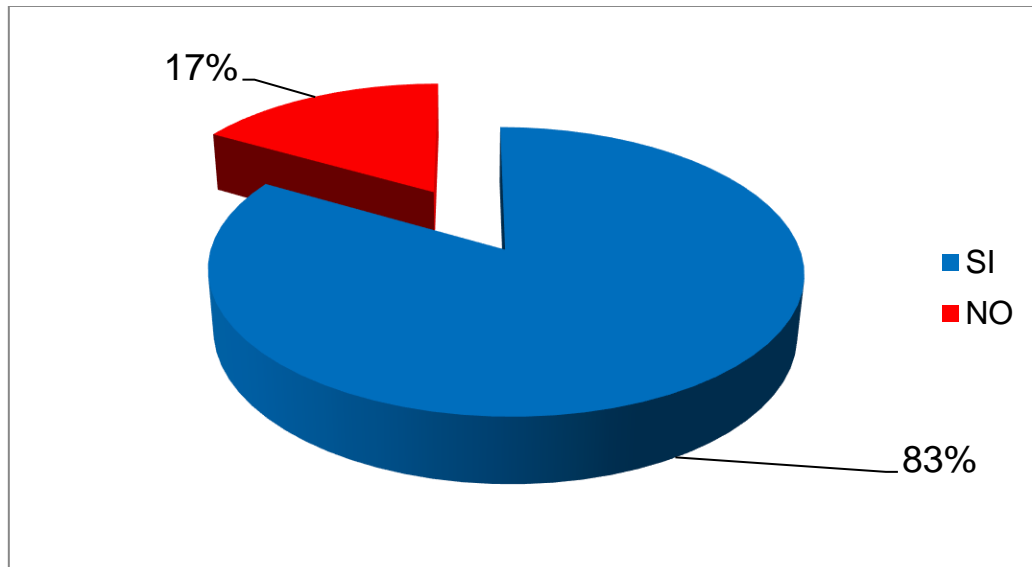
Fuente: elaboración propia, año 2019.

El 83% opina que no recibe capacitaciones constantes sobre el servicio al cliente y solo un pequeño porcentaje de 17% indicó que sí recibe capacitaciones constantes sobre el servicio al cliente en la empresa. Es de suma importancia considerar capacitaciones constantes para el personal de ventas, que permitan elevar el nivel de conocimiento del tema para un mejor servicio al cliente y que mantenga motivado al personal para brindar un trato amable y cordial.

Pregunta No. 5

¿Considera que un mal servicio al cliente puede disminuir las ventas de la empresa?

Gráfica 5. Mal servicio cliente



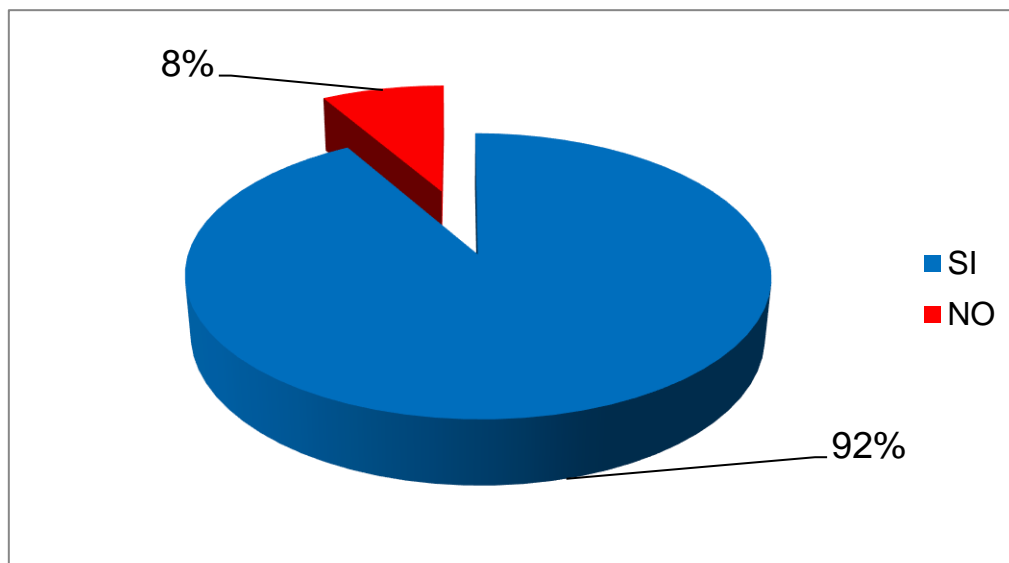
Fuente: elaboración propia, año 2019.

El 83% considera que un mal servicio al cliente sí puede disminuir las ventas de la empresa y 17% considera que un mal servicio al cliente no incide en las ventas de la empresa. Esto es un poco contradictorio, ya que un mal servicio a un cliente en una empresa establecida no afecta el resultado en las ventas, ahora sí el mal servicio es repetitivo definitivamente afectara, pero si la empresa es pequeña y no tiene una buena cartera representará sin duda una baja en sus ventas.

Pregunta No. 6

¿Cree con un programa de capacitación al personal de ventas puede mejorar el tipo de servicio que brindan?

Gráfica 6. Programa de capacitación



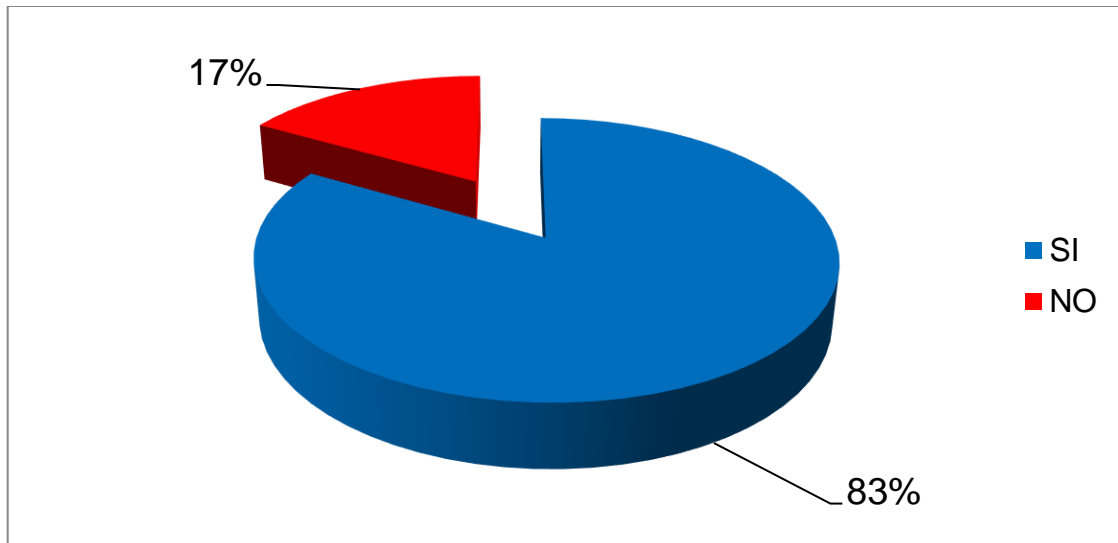
Fuente: elaboración propia, año 2019.

Para el 92% de las personas entrevistadas respondieron que cree con un programa de capacitación al personal de ventas sí puede mejorar el tipo de servicio que brindan y solo 8% cree que con un programa de capacitación al personal de ventas no mejoraría el tipo de servicio que brindan actualmente. Definitivamente implementar un programa de capacitación constante para el personal de ventas sí mejora el servicio de forma considerable y se verá reflejado en el incremento de las ventas y en cómo el cliente recomiende a la persona que le atendió.

Pregunta No. 7

¿Considera que el cliente puede fidelizarse si recibe un buen servicio?

Gráfica 7. Fidelización servicio al cliente



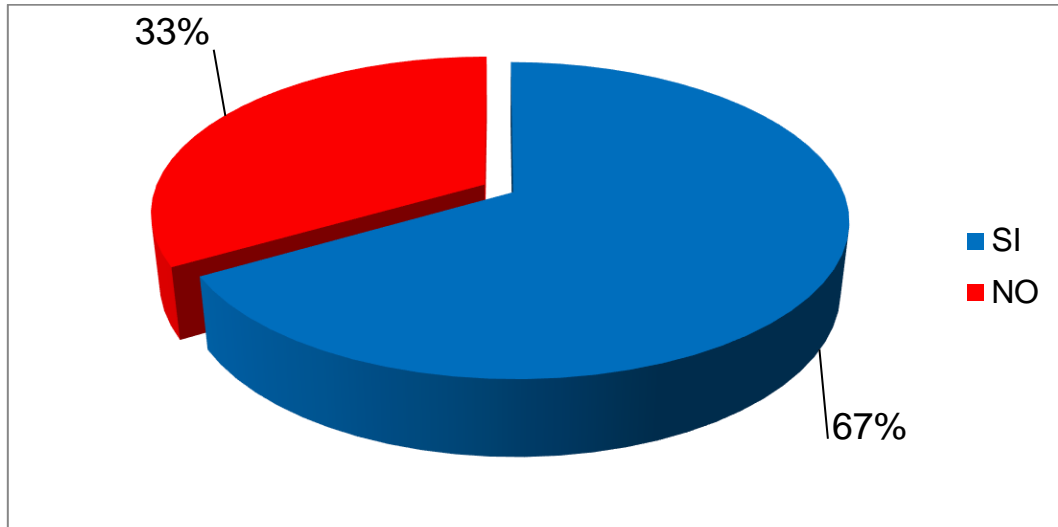
Fuente: elaboración propia, año 2019.

El 83% de los sujetos entrevistados opinan que el cliente sí puede fidelizarse si recibe un buen servicio y 17% cree que el cliente puede fidelizarse no precisamente por recibir un buen servicio al cliente en la empresa. De acuerdo a datos recabados definitivamente podemos decir que el cliente sí se vuelve fiel a la empresa y sobre todo a la persona que le brinda el buen servicio ya que si el trato es excelente no olvidará ni su nombre y creará una relación excelente para las futuras compras.

Pregunta No. 8

¿Cree que la calidad del servicio al cliente es responsabilidad de los altos mandos de la empresa?

Gráfica 8. Calidad del servicio al cliente



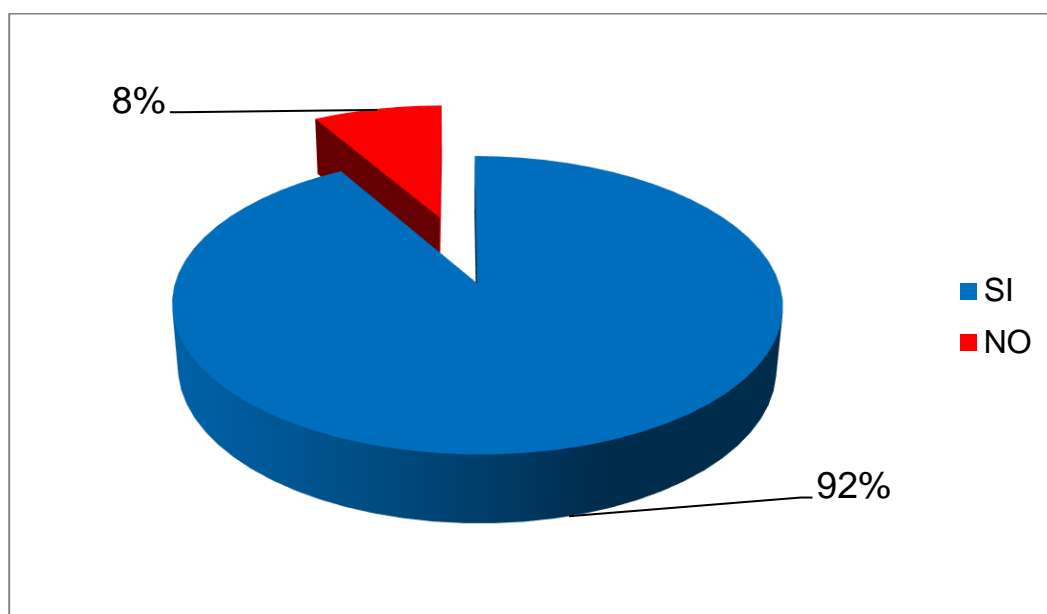
Fuente: elaboración propia, año 2019.

El 67% de los sujetos de estudio coincidieron que la calidad del servicio al cliente sí es responsabilidad de los altos mandos de la empresa y 33% cree que la calidad del servicio al cliente no es la responsabilidad solo de los altos mandos de la empresa. En la mayoría de empresas desde los altos mandos se crea la calidad en el servicio ya que la excelente resolución de problemas que se den con el cliente y las soluciones que brinden a través del personal de ventas, determinara la satisfacción del cliente.

Pregunta No. 9

¿Considera que el personal de ventas debe buscar estrategias para mejorar el servicio al cliente?

Gráfica 9. Estrategias para mejorar el servicio al cliente



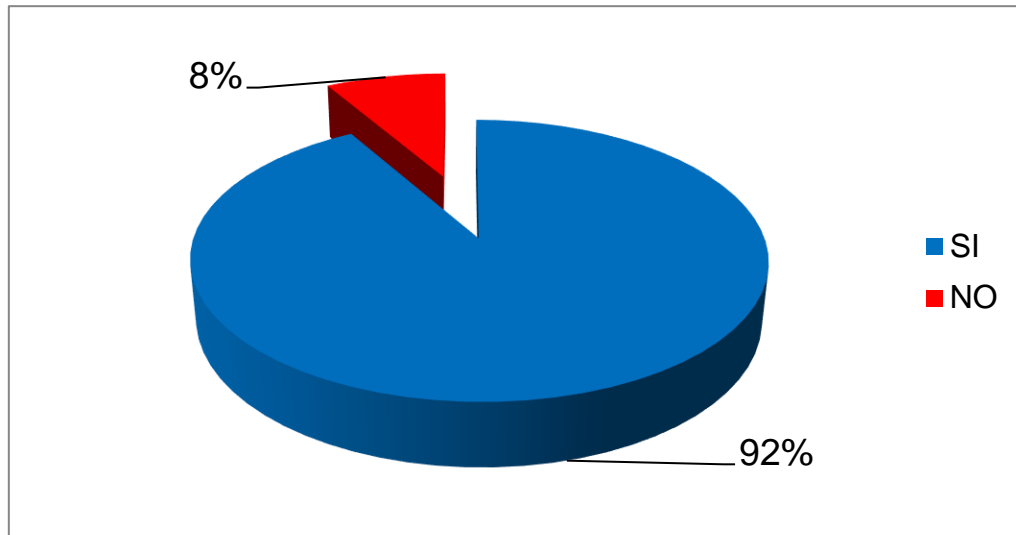
Fuente: elaboración propia, año 2019.

Un 92% de personas entrevistadas opina que el personal de ventas sí debe buscar estrategias para mejorar el servicio al cliente y 8% considera que el personal de ventas no debe buscar estrategias para mejorar el servicio al cliente. Es importante que el personal de ventas busque y establezca en conjunto con la gerencia, estrategias para el mejoramiento continuo en el servicio a los clientes en general, utilizando métodos eficientes y que llenen las expectativas del cliente para una mejor relación comercial.

Pregunta No. 10

¿Cree que la empresa puede aumentar su productividad si el personal de ventas mejorar el servicio al cliente?

Gráfica 10. Mejorar el servicio al cliente aumenta la productividad



Fuente: elaboración propia, año 2019.

El 92% de los trabajadores entrevistados respondieron que la empresa puede aumentar su productividad si el personal de ventas mejora el servicio al cliente y un pequeño porcentaje de 8% indicó que la empresa no aumentaría su productividad si el personal de ventas mejorar el servicio al cliente. Sin duda alguna la empresa se verá beneficiada ya que la mejora en el servicio al cliente a través de su personal de ventas incrementará la productividad de la misma y se verá reflejando en el crecimiento de la cartera y por ende en un mayor número en las ventas.

Capítulo 5

Discusión y Análisis de Resultados

5.1. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados se pudo comprobar que la calidad del servicio al cliente sí aumenta la productividad y hace que los clientes se fidelicen, lo cual ayuda al crecimiento integral de la industria de muebles, ya que genera que el colaborador esté atento y brinde un servicio excepcional para que el cliente quede satisfecho.

Se evidenció que las mueblerías no capacitan a su personal referente al servicio al cliente y que no prestan importancia a la calidad del servicio que se brinda en las empresas. Sin embargo, al preguntarles a los sujetos de estudio sobre la importancia de la capacitarlos para brindar un mejor servicio se evidenció claramente que el personal cree que al contar con una capacitación de calidad del servicio, ayudaría a orientar al personal a realizar de la mejor manera su trabajo.

Del personal entrevistado 50% indicó que el personal puede mejorar su servicio al cliente, lo cual confirma que los trabajadores no saben cómo realizar su trabajo para garantizar un servicio de calidad hacia sus clientes, por lo tanto los clientes al no obtener buena atención, amabilidad, calidez, hace que los clientes no se fidelicen en la empresa.

Se determinó que las empresas de muebles no invierten para retener a sus clientes, mantenerlos satisfechos y contentos Según la encuesta realizada a los trabajadores de las mueblerías, se puede mejorar la productividad, si los clientes se sienten satisfechos, debido a que el trato es agradable y los vendedores les brindan la información adecuada de la mejor manera, asimismo les da beneficios.

Con el trabajo de campo realizado se pudo confirmar que las actitudes de los empleados generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción de los clientes o su insatisfacción surge a medida que los empleados brinden un buen servicio, el cual es el soporte de la empresa, y de ello dependen los ingresos de la misma.

Teniendo en cuenta que si la calidad del servicio aumenta, la satisfacción del cliente también y con ello las ventas de la empresa. El volumen de producción, genera más productividad. Se puede agregar que la productividad da mayor movimiento a los talleres, máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra generando más economía.

Se logró identificar por medio de encuestas, que no existe un adecuado nivel de comunicación entre clientes y empleados, por lo tanto, afecta en las ventas y la fidelización de los clientes. Por lo cual se hace evidente un programa de capacitación, dicho programa debe cumplir con los objetivos generales y específicos de las mueblerías, dentro de la propuesta, indicar la información más importante para poder implementar un adecuado servicio al cliente y mejorar la productividad y la competitividad de la mueblería.

Capacitar en relación a calidad del servicio para mantener la satisfacción del cliente, ya que en el momento de aplicarla el cliente entra en contacto con la organización y depende de esa primera impresión si se queda o no, con la organización.

Conclusiones

1. Se pudo determinar que las empresas que pertenecen al sector de muebles deben implementar programas de capacitación para el personal de ventas para que la satisfacción del cliente sea la aceptable y que como resultado la empresa experimente un crecimiento en la producción.
2. La capacitación continua dentro de la empresa de muebles, debe considerarse dentro del plan anual de gastos, para fortalecer la producción y mejorar aquellas actividades que han sido aceptables para garantizar la satisfacción del cliente en la calidad del servicio.
3. En el análisis de las características del servicio al cliente de los colaboradores de la industria de muebles, se identificaron factores negativos que afectan el excelente servicio al cliente, por tanto es imprescindible darle continuidad a las capacitaciones de calidad del servicio cada tres meses para lograr la satisfacción del cliente y alcanzar los objetivos y metas planteados por la empresa.
4. Se logró identificar que la industria de muebles, no cuenta con programas de optimización de servicio al cliente, por lo mismo para garantizar una calidad del servicio en la empresa, es importante implementar otras características a las ya existentes tales como responsabilidad, capacidad, prontitud, información concreta, las cuales beneficiarán a la empresa y garantizarán la satisfacción del cliente y futuras ventas.

Referencias

- Aenor (1994) *Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa*. Madrid: UNE-EN-ISO 9001. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010) *Servicio al cliente*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Albrecht, K. (2004) *La revolución del servicio: el toque personal que conserva y cautiva clientes*. 6a. ed. Colombia: Serie empresarial, fondo editorial LEGIS.
- Ander-Egg, Ezequiel (2003) *Métodos y técnicas de investigación social*. Argentina: Rio de Plata.
- Arias, F. G. (2012) *El Proyecto de Investigación. introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Atalaya, M. (1999) *Satisfacción Laboral y Productividad*. México: Plaza y Valdés
- Bain, R. (2003) *La productividad*. 2ª. Edición. Colombia: McGraw Hill.
- Benavides Pañeda, R. J. (2004) *Administración*. 1a. ed. México: McGrawHill. Interamericana.
- Bernal, Cesar A. (2010) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

- Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos el capital humano de la organización*. 9na. ed. México: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ra. ed. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Davis, K. (1998), *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- De León, C. (2016). *¿Quién atiende tu negocio? La bella o la bestia: el libro rojo del servicio al cliente*. España: Balboa. Sur.
- Eco, Umberto. (2009). *Cómo se hace una tesis*. España: Gedisa
- Escudero Gomez, Luis Alfonso (2008). *Los centros comerciales espacios postmodernos de ocio y consumo*. España: Universidad de Castilla la Mancha.
- Fidias, A. G. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. Sexta Edición ed. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000) *Administración de producción y operaciones*. México: International Thomson Editores.
- Galeano Eumelia (2003). *Diseño de proyectos de investigación*. Colombia: Fondo Editorial: EAFIT.
- Galeano, L. (2015). *Clima organizacional y su impacto en la alta gerencia de fuerzas de ventas y mercadeo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Guízar, R. (2013) *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. 4ª. ed. Cuarta edición. México: McGraw Hill Editores.
- Horovitz, J. (1997) *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. España: Mc Graw Hill.
- Keith, Davis; Newstrom, John W. (2001) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Décima Edición, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. 12ª. ed. México: Mc Graw Hill.
- Kootz, H, y Weihrich, H. (1998) *Administración* 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª. ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. 12a. ed. México: Pearson.
- Kotler, Philip. (1998) *Dirección de Mercadotecnia*. Editorial Continental.
- Lira, M (2009) *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente*. México: Coordinación Editorial.
- Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, Senlle Andrés. (2001). *ISO 9000:2000. Calidad en los Servicios*. Editorial. Gestión Primera edición.
- Mcquaig, JACK H. (1973) *Cómo Motivar a la Gente (Problemas y Procedimientos)*, Quinta Edición, Editorial Jack H. McQuaig, Impreso en México.

- Miguel Ángel, Rivera Sánchez. (2007) *Análisis y situación actual del Real Estate de centros comerciales en México*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Santa.
- Nash, Michael. (1988) *Como incrementar la productividad del recurso humano: teorías acerca de que hace a la gente productiva*. 13ª. Ed. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. 1ª. Ed, España: Ideas propias editorial.
- Reyes, A. (1992) *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa-
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, Stephen Y Judge, Timothy. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Ed. México: Pearson Educación.
- Sandoval, M. d. (2004) *Conceptos y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Schroeder Roger G. (2002) *Administración de operaciones*. 2ª. Ed. México: McGraw Hill Interamericana
- Tchohl, J. (2008) *Archieving Excellence Through Costomer Service*. 5^{ta} ed. Estados Unidos: Minnesota. Best Sellers Publishing.
- Vargas M. y Aldana L. (2006) *Calidad y Servicio*. 1ª Ed. Colombia. Ecoe.

- Verdugo, V. (2012) *Cliente Exigente: Un manual práctico para entender el Servicio al Cliente*. Argentina: Conciencia Editorial.
- William G. Cochran (1980) *Técnicas de Muestreo*. México: Cecsá.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2007) *Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 2a. ed. México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICDA. CLAUDIA RIVAS



“SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN FÁBRICAS DE MOBILIARIO ESCOLAR EN GUATEMALA”

**ENTREVISTA PARA PERSONAL DE VENTAS
EMPRESA ABSA S.A.**

Instrucciones:

Esta entrevista es anónima y personal. A continuación se le presenta una serie de preguntas cerradas, por lo que se le solicita contestar en cada uno de los ítems.

	Pregunta	SI	NO
1	¿Considera que el personal de ventas brinda un buen servicio al cliente?		
2	¿Al momento de ingresar a la empresa se le explicó cómo debía atender al cliente?		
3	¿Ha observado que el cliente se siente satisfecho cuando recibe un mal servicio de parte de los vendedores?		
4	¿Recibe capacitaciones constantes sobre el servicio al cliente?		
5	¿Considera que un mal servicio al cliente puede disminuir las ventas de la empresa?		
6	¿Cree con un programa de capacitación al personal de ventas puede mejorar el tipo de servicio que brindan?		
7	¿Considera que el cliente puede fidelizarse si recibe un buen servicio?		
8	¿Cree que la calidad del servicio al cliente es responsabilidad de los altos mandos de la empresa?		
9	¿Considera que el personal de ventas debe buscar estrategias para mejorar el servicio al cliente?		
10	¿Cree que la empresa puede aumentar su productividad si el personal de ventas mejorar el servicio al cliente?		

¡Gracias por su participación!

Anexo 2. Carta de autorización



Guatemala, 04 de marzo 2019

Autoridades de Universidad Panamericana de Guatemala

Saludos,

Por medio de la presente, autorizamos que la estudiante de Maestría en Administración Corporativa de la Universidad Panamericana: Licenciada Claudia Elisa Rivas Montoya, para que realice su práctica correspondiente al trabajo de campo, como requisito para completar su investigación de tesis.

El periodo de práctica corresponde a los meses de **Marzo** para **Julio** del presente año. Es importante señalar que la licenciada Claudia Rivas tiene el respaldo de la empresa para entrevistar al personal que ella considere necesario, así como realizar actividades de observación y capacitación.

Atentamente,



Asdrúbel Bonilla
Gerente General

Anexo 3. Empresa objeto de estudio

