

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL CLIENTE
EN EL RESTAURANTE CAMPESTRE EL FUNDO
PALMIRA, 2018”**

Presentado por:

BACHILLER LUIS MIGUEL CHUMPITAZ BARDALES

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES

HUACHO - PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo incondicional que me han brindado siempre, por mostrarme que con perseverancia y determinación los sueños se pueden volver realidad, y por la confianza y amistad que me brindan.

Luis Miguel Chumpitaz Bardales

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres, a mis hermanas y a mi hermano por el apoyo moral que siempre me brindaron, a mi familia, a mis maestros en la universidad por el apoyo académico y moral, y a mis compañeros y amigos de la universidad, gracias a todos ustedes por ser parte de mi crecimiento profesional y personal.

Luis Miguel Chumpitaz Bardales

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	vii
Capítulo I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema General:.....	2
1.2.2. Problema específico:	2
1.3. Objetivos de la Investigación	3
1.3.1. Objetivos Generales:	3
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	3
1.4. Justificación:	3
Capítulo II.....	5
MARCO TEORICO	5
2.1. Antecedentes de la Investigación	5
2.1.1. Antecedentes Internacionales	5
2.1.2. Antecedentes Nacionales:.....	7
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Clima Organizacional:.....	9
2.2.2. Servicio al Cliente:	46
2.3. Definiciones Conceptuales:.....	61
2.4. Formulación de las hipótesis.....	62
2.4.1. Hipótesis General	62
2.4.2. Hipótesis Específica:	62
Capítulo III.....	63
METODOLOGIA.....	63

3.1. Diseño Metodológico:.....	63
3.1.1. Tipo:	63
3.1.2. Enfoque:	63
3.2. Población y Muestra:.....	63
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	65
3.4. Técnica e Instrumento:	66
3.4.1. Técnica a emplear:.....	66
3.4.2. Descripción de los Instrumentos:	66
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	66
Capítulo IV	67
RESULTADOS	67
4.1. Análisis de resultados.....	68
4.2. Contratación de hipótesis.....	74
Capítulo V.....	79
DISCUSION CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1. Discusión.....	79
5.2. Conclusiones	81
5.3. Recomendaciones.....	81
Capítulo VI	83
FUENTES DE INFORMACIÓN	83
6.1. Fuentes Bibliográficas.....	83
6.2. Fuentes electrónicas	84

ANEXOS

RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera el clima organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018. **Metodología:** El diseño es no experimental, transversal, correlacional causal. Es no experimental porque no se manipulará las variables de estudio. Es transversal porque se recogerá la información en un solo período de tiempo. Es correlacional causal porque se estudiará la influencia de las dimensiones (causas) de la variable independiente sobre la dependiente, conociéndose la relación entre las variables de estudio. La población de estudio es de 20 trabajadores de los diferentes departamentos del restaurante campestre El Fundo Palmira, y de 600 clientes aproximadamente que visitan dicho restaurante por semana, seleccionados mediante el muestreo probabilístico, con la fórmula de la muestra ajustada se obtiene 234 clientes a encuestar; se utilizó el instrumento de medición de actitudes de escala de Likert considerándose como dimensiones del Clima Organizacional: Estructura Organizacional, Responsabilidad, Recompensas y Conflicto; así mismo se considera dimensiones del Servicio al Cliente: El Cliente, Estrategia de Servicio y El Personal de Servicio. **Resultados:** Los resultados muestran que un 85 % de los trabajadores siente que el Clima Organizacional repercute en el Servicio al Cliente y de los 234 clientes encuestados, un 52,56 % muestra percibir un buen servicio por parte de los trabajadores, en el restaurante campestre El Fundo Palmira. **Conclusión:** Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación positiva media del 0.684 significativa entre el clima organizacional y el servicio al cliente.

Palabra Clave: Clima organizacional, estructura organizacional

ABSTRACT

Objective: Determine how the organizational climate affects the customer service in the El Fundo Palmira country restaurant, 2018 period. **Methodology:** The design is non-experimental, transversal, causal correlational. It is non-experimental because the study variables will not be manipulated. It is transversal because the information will be collected in a single period of time. It is causal correlation because the influence of the dimensions (causes) of the independent variable on the dependent one will be studied, knowing the relationship between the study variables. The study population is 20 workers from the different departments of the El Fundo Palmira country restaurant, and about 600 customers who visit the restaurant per week, selected by probabilistic sampling, with the formula of the adjusted sample you get 234 customers to survey ; the Likert scale attitude measurement instrument was used considering the dimensions of the Organizational Climate: Organizational Structure, Responsibility, Rewards and Conflict; It is also considered dimensions of Customer Service: The Customer, Service Strategy and Service Personnel. **Results:** The results show that 85% of the workers feel that the Organizational Climate affects the Customer Service and of the 234 clients surveyed, 52.56% show a good service by the workers, in the country restaurant The Palmira Estate. **Conclusion:** The results obtained show that there is an average positive correlation of 0.684 significant between the organizational climate and the customer service.

Keyword: Organizational Climate, Organizational Structure

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional ha sido estudiado de manera especial debido a la repercusión que tiene en el Servicio al Cliente, la forma y capacidad que tienen los colaboradores para brindar un buen servicio a los consumidores. Para el caso de esta investigación, se entiende como clima organizacional a las percepciones que el colaborador tiene de la infraestructura y procesos que transcurren en el entorno laboral, es decir, al ambiente de trabajo propio de la empresa, este ambiente influye directamente en la conducta de los colaboradores. De acuerdo con Chiavenato (2014) se identifica a las dimensiones del clima organizacional que son los factores en el lugar de trabajo que pueden generar un buen clima en la organización, siendo estos la estructura organizacional, la responsabilidad, las recompensas y el conflicto.

La presente investigación ha sido elaborada con la finalidad de entender como el clima organizacional influye en el servicio que se brinda a los clientes del restaurante campestre el Fundo Palmira.

La investigación es compuesta por cinco capítulos.

El capítulo primero denominado Planteamiento del Problema describe la realidad problemática, la formulación del problema su sistematización, el objetivo general y específicos de la investigación, la justificación de la investigación y sus limitaciones.

El capítulo segundo contiene el Marco Teórico, en el cual se establece las bases teóricas, antecedentes de la investigación, y la definición de términos básicos, la hipótesis general y las específicas, y operacionalización de las variables.

El capítulo tercero comprende el Diseño Metodológico, el cual a su vez comprende el nivel de la investigación, el diseño de la investigación población y muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos y por último el procedimiento usado para el análisis de la información.

En el capítulo cuarto denominado *Análisis e Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis* se consideran el tratamiento estadístico e incluye el análisis estadístico de los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis.

En el quinto capítulo se establece la *Discusión*, las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

El restaurante campestre “El Fundo Palmira”, es uno de los tantos restaurantes que encontramos en la campiña de huacho; dicho restaurante se diferencia por su comida típica de Cajatambo, siendo los primeros en dar a conocer el lechón al palo dentro de la localidad, brindando su servicio al cliente los 365 días del año.

Desde sus inicios que fueron en diciembre del 2011 hasta la fecha, dicho restaurante se ha hecho muy conocido, ya que ha formado parte de Mistura el año 2015, y por brindar un formato diferente a todos los restaurantes campestres dentro de la localidad.

En el restaurante “El Fundo Palmira” se observa una descoordinación entre los mismos trabajadores, especialmente en los días festivos cuando el restaurante está lleno de clientes, pero al no haber rapidez en la salida de los platos de comida, un porcentaje de clientes se marchan o se sienten insatisfechos, esta insatisfacción se ve reflejada en la atención que se brindan a los clientes, por tanto, ellos manifiestan su incomodidad a los mozos y en ocasiones a la misma administración, mediante quejas y reclamos que pueden ocasionar una posible pérdida de clientes.

Además, se observa una falta de liderazgo en ciertos departamentos por partes de los superiores, repercutiendo esto en los trabajadores. Esta situación se debe a la existencia de un mal clima organizacional y falta de comunicación, esto acompañado a la falta de un buen plan de motivación que ayude a los trabajadores a sentirse parte de la empresa, a estos factores hay que agregarle un elemento importante, la falta de ética y valores, por consiguiente, un mal manejo de conflictos por parte de los superiores.

Chiavenato (2014) define al clima organizacional como la parte interna o atmósfera psicológica, única en cada empresa. Está unido a la ética y a la solución de necesidades de sus colaboradores y esta puede ser, beneficiosa o enfermiza, fría o acogedora, buena o mala, agradable o desfavorable, y eso depende de lo que ellos perciban respecto de la empresa. La definición de clima organizacional abarca factores estructurales, como qué tipo de organización es, qué tecnología usa, cuáles son las políticas de la empresa, las aspiraciones como empresa, sus reglamentos, incluso la actitud y el comportamiento social, que es sancionado o premiados por la sociedad

Por otro lado, Prieto Herrera (2014) define el servicio al cliente como más que una acción, es una actitud; no es un plan, es un acuerdo de todos. Es nuestra disposición hacia el consumidor manifestada en actividades la que nos ayuda a complacer sus prioridades, perspectivas, y probabilidades de obtener su lealtad. La diferencia no está en el resultado, está en las personas.

Como se ha podido apreciar el Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el Clima Organizacional de restaurante campestre El Fundo Palmira repercute en la Satisfacción del Cliente.

Si no se soluciona con rapidez los problemas mencionados líneas arriba, es posible que la clientela siga disminuyendo, los trabajadores se sentirán completamente aislados de la organización y por consiguiente las ventas reducirían notablemente. Se buscará realizar acciones que ayuden a los trabajadores para mejorar la atención al cliente y que los directivos tomen en cuenta las opiniones de los mismos, para que así se mejore el clima organizacional, por lo tanto, lograr la plena satisfacción del cliente.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General:

¿De qué manera influye el clima organizacional en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?

1.2.2. Problema específico:

- ¿De qué manera la estructura organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?

- ¿De qué manera la responsabilidad repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?
- ¿De qué manera las recompensas repercuten en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?
- ¿De qué manera el conflicto repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivos Generales:

Determinar de qué manera el clima organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar de qué manera la estructura organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.
- Determinar de qué manera la responsabilidad repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.
- Determinar de qué manera las recompensas repercuten en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.
- Determinar de qué manera el conflicto repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

1.4. Justificación:

De acuerdo con Chiavenato (2014), el concepto de Clima organizacional parte de cómo influye la motivación en el ambiente donde el individuo desarrolla sus labores, y como esta ayuda a que los trabajadores realicen un mejor producto o brinden un mejor servicio. John Tschohl (2011), nos dice que la calidad del servicio es la idea que persiguen todos los recursos y colaboradores de una organización para obtener la satisfacción de los consumidores; esto comprende a todos los individuos que laboran en la organización, muy aparte de los que tiene contacto directo con los clientes o los que hablan con ellos a través de algún medio. Y cuando la influencia por conservar la calidad en el servicio a los consumidores es descuidada, la calidad se desvanece, esto se debe muchas veces a la poca motivación, y a la escasez de trabajo en equipos, etc.

La investigación planteada ayudara a crear un modelo para describir y entender cómo repercute el clima organizacional en la satisfacción del cliente. De la misma manera, los resultados obtenidos ayudaran a tomar mayor importancia e interés a los colaboradores y a como se desenvuelven en las empresas, para poder crear nuevas tácticas de servicio y por consiguiente captar y mantener más clientes.

Este interés de investigar acerca de este tema, parte de nuestras dudas, de que tan importante es el clima organizacional dentro de la empresa, que tan importante es priorizar y satisfacer a nuestros clientes si queremos que nuestra empresa sea rentable, también para contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas.

Es conveniente para los empresarios del rubro gastronómico, así como a diferentes empresas, ya que en cada empresa se debe de mantener un buen clima organizacional para el logro de sus objetivos. Sirve para captar más clientes y para mantenerlos fiel a nuestra empresa.

Asimismo, se justifica que se cuenta con la autorización de los directivos del Restaurante Campestre El Fundo Palmira, y el costo que implica el trabajo de campo será asumido por el investigador.

Capítulo II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Fausto Javier Pérez Chamorro (2014), en su investigación titulada *“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha), generada en la Universidad Central del Ecuador”*, teniendo como objetivo general, “Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”. En relación al diseño de la investigación esta es no experimental. La presente investigación considera como población a 40 trabajadores con los que cuenta el Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Dirección Provincial Pichincha, ubicada en Venezuela 131 OE4 Sucre Pasaje Amador. La técnica empleada en la presente investigación es la encuesta. El instrumento aplicado en la presente investigación es cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes. El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en la institución, ya que impide la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario. Con respecto al trabajo en equipo existe la falta de apoyo y cooperación entre los compañeros debido a inexistencia de participación en actividades institucionales, lo que

incide finalmente en la falta de compromiso organizacional, así como también se observa la obstaculización de las relaciones entre las diferentes unidades de la institución.

Catherine Nicole Pereira Méndez (2014), en su investigación titulada “*Clima Laboral y Servicio al Cliente (estudio realizado en Hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango)*”, generada en Universidad Rafael Landívar – Guatemala, teniendo como objetivo general “Establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango”. En cuanto al diseño de la investigación es descriptiva. La presente investigación considera como población a 30 personas que trabajan en diferentes áreas de los Hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. La técnica empleada en la presente investigación es la encuesta. El instrumento aplicado en la presente investigación es el cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: El clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad. En el hospital existen procedimientos que facilitan la práctica de la calidad y que éstos facilitan el servicio al cliente al lograr que éste sea de calidad. Cuando el paciente no recibe un servicio de calidad, se corre el riesgo de perderlo o que el mismo dé malas referencias debido a su inconformidad en los servicios del hospital.

Nery Eduardo Menéndez Recinos (2014), en su investigación titulada “*Clima Organizacional en la Municipalidad del Progreso, Jutiapa*”, generada en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala, teniendo como objetivo general “Determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa”. En cuanto al diseño de la investigación es descriptiva. La presente investigación considera como población a 145 personas que laboran para la municipalidad de El Progreso, Jutiapa, ubicada en AV. 2-29 Zona 1, El Progreso, Jutiapa – Guatemala. La técnica empleada en la presente investigación es la entrevista. El instrumento aplicado en la presente

investigación es el cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: Se determinó que las instalaciones son muy buenas pues están debidamente iluminadas, el color de las paredes esta seleccionado de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar, también los colaboradores disfrutaban de una ventilación adecuada, precisamente por la amplitud con que cuenta el edificio. Pero un factor negativo en el que coincidieron los entrevistados fue la contaminación auditiva proveniente de los alrededores del edificio. Sobre el mobiliario y equipo y equipo, se trata de mantener un equipo moderno para facilitar el trabajo. Aunque únicamente una porción del área administrativa indicó que el mobiliario y equipo era antiguo. Indicando, además, que el equipo se encuentra debidamente instalado por personal técnico. La municipalidad de El Progreso, Jutiapa. Actualmente cuenta con la tecnología necesaria para la realización de todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma, apoyados por programas que facilitan dicha labor.

2.1.2. Antecedentes Nacionales:

Luis Alberto Sánchez Díaz (2015), en su investigación titulada *“El Clima Organizacional y la Productividad de los trabajadores de la empresa constructora COAM Contratistas S.A.C.”*, generada en la Universidad Nacional de Trujillo, teniendo como objetivo general “Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la productividad de los trabajadores de la empresa Constructora COAM contratistas S.A.C.” La investigación es de tipo “descriptiva– transaccional”. La población en estudio está comprendida por directivos y trabajadores que conforman un total de 30 encuestados de la empresa Constructora COAM contratistas S.A.C. ubicada en la Calle Santo Toribio de Mogrovejo N° 690 Trujillo – La Libertad. El tipo de muestreo aplicado fue el probabilístico, ya que todos los miembros de la muestra tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser parte de la muestra. Las técnicas empleadas en la presente investigación son la encuesta y la observación directa. El instrumento aplicado en la presente investigación es cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: Se estableció que los trabajadores no se sienten muy conformes en el accionar diario de sus labores debido a que existe la falta de motivación y participación del personal a nivel general de la empresa. Se

puede resaltar que la comunicación no es del todo eficiente, ya que los trabajadores mencionan que sus opiniones no son tomadas en cuenta en las respectivas áreas de trabajo. El talento humano debe ser considerado como el principal activo empresarial ya que, si no existe un buen ambiente de trabajo, no se logrará el mejor desempeño de los trabajadores, ni se fortalecerán los objetivos de la Empresa. Se concluye que la buena comunicación, las relaciones personales, el gusto por el trabajo, buena remuneración y la fomentación de desarrollo de los trabajadores son factores importantes de motivación que influyen en el clima organizacional e incrementan la productividad de los trabajadores.

Edgardo Mauricio Mino Pérez (2014), en su investigación titulada *“Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los Trabajadores del Restaurante de Parrillas MARAKOS 490 del departamento de Lambayeque”*, generada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, teniendo como objetivo general, “Determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque”. La investigación es descriptiva – cualitativa. La muestra en estudio está comprendida de 21 personas que laboran en el Restaurante de Parrillas MARAKOS 490, Av. Elvira García y García N° 696 - Urb. Los Parques Chiclayo - Lambayeque, y 1133 clientes aproximadamente. La técnica empleada en la presente investigación es la encuesta. El instrumento aplicado en la presente investigación es cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Santos Cueva Villanueva (2011), en su investigación titulada “*Gestión de Recursos Humanos y Calidad del Servicio al Cliente en la empresa PRAXAIR S.A.C.*”, generada en la Universidad Nacional de Trujillo, teniendo como objetivo general “Determinar las buenas prácticas de Gestión de Recursos Humanos, para mejorar la calidad de Servicio al Cliente en la empresa PRAXAIR S.A.C. La investigación es descriptiva. La muestra en estudio está comprendida de 25 personas que laboran en la empresa PRAXAIR S.A.C. ubicada en Carretera Panamericana Norte Km 561 Moche, Trujillo. La técnica empleada en la presente investigación es la encuesta. El instrumento aplicado en la presente investigación es cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: Los procesos de gestión de recursos humanos constituyen un sistema integrado y dinámico; a pesar de ellos, en la empresa muchas decisiones que afectan al personal se toman de manera desarticulada y en gran medida de manera informal. Poco puede servir un programa de capacitación, si el reclutamiento y selección son inadecuados; o si después de ser capacitados los empleados renuncian por tener bajas remuneraciones o por no haber equidad en los incentivos. Los objetivos de la presente investigación han sido alcanzados y la hipótesis propuesta ha sido confirmada; ello significa que la aplicación de programas y políticas de Gestión de Recursos Humanos redundarán en beneficio de la Calidad del Servicio al Cliente en la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional:

Chiavenato, I. (2014) define al clima organizacional como la parte interna o atmósfera psicológica, única en cada empresa. Está unido a la ética y a la solución de necesidades de sus colaboradores y esta puede ser, beneficiosa o enfermiza, fría o acogedora, buena o mala, agradable o desfavorable, y eso depende de lo que ellos perciban respecto de la empresa. La definición de clima organizacional abarca factores estructurales, como qué tipo de organización es, qué tecnología usa, cuales son las políticas de la empresa, las aspiraciones como empresa, sus

reglamentos, incluso la actitud y el comportamiento social, que es sancionado o premiados por la sociedad.

De igual manera Guízar, R. (2013): define el clima organizacional como un filtro por donde pasan los fenómenos definidos (sistema, dirección, decisiones), es así, que al examinar el clima organizacional se evalúa la manera como se siente la empresa. Las particularidades del proceso organizacional originan un ambiente organizacional bien definido. Esto trasciende en los estímulos de los colaboradores de la empresa y sobre su respectiva conducta, que tiene como resultado, regocijo, productividad, adaptabilidad, entre otros.

Asimismo, Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013) nos dicen que el clima organizacional se basa fundamentalmente en las distintas percepciones individuales de los trabajadores, patrones recurrentes de actitudes sentimientos, valores y comportamientos que determinan la estadía dentro de la organización, así como también los lazos existentes entre los grupos de trabajadores formados dentro de la organización.

También Louffat (2012) señala que el clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja.

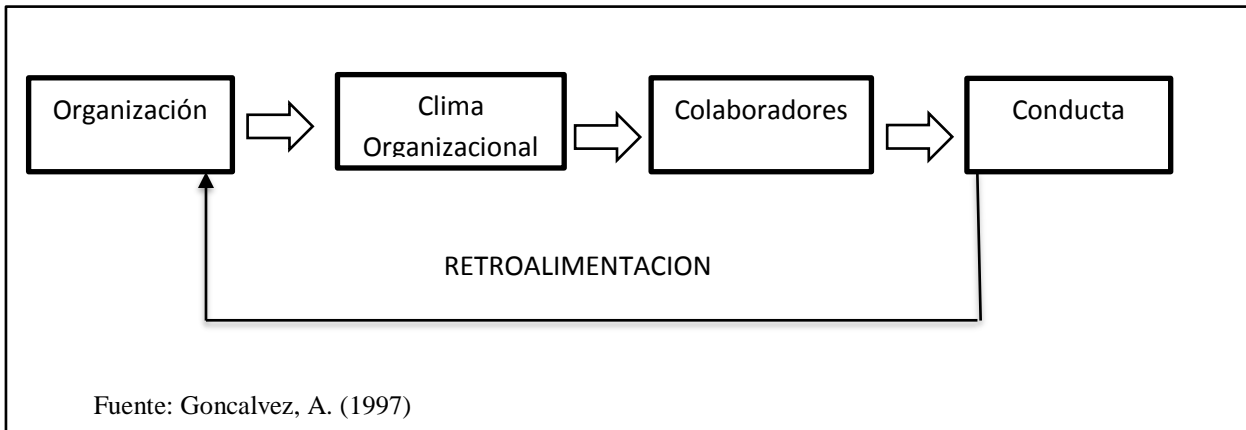
a. Importancia del Clima organizacional:

Goncalvez, A. (1997) nos dice que:

Lo más importante de este enfoque radica en el hecho de que la conducta de los colaboradores no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que se originan de las sensaciones que tenga los colaboradores de estos factores. Sin embargo, estas distinciones dependerán, en gran medida, de las funciones, interacciones y otras actividades que cada colaborador tenga con la organización. Desde este punto se observa la interacción entre características individuales y organizacionales que dan origen al Clima Organizacional.

Los elementos y disposiciones del sistema organizacional darán origen a un determinado clima, de acuerdo a las percepciones de los colaboradores. El

ambiente laboral estimula diferentes conductas en los colaboradores. Estas conductas recaen en la empresa, y, por ende, en el clima, teniendo así el circuito que se muestra a continuación:



A. Tipos de Clima Organizacional

Martinez (2013) Señala que los tipos de clima organizacional son los siguientes a mencionar:

a. Clima de tipo autoritario.

Autoritarismo explotador

En este tipo de clima La dirección no le tiene confianza sus integrantes. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la empresa y se distribuyen de manera netamente descendente. Los trabajadores trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, de amenazas, Ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece En los niveles psicológicos y de seguridad. Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, Generalmente se desarrolla una empresa informal que se opone a los fines de la empresa formal.

Este tipo de clima muestra un ambiente estable y aleatorio en la que la comunicación de la dirección con sus trabajadores no existe más que de manera de directrices y de instrucciones específicas.

- Métodos de Mando: Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados.
- Fuerzas Motivacionales:
 - Miedo, terror, dinero y estatus.
 - Las actitudes son hostiles y se considera a los trabajadores como esclavos.
 - Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en Los Superiores de la jerarquía.
- Proceso de Influencia:
 - No existe trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.
 - No existe más que una influencia descendente, moderada, normalmente subestimada.
- Proceso de toma de decisiones: Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
- Proceso de Control:
 - El control no se efectúa más que en la cumbre.
 - Los elementos son muchas veces falsos e inadecuados.
 - Existe una empresa informal y busca disminuir el control formal.

Autoritarismo Paternalista

La dirección tiene una confianza complaciente de sus trabajadores, como la de un amo un siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas, y algunas veces los castigos, son de métodos utilizados por excelencia como motivación a los empleados. Las interacciones entre los supervisores y los trabajadores se establecen con benevolencia por parte de Los Superiores y con precaución por parte de los empleados. El control es la cúspide. Métodos de mando: Es natural es autoritaria con un poco de relación de confianza entre los supervisores y subordinados.

- Fuerzas motivacionales:
 - Los motivos se basan en el requerimiento de dinero, del ego, del estatus y del poder y algunas veces en el miedo.
 - Las actitudes son asiduamente hostiles, pero algunas veces favorables hacia la empresa.

- La dirección tiene una confianza acidulante hacia sus trabajadores, como la de un amo hacia su siervo.
 - Los trabajadores no se sienten responsable del logro de los objetivos.
- Procesos de influencia:
- Hay poco trabajo de equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales.
 - En cuanto a la influencia descendente, está en sobretodo media.
- Objetivos de resultado y de formación: Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
- Proceso de toma de decisiones:
- Las políticas se determinan en la cumbre, pero algunas decisiones Con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, que se basan en la información más adecuada y justa.
- Proceso de Control:
- El control se efectúa en la cumbre.
 - Los elementos son Generalmente incompletos e inadecuados. Ciertas veces se desarrolla una empresa informal, Pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse los fines de la empresa.

b. Clima de tipo Participativo

Consultivo

La dirección tiene confianza de sus trabajadores. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos ocasionalmente se utilizan para motivar a los empleados; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima.

Estos procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con el sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente muy dinámico donde la administración se da bajo la manera de objetivos por conseguir.

- Participación en Grupo:

La dirección tiene plena confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones está disperso en toda la compañía y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación solamente no es ascendente y descendente sino también de manera lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la integración, por la instauración de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en relación de los objetivos. Se observa una clara relación de amistad.

Inca, V. (2012) nos dice que son los siguientes:

Clima Psicológico

Es principalmente la apreciación personal no agregada del ambiente de las personas, la manera en que cada uno de los colaboradores establece su ambiente laboral de acuerdo a las experiencias vividas. Diferentes aspectos dan forma al clima psicológico, incluso, los estilos de pensamiento personal, la personalidad, los procesos cognoscitivos, el diseño, la cultura y las interacciones con la sociedad. Estas apreciaciones no necesitan encajar con otros individuos en el mismo ambiente para que sean importante.

Clima Agregado

Los climas agregados se forman con base en la pertenencia de los individuos o algún rasgo identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad correspondiente a las percepciones.

Un clima agregado es un hecho de nivel individual real donde las personas deben tener menos experiencias negativas y sus interacciones con otros colaboradores deben servir para formar y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una explicación social de la realidad.

Pero como la interacción de los colaboradores de una entidad no se considera un requerimiento para el acuerdo, no es necesario que exista una dinámica social o grupal subyacente a ese acuerdo.

Climas Colectivos

Los climas colectivos tienen en cuenta las apreciaciones individuales de los agentes situacionales y cuando los juntan en grupos muestran resultados en el

clima. Los agentes personales y situaciones son considerados elementos de predicción de la pertenencia de los equipos.

Clima Laboral

Es aquel que explica los atributos organizacionales, reflejados en términos que determinan las experiencias personales con la empresa, esta repartición se encuentra interpretada desde el punto de vista de los informantes.

B. Teorías del Clima Organizacional

Chiavenato (2014) afirma que:

a. Teorías de las relaciones humanas.

Esta teoría de las relaciones humanas contribuye a un nuevo lenguaje a la recopilación administrativa: se habla de dinámica de grupos, comunicación, motivación, organización informal liderazgo, etc., y se señala con firmeza y se deja de lado viejos conceptos clásicos de departamentalización, racionalización del trabajo, autoridad, jerarquía, etc., de pronto se inicia con la exploración del otro lado de la moneda: el sociólogo y el psicólogo anteceden al técnico y al ingeniero. La dinámica de grupo alcanza superioridad ante la máquina y el método; la felicidad humana se crea a partir de otros puntos de vista, debido a que el homo economicus da lugar al hombre social. En los inicios de la segunda guerra mundial, se acentuó el carácter democrático de la revolución de la administración. El énfasis de las personas reemplaza el énfasis en la estructura y en las tareas. Después de la teoría de las relaciones humanas nació otro pensamiento sobre la naturaleza del hombre: el hombre social.

- Influencia de la motivación humana.

La teoría de la motivación nos habla sobre la conducta de las personas. La administración científica está basada en el concepto de homo economicus, que dice que la conducta del hombre es originada únicamente por las recompensas salariales, materiales de trabajo, y por la búsqueda de dinero con lo que se concluye, la teoría de la motivación da fundamento al enfoque clásico de la administración. El ensayo que se realizó en Hawthorne indicó que el estímulo salarial (aun cuando se genere sobre las bases justas o generosas) no es el único factor concluyente para el bienestar del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo plantearon una nueva teoría de la motivación, opuesta

a la del homo economicus: los estímulos salariales y económicos no son los únicos que motivan al hombre, las recompensas simbólicas y sociales también son estímulos.

- **Moral y clima organizacional**

La motivación es la que impulsa para alcanzar las metas trazadas por las organizaciones tomando en cuenta que se deberá satisfacer al menos una necesidad individual; de aquí surge el concepto de moral. La bibliografía sobre la moral de los empleados se inicia de la teoría de las relaciones humanas. La moral es una noción intangible y abstracta, pero palpable.

Es resultado del estado de motivación inducido por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se incrementa cuando la organización logra el bienestar de las personas, y se reduce cuando la organización no satisface las necesidades de los mismos. En consecuencia, la moral se reduce cuando las necesidades se hallan con barreras internas o eternas que imposibilitan el bienestar e incitan a la frustración, pero se incrementa cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción. Del concepto de moral nace el clima organizacional. El clima es el entorno social y psicológico de una organización, y determina la conducta de sus integrantes. Un nivel alto de moral crea un clima agradable, amistoso, cálido y receptivo, pero bajo nivel de moral conlleva a un clima desagradable, inamistoso y frío.

b. Teoría del desarrollo organizacional.

La tendencia del desarrollo organizacional nace como el conjunto de ideas sobre la organización, el ambiente y el hombre, con la intención de proveer el incremento y el progreso de las organizaciones. Es así que, el desarrollo organizacional es un fraccionamiento operacional y práctico de la teoría del comportamiento orientado al enfoque sistémico. Todo eso no contiene como fin ser una hipótesis administrativa, si no que se considera una escuela que congrega a varios autores con el intento de emplear las ciencias de la conducta (especialmente la teoría del comportamiento) a la administración.

- **Los cambios y la organización.**

El conocimiento de desarrollo organizacional está vinculado a las percepciones de capacidad de adaptación y cambio de la organización con

respecto a las variaciones que se puedan dar en el ambiente. Con lo que se da nacimiento a un concepto nuevo de clima organizacional, cultura organizacional y organización. Clima organizacional, establece como particularidad de cada organización la atmosfera psicológica o el medio interno. La satisfacción de las necesidades de los integrantes y la moral tienen relación con el clima organizacional y cual se considera satisfactorio o insatisfactorio, positivo o negativo lo que depende de la relación que existe entre la organización y los integrantes. El conocimiento de clima organizacional implica factores estructurales, tales como metas operacionales, tecnología utilizada, tipo de organización reglamentos internos, políticas de la empresa, asimismo de condiciones de comportamiento social que son sancionados o motivados mediante los factores sociales.

- Cambio de la cultura y del clima organizacional

La organización es un método complejo y humano que tiene particularidades propias distintivas de su cultura y clima organizacional. Se deberá perfeccionar constantemente, observar y analizar para lograr que se refleje en la productividad y motivación. Para poder variar el clima organizacional y la cultura, la organización deberá obtener una capacidad innovadora.

C. Utilización de las teorías motivacionales para mejorar el clima organizacional

Chiavenato (2015), estas teorías ofrecen oportunidades para que las empresas mejoren el clima laboral. Hay cuatro elementos fundamentales que se deben tener en consideración:

a. Las recompensas monetarias

Es una teoría muy sencilla de Maslow, con respecto a las necesidades básicas y Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

- Puede funcionar como refuerzo porque esta aneado a las necesidades de alimento, vivienda y recreación que toda persona lo requiere.

- El dinero funciona como incentivo o motivación, se dice que es un incentivo cuando se da antes de la acción de la persona y recompensa después de haber realizado bien un trabajo en este caso.
- Puede servir para reducir los problemas económicos que es una preocupación muy grande y común a la vez.

El dinero es una motivación bastante aceptada por los trabajadores, en medida que se cumplan ciertas condiciones: el trabajador crea que el dinero cubrirá sus gastos y necesidades y que obtenerlo exija esfuerzo de su parte.

b. Las recompensas extra monetarias

Se asocian con los reconocimientos el prestigio y el estatus. Los trabajadores que se realizan en grupo, son más adecuados y favorables para la organización, ya que entre los mismos miembros se motivan para que alcancen una recompensa y ayuda al crecimiento de las recompensas.

c. El enriquecimiento de las tareas

Es una forma que el trabajo resulte motivador por sí mismo, para ellos es necesario relacionarlo con el desempeño progresivo que va adquiriendo el trabajador, existen dos tipos de enriquecimiento el horizontal y el vertical. El enriquecimiento vertical consta de asignar tareas cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de las actividades más sencillas o con menos importancia.

El enriquecimiento horizontal es la migración lateral hacia diversas funciones, pero con la misma dificultad, complejidad o importancia.

En otras palabras, el enriquecimiento vertical hace que el trabajo crezca y se vuelva más complicado, mientras que el enriquecimiento horizontal hace que el trabajo se vuelva multifuncional.

d. La flexibilidad del horario de trabajo

Consiste en la manera de trabajar mejorando tu desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Es decir, los trabajadores que trabajan 40 horas a la semana, pueden realizar sus labores en tres días, si ellos lo prefieren así y descansar los tres días fuera de los días tradicionales. Otra

opción sería que el trabajador escoja los días y los horarios que va a trabajar, siempre contando con ciertos límites.

A pesar de los problemas legales con relación al número de horas que se trabaja, a las restricciones sobre trabajo femenino y menores de edad, horas extras, entre otros, muchas empresas buscan opciones para flexibilizar la semana laboral y de esa manera motivar a sus trabajadores.

D. Funciones del Clima Organizacional

Cuevas (2011) menciona que son las siguientes:

1. Desvinculación: Consigue que el grupo que actúa mecánicamente un grupo que “no está relacionado” con la actividad que realiza, se comprometa.
2. Obstaculización: Conseguir que el sentimiento que tienen los integrantes de estar abrumados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles; y que, por ello, no faciliten su trabajo, se vuelvan útiles.
3. Espirt: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los integrantes sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y, al mismo tiempo, están disfrutando del sentimiento de la actividad cumplida.
4. Intimidad: Que los empleados disfruten de relaciones sociales, no necesariamente relacionada al cumplimiento de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una disminución de la distancia “emocional” entre el jefe y sus subordinados.
6. Énfasis en la producción: Hace referencia al comportamiento administrativo que se caracteriza por una supervisión estrecha. La administración es mediante directiva sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Hace referencia al comportamiento administrativo que se caracteriza por esfuerzos para hacer mover la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la actividad y les merece a los integrantes una opción favorable.

8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los integrantes como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opciones de los empleados, sobre las limitaciones que hay en el grupo, hacen referencia a las reglas, reglamentos y procedimientos.
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; el no tener que consultar todas sus decisiones cuando se tiene un trabajo que hacer, saber qué hacer en su trabajo.
11. Recompensas: Es el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; hincapié en el reconocimiento positivo, más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: El sentido del riesgo e incitación es el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad: El sentido general de camaradería que predomina en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la continuidad de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: La ayuda presidida de, lo gerentes y otros trabajadores del grupo; hincapié en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas: La importancia distinguida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los trabajadores quieren escuchar distintas opiniones; el hincapié en que los problemas salgan a la luz y no se mantengan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: Es el sentimiento de que uno es parte de la empresa y es un integrante valioso de un equipo de trabajo; la importancia de que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto y consecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo
21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se fundamentan en la capacidad y el desempeño, más bien que en políticas, personalidad o grados académicos.
22. Tolerancia de errores: El grado en que los errores se tratan en una manera de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una manera amenazadora, inclinada a culpar.

E. Características del Clima Organizacional.

Louffat (2012) indica que las características que poseen el clima organizacional son muy importantes y son las siguientes:

- Es un constructor de percepciones individuales que trascienden del proceso de interacción social.
- Se origina en las variables sobre las que se evalúan percepciones individuales que transportan a diferentes interpretaciones de la empresa por parte de los individuos.
- Es consecuencia de percepciones que produce el individuo y que está influenciado en actitudes y comportamiento.
- Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
- Se calcula, puede ser calificado y recibe adjetivos de malo, bueno satisfactorio, insatisfactorio, etc.
- Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor resultante de los mismos.
- Las fortalezas, contextos aceptables, debilidades y escenarios críticos son consecuencias de la calidad de las relaciones.

F. Factores del Clima Organizacional

Mazbel (2011). Precisa que los factores que influyen en el clima laboral son:

a. Liderazgo

Es guiar y dirigir a los demás hacia una dirección determinada. El líder es la persona que transfiere destrezas positivas a los demás para lograr un objetivo

en común. Su impacto en el clima laboral es apreciado en el trato que existe entre los jefes y subordinados.

b. Relaciones

Es la camaradería que existe entre todo el personal, es decir la relación con sus subordinados, jefes o pares. Lo principal es crear un ambiente saludable para que el trabajador desarrolle sus actividades laborales a gusto, al lado de otras personas que compartan el mismo ánimo.

c. Compromiso

Es la lealtad que conciben los trabajadores hacia la empresa.

d. Organización

Son todas las tecnologías, los procesos, estructuras, materiales, entre otros, que permitirán al trabajador poder realizar cómodamente su labor. Por ejemplo: materiales de seguridad, los procedimientos, la ergonomía, etc.

e. Reconocimiento

Reconocer un trabajo bien hecho, es importante para lograr el compromiso y la identificación de nuestros trabajadores. También es un factor significativo de motivación que promueve una mayor productividad en las organizaciones.

f. Remuneraciones

Gran parte de las empresas prefieren retribuir a sus trabajadores, de acuerdo al promedio del mercado.

g. Igualdad

Debe existir igualdad y respeto de derechos de los trabajadores, y no debe existir discriminación de ningún tipo. Pero esto no imposibilita que se pueda distinguir a los trabajadores buenos de los deficientes.

Ucrós & Cáceres (2010) indican que el clima organizacional se determina por los procesos psicológicos, que incluyen la manera de reaccionar y el sentir de las personas frente a las políticas de cada organización y ante ciertas

condiciones, según sus construcciones de significados. Seguidamente se enlistan tres enfoques de factores:

- Factores individuales: disposición al cambio lealtad con los objetivos, autonomía individual, responsabilidad en el desempeño, motivación sentido de pertenencia y compromiso.
- Factores organizacionales: dotación de insumos equipamiento tecnológico, comunicación y difusión de políticas, estructura organizacional, modelo de toma de decisiones, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física.
- Enfoque de factores grupales identificados. Valores colectivos, liderazgo, espíritu de cooperación, relaciones interpersonales, confianza en el jefe y desarrollo de trabajo en equipo.

Para Mejia (2010) son varios los factores que influyen en el Clima Laboral.

a. Factor: Comunicación

Este factor es sobre la variedad de aspectos afines con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

b. Factor: Liderazgo

Este factor contiene aspectos relacionados a la manera en cómo está dirigida la organización. Entre estos se consideran las percepciones y el sentido de relación entre los colaboradores y los jefes, así mismo los estilos de liderazgo que se practican para la coordinación del personal y tareas.

c. Factor: Relaciones Interpersonales

Este factor es sobre la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones existentes entre y dentro los equipos de trabajo y el personal.

d. Factor: Desarrollo Personal y Profesional

Este factor trata de visualizar la percepción de los empleados con respecto al desarrollo personal y profesional, así como dentro de la institución.

e. Factor: Identificación con la Institución

Este factor considera la identificación que tiene el personal con relación a la institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de esta se derivan.

f. Factor: Estabilidad Laboral

Este factor determina la seguridad que pueda sentir el personal por laborar en un proyecto estable.

g. Factor: Remuneración

Este factor muestra la apreciación de la persona de sentir que su remuneración es la adecuada según su entorno.

h. Factor: Orientación a la Calidad

Este factor mide el grado de calidad en los procesos que se realizan en la Institución, también el valor de la calidad llevada a la práctica por todo el personal.

i. Factor: Condiciones Ambientales

Este factor pretende dar a conocer las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo y que percepción tiene el trabajador sobre ellas.

G. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones según Chiavenato (2014) son:

La definición de clima organizacional nos muestra la Influencia del ambiente en la motivación. El clima organizacional es la causa del ambiente organizacional, que es percibida por los elementos de la organización y que influye en su comportamiento. El ambiente organizacional nos muestra diferentes propiedades que pueden definir algunas conductas. Tales como las dimensiones del clima organizacional:

1. Estructura organizacional: Tal vez imponer algunos límites o dar algunas libertades en las acciones de las personas, mediante el orden, las restricciones y algunas dificultades, impuestas en las situaciones del trabajo como normas, algunos reglamentos o tal vez autoridades, procedimientos u otros. Más libertad, un mejor clima.
2. Responsabilidad: Se puede detener o incentivar la conducta de algunas personas, entendido de su dependencia hacia su superior, la negativa de la iniciativa personal, la limitación de ideas personales, y otros. Mientras más se incentive, mayor será el clima organizacional.

3. Recompensas: Las obligaciones pueden tomar importancia a las críticas y las sanciones, así como motivar recompensas e incentivos para lograr los resultados, así mismo se deja el método de trabajo a criterio de cada colaborador. Si estimulamos más recompensas e incentivos, crearemos un mejor clima.
4. Conflicto: Las empresas pueden implementar reglas y pasos para evitar un cruce de opiniones diferentes, pero también pueden motivar diversos puntos de vista y tratar de administrar los conflictos que ocurren de ellos mediante la confrontación. Cuanto más se motiven las diferentes opiniones, mucho mejor será el clima.

a. Estructura organizacional

Chiavenato, I. (2014) nos dice:

La estructura organizacional compone una cadena de mando, esto significa, un trayecto de poder que entrecruza las ubicaciones de la empresa y determina quién manda a quién. La sucesión de autoridad, también denominada como cadena progresiva, se fundamenta en el origen de la unidad de autoridad, que nos dice que cada colaborador se debe reportar solo a un superior.

Benjamin E., Fincowsky F, (2014) dicen lo siguiente:

Para que trabaje correctamente, todas las empresas, indistintamente de su constitución, sector de operación u otros, requieren de un cuadro de intervención. Este cuadro lo compone la estructura organizacional, que expresa una segmentación ordenada y metódica de sus entidades de trabajo basándose en el objeto de su invención que se interpreta y define en estrategias.

Su símbolo gráfico también es conocido como organigrama, que es la forma más simple de representar la estructura, nivel y correspondencia de los instrumentos que la constituyen en conclusiones concretas y alcanzables.

A pesar de que es una herramienta muy utilizada, ya que todas las empresas tienen al menos un organigrama habitual, es increíble entender la gran desigualdad entre principios y planteamientos que se estiman en su desarrollo. Eso nos muestra lo importante que es contar con una base de indagación uniforme, que ayude a brindar magnitud y congruencia a este modelo de bienes.

Daft, R. (2015) define:

Encontramos tres elementos clave en la definición de Estructura organizacional:

1. La estructura organizacional destina relaciones formales de dependencia con el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura Organizacional coloca el grupo de colaboradores en departamentos y el de departamentos en la empresa total.
3. La estructura organizacional comprende el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, armonización, y la incorporación eficiente del empeño entre departamentos.

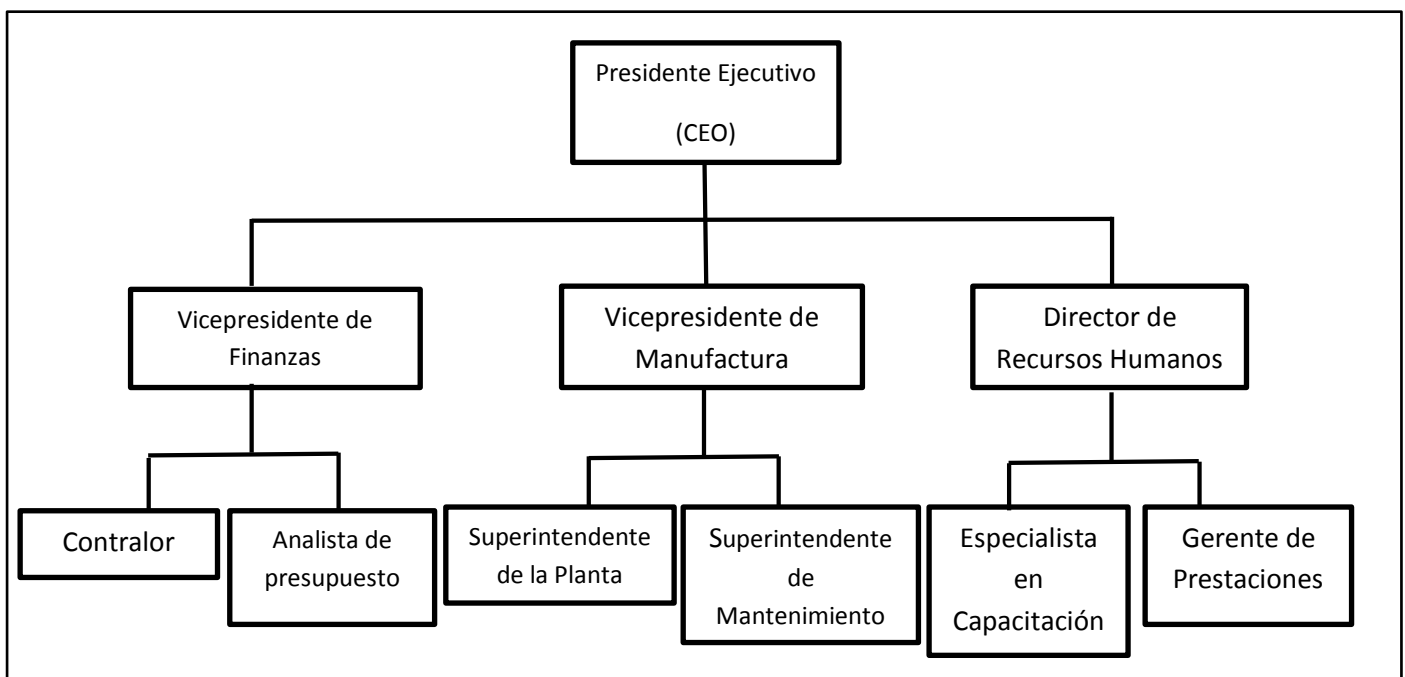
Estos tres componentes de estructura corresponden a las cualidades vertical y horizontal de la empresa. Por ejemplo, los dos componentes principales son el marco estructural, que es la clasificación vertical. El tercero de estos componentes corresponde al esquema de interacciones entre los colaboradores de la empresa. Una estructura adecuada incita a los colaboradores a que brinden información horizontal y organizar cuando y donde sea adecuado.

La estructura organizacional se manifiesta en el organigrama. No podemos visualizar la estructura interior de una empresa como se puede ver la elaboración de herramientas, los despachos o los productos. Aunque pudiéramos ver a colaboradores dedicados a sus compromisos, a realizar diversas faenas y laborar en diversas ubicaciones, la única manera en que se observa la estructura en la que está incluida toda esta labor es a través del organigrama. El organigrama es la muestra visual de un grupo abarrotado de funciones implícitas y procesos de una empresa. En la imagen se presenta un organigrama simple de una empresa habitual. El organigrama puede ser muy útil para comprender cómo marcha una empresa. Demuestra las diferentes partes de una empresa, su intercomunicación y la forma en que cada ubicación y despacho encaja en el todo.

La definición de un organigrama, en el que se demuestra la presencia de las posiciones, como se juntan y quien comunica a quien, tienen años. Por ejemplo, en las iglesias de la antigua España se pueden hallar gráficos que explican la clasificación de la iglesia de aquel entonces. Pero el empleo del organigrama para las organizaciones comienza principalmente en la Revolución Industrial.

Las ubicaciones superiores son los que tienen las ideas y toman decisiones y los colaboradores, organizados en diversos despachos funcionales, realizan la labor física.

Este sistema fue muy efectivo durante y casi todo el siglo XX tomo posición en empresas comerciales, sin fines de lucro y militares. Pero, este tipo de sistema vertical no siempre fue eficaz, sobre todo en ambientes que están en constante cambio. Con el pasar de los años, las empresas crearon diversos diseños estructurales, la mayoría de ellos con la meta de incrementar la organización horizontal y comunicación e incitar la adaptación a modificaciones externas.



Fuente: Daft, R. (2015)

b. Responsabilidad

Chiavenato, I. (2014) nos explica:

La base de la calidad es ofrecer facultades a otras personas. Empowerment está definido como brindar a los colaboradores la capacidad y el poder para adoptar decisiones que comúnmente corresponden a los administradores o gerentes. De la misma manera implica dar facultad a los empleados para que ellos solucionen los problemas de los consumidores, sin desperdiciar el tiempo esperando la autorización de algún jefe. El empowerment señala una diferencia muy importante

en la mejora de diversos productos y servicios, la satisfacción del cliente y la disminución de costos y de tiempo, esto nos ayuda a tener una buena economía para la empresa y complacencia para las personas que realizan esta labor.

Facultamiento en la Toma de Decisiones

Chiavenato, I. (2015) nos habla de las bases de la responsabilidad:

La innovación de las empresas de aprendizaje va unido a una clara inclinación a otorgar poder individuo de diferentes áreas. Aparte de acudir a los equipos dirigido por sí mismo, acoger métodos jerárquicos de administración y establecer una formación competitiva y libre, las empresas de hoy intentan distribuir el poder con sus colaboradores. La forma de autorizar el poder en la toma de decisiones inicia de la idea de delegar el poder a los individuos, el libre albedrío y la capacitación necesaria para adoptar decisiones e intervenir eficazmente en la compañía. En un ambiente de negocios que se diferencia por la gran competencia integral y apresurado estallido de nuevas potencias, soltar el mando del control concentrado, aparenta ser un recurso viable que apoya la agilidad, la elasticidad y el talento de tomar decisiones en la compañía.

La delegación en la toma de decisiones se basa en cuatro elementos:

1. Poder: Ceder poder a los individuos a través de una habilitación de autoridad y compromiso en todos los rangos de la compañía. Esto supone que se les da importancia a los individuos, se fían de ellos brindándoles libertad e independencia en las actividades.
2. Motivación: Incentivar o estimular a los individuos constantemente significa admitir el excelente trabajo, premiar el rendimiento, dar la oportunidad a los individuos que participen en los desenlaces de su desempeño y celebrar el éxito de los objetivos.
3. Desarrollo: Suministrar bienes para favorecer al aprendizaje y el progreso individual y profesional simboliza instruir a los individuos constantemente brindándoles indagaciones e instrucciones, mostrarle nuevas estrategias y fabricar y perfeccionar talentos en la empresa.

4. Liderazgo: Brindar liderazgo en la empresa expresa guiar a los individuos, determinar propósitos y ambiciones, incrementar posibilidades, medir el empeño y brindar feedback.

Para que la delegación en la toma de decisiones trabaje mejor, las empresas se basan en cuatro componentes con el fin de preparar a los individuos para proceder de manera libre al hacer sus labores: comunicación, inteligencia, dominio y compensación.

1. Los individuos reciben información acerca del trabajo de la compañía. En las empresas donde el poder es delegado de manera interna no hay comunicación misteriosa. Así tenemos en Semco, una empresa de la industria brasileña que, entre las diferentes actividades que realiza, se dedica a fabricar equipos navíos y también a procesar alimentos, todos los colaboradores pueden acceder a anotaciones e información inclusive a los salarios de los altos directivos. Para comprobar que esta información es auténtica la directiva de Semco ayuda al sindicato que representa a sus trabajadores para explicarle los estados financieros, incluyendo a los colaboradores de niveles inferiores.
2. Los individuos adquieren conocimientos y habilidades con los que pueden ayudar a que la compañía logre sus objetivos. Existen diferentes sistemas de capacitación para brindar a los individuos conocimientos y habilidades útiles para que ayuden al desempeño de la empresa en un sector de habilitación de poder. Xerox brinda a sus colaboradores lo que ellos llaman capacitación de “línea de mira”, lo que permite a los individuos asociarse con la forma en que sus labores se acoplan con las tareas de producción. La capacitación es útil para los individuos en quienes se ha delegado poder, para que ellos puedan tomar buenas decisiones, ayuden a otros individuos y cooperen a lograr a lograr las ambiciones de la empresa.
3. Los individuos tienen el poder para tomar determinaciones primordiales. Las empresas de mayor competencia están brindando a los individuos la facultad para influenciar en los procesos de trabajo y en la dirección de la empresa a través de parámetros de calidad y equipos de función dirigidos a sí mismos. El personal organiza sus labores y tienen libertad para cambiar el procedimiento de producción o el esquema del producto y para determinar cómo abordar

mejor a los consumidores. Inclusive cuando los directivos elaboren una lista de los trabajos con mayor prioridad, el personal tiene la libertad para decidir en las actividades del día.

4. Los individuos son recompensados en base al esfuerzo de la compañía. Las empresas que adquieran buenos resultados pueden incentivar de manera económica el trabajo de sus colaboradores a través de la repartición de utilidades y los sistemas de participación accionaria. En otras empresas los honorarios adquieren tres maneras: sueldo, aportación de utilidades y contribución de acciones.

Cada empresa aplica de manera distinta la delegación en la toma de decisiones o también llamado empowerment. Algunas progresan con determinación y otras son opuestas. La autoridad de poder se puede dar de diferentes circunstancias. Muchas empresas incentivan la participación de los individuos, pero los altos directivos mantienen el poder en la toma de decisiones. En otras compañías la delegación es brindar a los individuos que tienen contacto inmediato con los consumidores la autoridad parcial para usar la creatividad, su imaginación y decidir.

c. Recompensas

Chiavenato, I. (2015) define:

La definición de la motivación está mayormente vinculada un panorama microscópico del comportamiento organizacional. Aunque la motivación es muy importante, nos resulta difícil darle un concepto en simples palabras y no hay aprobación al respecto, esto hace más complejo aplicar sus definiciones en el trabajo diario de las empresas. Mayormente se utilizan definiciones como carencias, anhelos, intención, logros, aspiraciones incentivos y objetivos. La expresión de motivación se origina del latín movere, que expresa mover. Otros autores se centran en algunos elementos que incentivan y dirigen las actividades de los individuos. Otros la definen como objetivos a lograr. Y otros autores la definen la motivación como la manera de empezar una conducta, brindarle energía, alimentarla y orientarla, así como la reacción peculiar que se descubre cuando todo ello sucede. Lo que sucede es que cada autor brinda algunos puntos

de vista para argumentar sus opiniones. Los términos iniciales acerca de la motivación se pueden reducir así:

- Muchas teorías intentan interpretar y destacar de forma diferente algunos puntos de la motivación.
- La definición de motivación está muy relacionada con la conducta y el desenvolvimiento de los individuos.
- La motivación de las personas abarca ambiciones y objetivos.
- Las diferencias funcionales, anímicas y ambientales entre los individuos son puntos muy importantes para interpretar la motivación.

La motivación es un procedimiento anímico fundamental. Unido con la captación, las conductas, la personalidad y la forma de aprender, es uno de los componentes de mayor importancia para entender la conducta humana. Como sucede con los sucesos cognitivos, no es posible observar motivación. Es un constructo supositorio que se utiliza para apoyarnos a entender la conducta humana. Otra definición nos menciona que la motivación es un suceso que depende del transcurso, la intensidad y el esfuerzo constante de un individuo para lograr determinado objetivo.

Es así que la motivación necesita de:

1. El transcurso es el rumbo a dónde se dirige comportamiento. Es el sacrificio que se debe realizar para obtener la meta que define la dirección. El propósito puede ser de toda la organización o de un solo individuo.
2. La energía es el afán que el individuo dirige en torno a un punto determinado. El poder del trabajo no es siempre compite con su calidad, en otras palabras, es posible que no exista coherencia entre el sacrificio y lo que se quiere lograr, es decir el anhelo ansiado.
3. La perseverancia es la suma del tiempo en que una persona alimenta su ánimo de trabajo. Un individuo incentivado puede mantenerse en su conducta hasta que logra alcanzar completamente su propósito.

Esas definiciones contradicen los comentarios de muchos empresarios que consideran que sus subordinados carecen de iniciativa propia y motivación. Tal vez aparentan que están decaídos o lentos, pero esto no es parte de la motivación, que no es una característica de la identidad, más bien es el resultado de la

comunicación de los individuos con las situaciones que ocurren a su alrededor. Las motivaciones fundamentales que potencian a los individuos son distintas, y la misma persona puede tener diversos niveles de motivación que se diferencian a través del tiempo; en otras palabras, se puede sentir más incentivado en una circunstancia que en otra. El nivel de motivación se diferencia de una persona a otra y aún en ese mismo individuo, de acuerdo a la situación y el lugar.

Desde un panorama organizacional, la motivación es la unión de tres piezas independientes una de otra, que se comunican entre sí:

- 1. Necesidades:** Se manifiestan cuando aparece un desequilibrio funcional y anímico, como cuando las células del ser humano carecen de alimento y agua o en el momento que los individuos se separan de su familia o amigos. Las necesidades varían, aparece en el interior de cada persona y obedecen a componentes culturales. En conclusión, una necesidad supone que el individuo tiene un déficit interno, por ejemplo, apetito, indecisión, abandono y otros. El cuerpo humano se diferencia por buscar continuamente una condición de equilibrio, el cual se destruye cuando aparece una necesidad, una condición interior que, si no es complacida, genera tensión y fomenta a la persona a resumirlo o amortiguarlo.
- 2. Impulsos:** También llamados motivos, son los intermediarios que ayudan solucionar las carencias. El impulso desarrolla una conducta de exploración y espionaje cuyo fin es reconocer propósitos o estímulos que, una vez considerados solucionarían las carencias y mermarían la tensión. Si la tensión es mayor, mayor será el nivel de empeño. Los estímulos funcionales y anímicos se encaminan hacia la acción y originan las circunstancias que crearán el poder para obtener un propósito. Los estímulos son el motor del desarrollo de la motivación. Las carencias de apetito y agua se convierten en hambre y sed, y la carencia de tener compañeros se transforma en un propósito para la incorporación.
- 3. Incentivos:** Al término de la fase de motivación está el incentivo, conceptualizado como algo que puede solucionar una carencia o resumir un estímulo. Obtener un incentivo puede restaurar el equilibrio funcional o anímico y es capaz de eliminar o reducir el estímulo. Ingerir alimentos tomar agua o juntarse con los amigos podría restaurar el equilibrio resumir los estímulos correspondientes.

En estos modelos, la comida, la bebida y los compañeros son los estímulos. En absoluto los estímulos están fuera de las personas y se diferencian en gran medida de acuerdo a las circunstancias.

Estas tres magnitudes del desarrollo de la motivación clásica, es decir de las carencias, los estímulos, y los incentivos, son el punto de inicio de las hipótesis y estudios de la motivación.

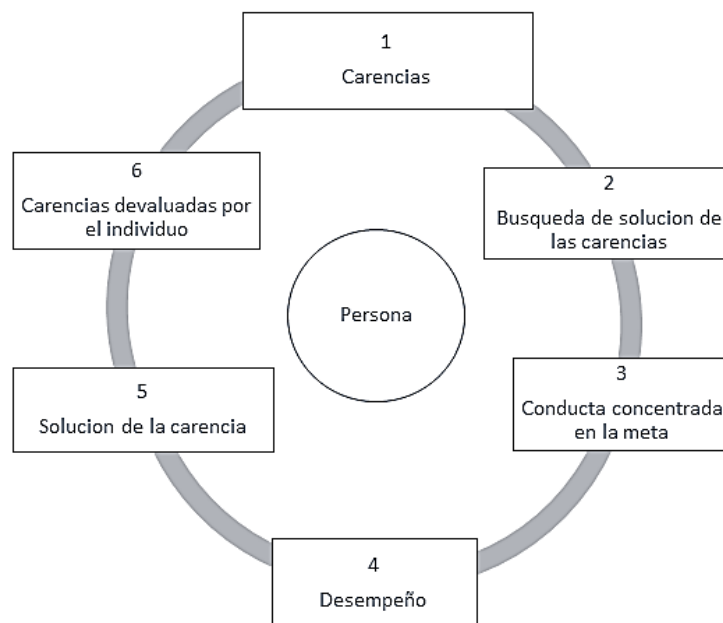
El Proceso de Motivación

Chiavenato, I. (2015) nos dice que es el siguiente:

Existen Muchos elementos que motivan a los individuos. Al individuo le puede agradar su trabajo porque soluciona sus carencias sociales y de estabilidad. Aunque las necesidades de los seres humanos están en constante cambio. Las cosas que motivan hoy a los individuos podrían no hacerlo mañana. La definición de carencias o escasez es muy importante para entender la conducta de los individuos dentro de las empresas. Por eso es necesario saber cómo se desempeña el procedimiento de la motivación.

Muchas teorías mencionan que el procedimiento de motivación se dirige hacia las metas o a las carencias. Los objetivos son el resultado que un individuo espera obtener, e intervienen como fuerzas vitales que los aproxima a obtenerlos. Obtener las disminuyen las carencias humanas. Los objetivos pueden ser efectivos o perjudiciales. Los objetivos positivos son muy atractivos, de otra manera, las personas suelen alejarse de los objetivos que ellos crean negativos.

Las necesidades son la escasez que el individuo comprueba en un momento determinado. Las carencias pueden ser de alimento, autoestima, incluso de interacción social. Estas son el propulsor de las respuestas de las conductas o las originan. Así que cuando aparece una carencia el individuo se vuelve más sensible a los esfuerzos que hacen los jefes por incentivarlo.



Fuente: Chiavenato, I. (2015)

Proceso de motivación

Podemos explicar el curso de motivación, de la siguiente manera:

1. Las carencias y escasez originan tensión e incomodidad en el individuo, lo que inicia un tratamiento que busca resumir o extinguir la tensión.
2. El individuo elige un proceso de acción para solucionar algunas carencias o escasez y origina una conducta enfocada en ese objetivo.
3. Si el individuo soluciona, la carencia el procedimiento de motivación tendrá éxito. La satisfacción extingue o disminuye la necesidad. Aunque si por algún inconveniente no se logra satisfacer, se origina la frustración, la disputa o la tensión.
4. Esa prueba de desempeño define algún incentivo o castigo para el individuo.
5. Se origina un nuevo procedimiento de motivación y se origina otro periodo.

Es cierto que la solución de necesidades origina un estado de satisfacción y como resultado el bienestar; una carencia no solucionada puede originar desilusión, disputa o tensión. La obstrucción de algunas carencias puede derivar en un desempeño indeseable debido a la desilusión. Los individuos confrontan la desilusión y la tensión de maneras diferentes. Las formas de reacción son diferentes de un individuo a otro dependiendo de los componentes ambientales,

hechos y situaciones personales. La insuficiencia para reducir una necesidad puede dirigir a un sacrificio mayor para aumentar el desempeño o para reducir esa carencia, esto también puede originar conductas defensivas, que mayormente se representan como la carencia de cuidar la propia imagen. El ausentismo o la huida son actitudes de defensa para escapar de un entorno laboral incómodo y descontento, esto se puede expresar como el alejamiento tangible o intangible. El alejamiento físico nos quiere decir que el individuo no se presenta al trabajo, en tanto que la no física puede entenderse como el desinterés por el trabajo, los compañeros o la empresa, en otras palabras, el individuo está físicamente en la organización, pero sus pensamientos están enfocados en otra cosa.

La hostilidad es un rechazo a la insatisfacción de las carencias en el ambiente laboral. Puede estar conducido a un individuo, a una meta o a la empresa. Esto puede ser oral o física y puede contener ofensas o perjuicios al establecimiento y al equipo. La racionalización es otra manera de conducta defensiva; consiste en exponer la frustración de manera que otros también lo acepten, o al menos la mayoría. De esta manera el individuo puede justificar su pésimo rendimiento al jefe, cuando en verdad no ha trabajado adecuadamente, o puede argumentar las malas notas que ha conseguido en los parciales al mal trabajo del maestro.

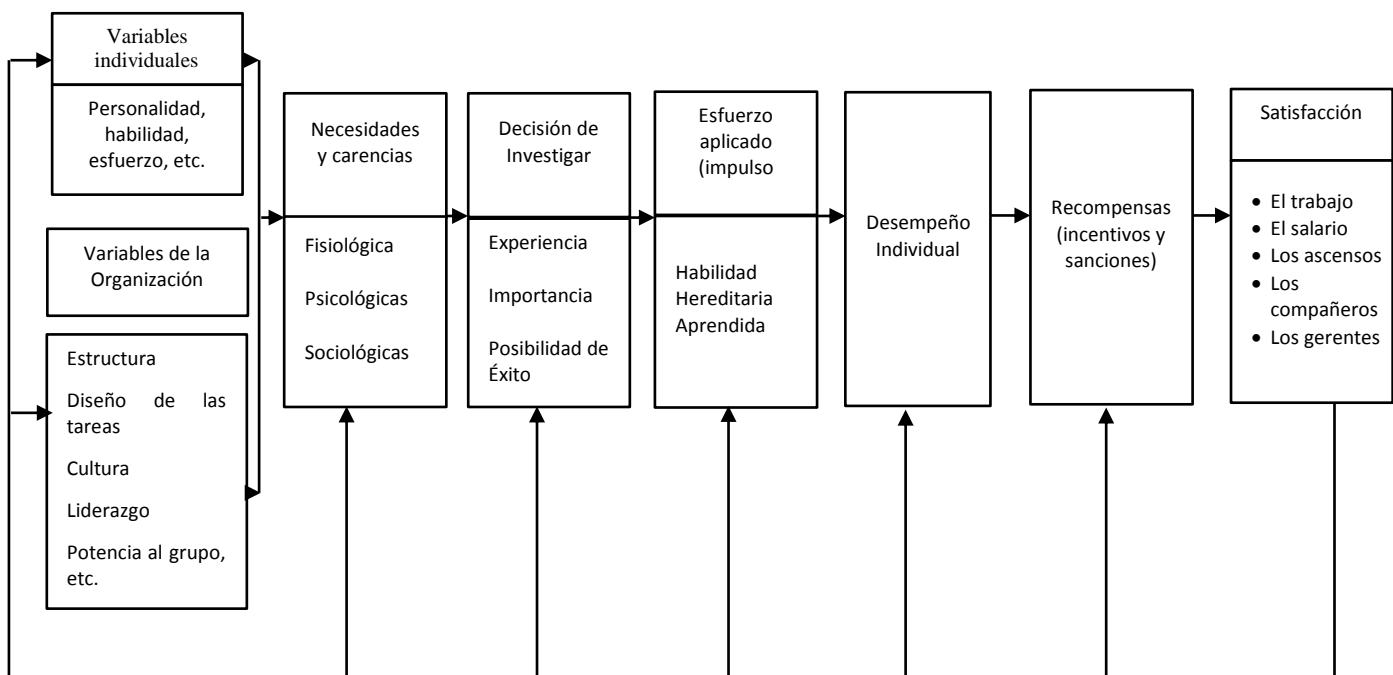
El retroceso, que significa volver a la conducta infantil, es otra muestra de rechazo, común entre los individuos desanimados. Así tenemos, una persona extrovertida se puede volver retraído o insociable cuando se ve afectado por algún fracaso y repetir comportamientos que tuvo algún tiempo atrás ante situaciones similares.

De esta manera, el aislamiento, la agresión, y el retroceso son modelos de conductas defensivas que provienen de la ineptitud para solucionar algunas carencias. Son conductas individuales que los directivos deben enfrentar con percepción y razonamiento.

El sacrificio es el poder que le debe utilizar para desempeñar su labor. La capacidad abarca el potencial de los individuos como la inteligencia y el talento. Si un individuo no tiene destreza o capacidad para estudiar un problema es casi un hecho que no trabajará mucho para darle solución. Estos elementos internos de la persona son fundamentales en el siglo de motivación.

Los componentes de la compañía como diseño de labores, la amplitud de inspección, el tipo de liderazgo, la adhesión a un grupo y la tecnología intervienen en la motivación y en la función de los individuos. Son puntos del ámbito de trabajo que deben ser tomados en cuenta en el desarrollo motivacional. Otro componente vital es la satisfacción, en otras palabras, ejecución individual en varias acciones y compensaciones. Es un efecto de los incentivos y las sanciones unidas al trabajo. El individuo puede estar complacido o no con su conducta, con su trabajo y con las normas para conseguir incentivos. Aunque la motivación y la satisfacción son definiciones relacionadas no son similares. La motivación nos habla de la conducta que pretende alcanzar objetivos y recompensas. La satisfacción proviene del triunfo obtenido en el ciclo de motivación. Si mezclamos las definiciones de patrón abreviado de componentes individuales y de la empresa, la satisfacción y las definiciones psíquicas adecuadas, será posible desarrollar un patrón completo del proceso de motivación.

Modelo integral para explicar el proceso de Motivación



Fuente: Chiavenato, I. (2015)

Retroalimentación

Chiavenato, I. (2015) finaliza diciendo:

La motivación de cada individuo se ve reflejada en el clima organizacional. Los colaboradores se adaptan constantemente a las diferentes situaciones para solucionar sus necesidades y conservar el equilibrio de las emociones. A esto podemos llamarlo como un estado de adaptación continua, en el que no se busca sólo solucionar las necesidades principales, sino también las de mayor nivel. La decepción por no solucionar las necesidades de mayor nivel, crea muchos problemas de adaptación. Como la solución de esas necesidades de mayor nivel dependen de personas que están puestos de supremacía, es fundamental que la administración entienda la naturalidad del proceso de adaptación y la inadaptación de algunos individuos.

La forma en cómo se adapta cada persona es muy diferente y varía de un momento a otro. Una muestra de que una persona se ha adaptado muy bien es una buena salud mental. Los individuos mentalmente sanos muestran estas características:

- Se sienten bien consigo mismo.
- Trabajan bien con otros individuos.
- Tienen la capacidad de enfrentar las obligaciones de la vida.

La atmósfera entre los colaboradores de la empresa se llama clima organizacional y está muy ligado al nivel de motivación de los individuos. Cuando los individuos están muy bien incentivados, el clima organizacional progresa y se transforma en relaciones agradables, que se diferencia por estados de ánimo, disposición, cooperación y otros.

De otro lado, cuando los colaboradores se encuentran poco incentivadas tal vez por el fracaso o por la implantación de obstáculos para la solución de las necesidades el clima organizacional puede desmoronarse y esto se singulariza por estados de desánimo, indiferencia, dejadez, saturación, otros, y en situaciones exageradas pueden aparecer situaciones de rebeldía, provocación, y revolución, circunstancia en la que los colaboradores se enfrentan libremente a la empresa como sucede con las protestas y similares en diferentes empresas.

Hablar de clima organizacional es hablar de la suma de particularidades ambientales, notadas o comprobadas por los colaboradores de la empresa y esto influye poderosamente en su conducta. La definición de clima organizacional comprende

una gran cantidad de componentes ambientales que intervienen en la motivación. Hace referencia a las propiedades que incentivan a tener un buen ambiente en la organización, es decir, aquellos puntos de la organización que provocan diferentes tipos de incentivos en sus colaboradores. Es así que clima organizacional es positivo cuando se solucionan las necesidades individuales de las personas y mejoran su estado de ánimo. De otra manera es negativo cuando produce desilusión al no solucionar esas necesidades. Se entiende entonces qué clima organizacional y los incentivos de las personas se apoyan y realimentan una a otra.

d. El Conflicto

Chiavenato, I. (2015) nos explica:

Comúnmente el comportamiento organizacional ha hablado acerca del estrés y el conflicto de manera individual, aunque son definiciones muy parecidas. Aquí vamos a mantener esa definición.

La vida es una constante aparición de conflictos. En sus comunicaciones los individuos, los conjuntos y las empresas por lo general, son parte de alguna controversia. Los individuos deben ser coherentes y racionales para obtener un vínculo de felicidad y paz. Como la empresa necesita del apoyo de los individuos que laboran en equipo, esta coherencia es importante para obtener el éxito. Las personas jamás tienen metas ni intereses similares. Estas características siempre originan algún conflicto, algo que inseparable de la vida de cada uno y a la naturaleza del ser humano, y esto representa el otro lado de la solidaridad.

La expresión conflicto está unido a desacuerdo, diferencia, discrepancia, disputa o rivalidad. Para que exista conflicto aparte de la desigualdad de propósitos e intereses debe existir un obstáculo intencional de una de los sectores implicados. La disputa aparece cuando hay fines comunes y uno de los involucrados, ya sea una persona un conjunto, intenta lograr objetivos propios y para esto, obstaculiza la otra parte. El obstáculo puede ser realizar alguna actividad para oponerse o pasiva, que significa no hacer nada para apoyar o mostrar desinterés. La disputa que es más fuerte que una sencilla contradicción, se trata de un obstáculo intencional, ya sea hacer algo para oponerse o no, qué trata de evitar que el otro

sector logre sus metas. La colisión puede aparecer en conexión entre dos o más individuos o conjuntos. Generalmente la colisión incluye el uso de autoridad en conflictos en los que intervienen intereses de ambas partes. La disputa es una serie que toma tiempo en evolucionar y no una acción que sucede en un instante y luego se disipa. Sin embargo, este evento se debe manipular apropiadamente cuando comienza a obstaculizar el progreso de la empresa o cuando amonesta a su efectividad y trabajo; de otra manera, va a deteriorar su desempeño.

Condiciones que Antecedan a los Conflictos

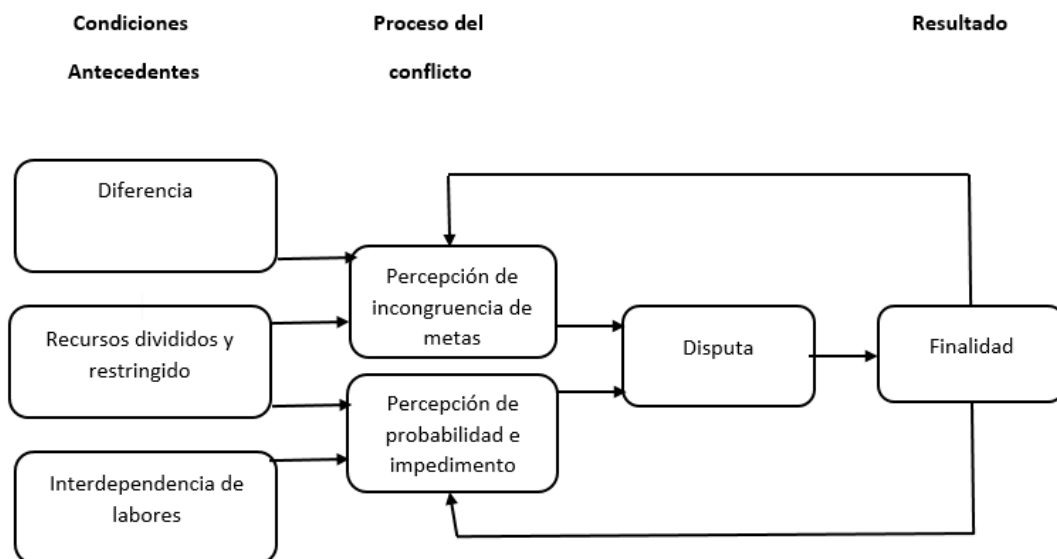
En las empresas aparecen algunas situaciones que suelen originar disputas. Aquí hablamos de las circunstancias que anteceden, que son inseparables a la naturaleza de las empresas y que tienden al concebir entre agrupaciones y personas ideas que conllevan al conflicto. Son situaciones sustanciales para el desarrollar el conflicto. Por lo general las tácticas administrativas de conflicto se fundan en desbaratar esas circunstancias que preceden para evitar que aparezca el conflicto. El efecto de una disputa puede ser buenas o malas, y estas también realimentan o cohíben apreciaciones que pueden originar otra disputa. El feedback puede acelerar o disminuir el conflicto, según el contexto.

Se encuentran tres requisitos que preceden a las disputas:

1. La diferencia: A consecuencia del desarrollo de la organización, cada conjunto se especializa continuamente para lograr su propia eficacia. La finalidad de especializarse es que cada conjunto pueda realizar diferentes labores, se comunicará con distintas partes del contexto y podrán desplegar distintas maneras de razonar y proceder: obtendrá un lenguaje propio, una manera diferente de trabajar en conjunto y metas propias. De esta manera se genera la diferencia: metas e intereses diferentes a otros conjuntos de la empresa, y la captación de qué posiblemente sea incongruentes.
2. Recursos restringidos y divididos: Generalmente los recursos de las empresas son restringidos y limitados. Esta suma fija de requerimientos, como los bienes, los cotos, el sueldo, los préstamos, la dimensión, la maquinaria y la agrupación, debe distribuirse entre los conjuntos de la empresa. Si uno trata de conseguir

más provisiones, otro descuidará los suyos o desistirá a una porción. Esto ayuda a constituir la sensación de que ciertos conjuntos tienen metas y objetivos desiguales y tal vez incongruentes.

3. Interdependencia de labores: Los individuos y los conjuntos de una empresa se necesitan entre sí para ejercer sus actividades. La intercomunicación se origina cuando un conjunto no puede ejecutar su labor antes que otro realice la suya. Todos los conjuntos de una empresa son intercomunicativos en cierta medida. Cuando los conjuntos están muy correlacionados, originan ocasiones para que un conjunto apoye o desfavorece la labor de otros.



Situaciones que anteceden al conflicto

Fuente: Chiavenato, I. (2015)

El Desarrollo del Conflicto

El Progreso de la disputa continúa un desarrollo activo en el que los involucrados se apoyan entre sí. Las circunstancias que anteceden, crean limitaciones que aumentan la posibilidad de que se originen disputas. Uno de los involucrados concibe que hay una circunstancia muy fuerte de disputa y comienza a evolucionar sentimientos de enemistad a otra parte, y expone una conducta problemática. El acto que realiza uno

de los involucrados desarrolla una reacción del otro. Esa respuesta, ya sea buena o mala, puede empeorar la disputa u originar una solución a esta.

La conducta de la disputa puede originar una respuesta normal y saludable compuesta por tres periodos:

1. Espera, que proviene de la misma obstrucción y es el meollo de la disputa. la demora puede ser sólo un instante, mientras sea halla alguna opción de maniobra o puede aplazarse, entretanto se halla el resultado.
2. Angustia y ansiedad, incitado por el retraso y la probabilidad de que se origine el fracaso
3. Conclusión, representa hallar la resolución de la disputa y por consiguiente el sosiego de la angustia.

Las disputas se pueden solucionar a través de los siguientes procesos:

- Huida o evasión. Es una forma de escapar de los conflictos que origina la diferencia de intereses entre individuos y conjuntos. Algunos problemas del interior se pueden reprimir, mientras los del exterior pueden impedirse retrocediendo o escapando de ellos en vez de afrontarlos, o a través de reglas que impiden determinados hechos o relaciones.
- Estancamiento. Hablamos de una posición en la que la disputa origina una obstrucción o parálisis. Fundamentalmente es una condición de Jaque mate, similar al ajedrez. El estancamiento es una situación en que ningún individuo llega nada, como una calle sin salida. Es complicado manifestar qué es un resultado.
- Vencer - perder. Hablamos de una circunstancia de triunfo/vencimiento producto de un enfrentamiento directo entre los involucrados: uno vence y el otro pierde; mientras el ganador obtiene algo, el derrotado sufre una pérdida. Es una solución drástica que conlleva obtener todo o abandonar todo, es decir, todo o nada. Es común de la colisión frontal de bienes, como en las cruzadas.
- Acuerdo. Aparece cuando los involucrados hacen un pacto para evitar la colisión frontal, a través de un convenio u obligación en el cual la ganancia y la derrota son iguales y cada uno obtiene beneficios, pero también pérdidas. Es la conclusión más habitual en la resolución de disputas. El acuerdo consiste en convenios, intercambios y arreglos, y constantemente se dirige a nuevas disputas. Su fin es

disminuir las mermas y disminuir los riesgos de una colisión violenta. El acuerdo también puede dar origen a otros dos tipos de conciliación: vencer-vencer y perder-perder.

La conclusión tipo vencer/vencer, los involucrados obtiene la victoria en el acuerdo y hallan resultados que ayudan a ambas lograr sus metas. Los comprometidos obtienen algo, aunque no sea un triunfo total sino partidaria. En la conclusión tipo perder/perder, los involucrados renuncian a algunos de sus intereses para llegar a algún convenio. Ninguna de ambas partes obtiene todo lo que deseaba, más bien ambos abandonan un poco para no exponerse a perder mucho. Ambos ceden, pero es un sometimiento partidario.

- **Incorporación.** Es una conclusión en la que los involucrados indagan un punto donde ninguno tenga que ceder intereses. La incorporación pide ir más allá de una fase problemática y examinar lentamente los los intereses sobreentendidos. Generalmente, exige que los involucrados sean parte en actitudes que repercuta lo usual o lo obvio. Se apoya en el estudio de alternativas y exige imaginación, visibilidad integral y una desarrollada visión de la realidad. En esencia, incorporar intereses discordantes o distintos es parte del uso del poder dentro de la empresa. La incorporación une los intereses de diversos individuos y conjuntos y ayuda a la que la organización obtenga una efectividad que los individuos y los grupos jamás lo haría por separado.

Características y Fuentes del Conflicto

Marueco, R. (2014) nos dice:

El conflicto es un suceso común en nuestra vida, es decir, aparece conflictos entre padres e hijos, familiares, jefes, colegas de trabajo, socios, amistades, etc.

En diferentes ocasiones hablamos de circunstancias conflictivas o individuos conflictivos, pero el conflicto es parte de nuestro día a día. Por eso nos conviene saber los diferentes aspectos que aborda un conflicto para poder solucionarlo o reducirlo de acuerdo a nuestras posibilidades, las consecuencias que surgen del mismo.

El ámbito profesional, Es natural que entre los mismos colaboradores o entre ellos y sus superiores surjan incertidumbres que originen conflictos entre los integrantes de la empresa.

Es imposible que no exista conflicto en una empresa u organización. Una solución rápida ayuda para que un conflicto no se desarrolle más y que no obstaculice los objetivos de la organización, porque lo importante es que los conflictos que aparezcan no intervengan de forma significativa el buen trabajo de la organización o del plan.

Así podemos identificar dos modelos de conflicto:

1. Conflicto Interpersonal: Esta clase de conflicto ocurre entre dos individuos que representan un problema serio cuando daña sus emociones individuales. Las causas de este conflicto pueden ser:

- Las modificaciones organizacionales.
- Combate de personalidades
- Niveles diferentes de valores.
- Intimidación del estatus.
- Apreciación y puntos de vista opuestos.

2. Conflicto Intergrupual: Aparece cuando el conflicto ocurre entre dos o más conjuntos de individuos ocasionando problemas a las personas integrantes de cada grupo. Este conflicto ocurre cuando uno de los conjuntos intenta reducir la fuerza del otro, ya sea para mejorar su imagen o para incrementar su poder dentro de la empresa.

Características:

Existen conflictos que ocurren de manera regular y se solucionan rápidamente, por eso no genera ningún problema, aunque también, ocurre conflictos que se establece el tiempo, Transformándose en un hábito o regla, Significado un problema individual y también profesional.

Hay conflictos individuales que ocurren cuando una persona encuentra en la conducta de otro u otros un problema para continuar con sus objetivos. Estas conductas u opiniones diferentes entre los individuos establecen la distancia y las posiciones que influye en el grado del conflicto, así posiciones que se pueden obtener, lo que ocasionará acuerdos o desencuentros.

Pero, todo conflicto tiene características similares, tales como:

- En todo conflicto habrá un motivo sobre el que se discuta, esto ocasionará diferentes posiciones o puntos de vista entre los individuos involucrados en el asunto.
- Se dice que dos no discuten si uno no quiere. Para que se genere un conflicto, debe existir dos o más individuos con diferentes opiniones o pensamientos que ayude a la controversia y origina el conflicto.
- Cuando aparece el conflicto, comúnmente deberán ser los sectores implicados lo que a través de conciliaciones resuelvan el conflicto, un ejemplo son los conflictos entre la compañía y los sindicatos, estos son resueltos comúnmente a través del procedimiento pacíficos mediante métodos que desempeñen una fuerte opresión laboral o mediática.
- Cuando el conflicto se establece en el tiempo y los actores involucrados no encuentra una solución, nace la necesidad de utilizar mediadores, que de una manera objetiva e imparcial ayudan a establecer un acuerdo definitivo.

Fuentes

En la parte anterior hemos estudiado cuáles son las particularidades del conflicto, lo que nos ayuda a identificarlo, ya que por lo general consideramos conflicto algo que no lo es dentro de la compañía; en esta parte intentaremos identificar las causas que lo originan. Las más importantes son:

- **Reparto de tareas.** Los integrantes de cualquier grupo de trabajo deberán tener responsabilidades definidas, adecuadas y proporcionales a las funciones a realizar, ya que cuanto más claras sean las funciones de cada integrante, será más difícil que ocurran problemas en las competencias y aportes entre los integrantes del equipo.
- **Órdenes contradictorias.** Cuando hay diversos superiores, ellos deben ponerse de acuerdo en cual va a ser el mandato a establecer, para prevenir estados de conflictos o descoordinación por órdenes incoherentes.
- **Intereses distintos.** Ocurre cuando los integrantes de un grupo de trabajo o tal vez entre estos y la organización, tienen intereses o aspiraciones diferentes que darán origen a un conflicto.
- **Diferencias de valores y creencias.** Cada integrante tiene valores o convicciones diferentes, lo que puede ocasionar conflictos cuando estos sobresalen y no se respetan aquellos que se diferencian de los nuestros.

- **Enfrentamientos personales.** En diferentes oportunidades los colaboradores arrastran sus diferencias al ambiente personal, lo que genera rivalidades individuales que originan tensión y reduce la productividad.

Métodos de resolución o supresión del Conflicto

Para resolver los conflictos que se originan en la organización, se necesita hacer un análisis de estos y evaluar cuáles serían las posibles soluciones, por eso, el procedimiento para solucionar los conflictos está relacionado de manera directa con la toma de decisiones.

Fases del proceso de resolución:

Veamos las diferentes fases por las que atraviesa un proceso de resolución de un conflicto:

- 1. Acercamiento y definición del conflicto.** Es de mucha importancia acercarse al centro de dónde se origina el conflicto y recolectar información del por qué se genera este, y también definir si en verdad existe el conflicto ya que por lo general una de los involucrados no percibe la existencia de este.
- 2. Análisis de las causas.** Cuando ya se han recolectado datos y se tiene evidencia de que hay conflicto, así como el nivel de perjuicio que puede ocasionar, es momento de examinar los motivos que la originaron, así como del ambiente donde se producen.
- 3. Establecer posibles vías de solución.** Se intenta hallar las posibles soluciones y también los efectos que estas puedan originar en los individuos, en esta parte se tiene que establecer una comunicación abierta y no romper tajantemente con la postura de los involucrados, si no intentar constituir ideas comunes, en otras palabras, otorgar sin renunciar a nada importante.
- 4. Elegir una solución o tomar una decisión.** Cuando ya se ha llegado a un acuerdo entre los involucrados y entonces el conflicto se puede solucionar sin que alguno de ellos se siente abatido, es el momento de que una decisión adecuada sea tomada. Cuando no es posible lograr un acuerdo, nos encontraremos en la necesidad de tomar una decisión que ocasione el menor daño posible.

2.2.2. Servicio al Cliente:

Tschohl, J. (2011) define servicio al cliente como expender, acopiar, ofrecer, pasar balances, adquirir, dirigir a los colaboradores, la interacción entre ellos, las modificaciones, el correo, los registros, la administración de la financiación, la administración de la tesorería, el marketing, el vínculo con las personas, y el proceso de los archivos o datos. Cada labor realizada por algún colaborador de la organización tiene un elemento servicio, ya que todas las labores realizadas tendrán una repercusión en el nivel de calidad del servicio que percibirán los clientes o en los productos que ellos adquieran.

De igual manera Prieto, J. (2014) define el servicio al cliente como...más que una acción, es una actitud; no es un plan, es un acuerdo de todos. Es nuestra disposición hacia el consumidor manifestada en actividades la que nos ayuda a complacer sus prioridades, perspectivas, y probabilidades de obtener su lealtad. La diferencia no está en el resultado, está en las personas.

Así mismo Lira, M. (2009) nos dice que, al servicio se le considera al 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.

A. Importancia del Servicio al Cliente:

El buzón de Pacioli nos dice:

El servicio al cliente ha tomado fuerza de acuerdo al incremento de los competidores, ya que mientras aparezcan más, los consumidores tienen mayor oportunidad de elegir en donde comprar el producto o servicio que necesitan, es aquí donde toma la importancia de perfeccionarlo y adecuarlo a las necesidades de los clientes, ya ellos son quienes tendrán la última palabra para elegir. La importancia se puede regir de acuerdo a los siguientes aspectos

La competencia está en constante crecimiento, por ello los productos ofertados aumentan significativamente y son más diversos, por eso es necesario ofrecer un valor agregado.

La competencia se va reforzando en calidad y precio, por eso es necesario tener una diferenciación.

Los consumidores son cada vez más exigentes, no sólo buscan buen precio y calidad, además de ello, buscan una excelente atención, un entorno agradable, comodidad, una atención personalizada, un servicio eficaz. Si un consumidor no está satisfecho por el servicio o la atención, es casi probable que hable mal de uno y hable de su mala experiencia a otros clientes.

Si un consumidor recibe un excelente servicio o atención, es probable que vuelva a comprar nuestros productos o regrese a visitarnos. Si un consumidor percibe un excelente servicio o atención, es probable que nos recomiende con otros clientes. Es importante tomar en cuenta estos aspectos, ya que, si se logran manejar de forma adecuada a cada uno de ellos, y, administrarlos de la manera correcta podremos tener una ventaja competitiva.

B. Tipos de servicio al cliente:

Albrecht, K., Zemke, R. (1991): mencionan que existen, entre muchos, dos tipos de servicio: el servicio “ayúdeme”, y el servicio “repárelo”:

El primero mencionado se relaciona con los servicios de transporte, comunicación y prestaciones públicas; asimismo con el comercio; de igual forma con las inversiones, fianzas y bienes raíces, y, para terminar, con servicios comerciales personales y entretenidos.

Los cuatro grupos mencionados brindan servicios en el sentido tradicional del “ayúdame”; ayuda con los arbitrios, ayuda para cruzar del punto A al punto B, ayuda para buscar un hogar, ayudar para elegir un par de zapatos nuevos etc.

El segundo tipo se asocia a las prestaciones de mantenimiento correctivo, configuración y reparación; los fabricantes de piezas son parte del servicio “repárelo”, porque están incluidos en la cadena de servicio de mantenimiento y restauración.

En algunas ocasiones parece que vivimos en un país de juguetes rotos. El carro está en el mecánico, el celular no funciona y la computadora que compre no está funcionando bien.

La importancia del servicio “repárelo” de una empresa, es un punto de gran importancia para el éxito de su mercado.

C. Características del Servicio

Lira, M. (2009) menciona que:

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se describen:

- Disponibilidad: El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan.
- Accesibilidad: El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible.
- Cortesía: El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional.
- Agilidad: El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes.
- Confianza: El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable.
Competencia: El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.
- Comunicación: El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.

D. Factores que influyen en el Servicio

Lira, M. (2009) nos dice que:

Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado. Los factores que hace que un servicio sea mejor recibido por el cliente, son:

- Controle: Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrán quejas.

- Procedimientos: Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione”.
- Comportamientos: El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio que está adquiriendo, etc.

Pueden existir infinidad de factores, sin embargo, para identificarlos dependerá de las características del servicio que se ofrece, el segmento de mercado y la calidad de los servicios que preste la competencia.

A. Elementos del Servicio

Lira, M. (2009) nos dice que los elementos son:

- Todos somos expertos en servicio
- Los servicios dependen del tipo de cliente
- Calidad en trabajo no es en servicio
- La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos (tangibles e intangibles)
- La efectiva administración del servicio requiere entender al mercado y al personal tan bien como las operaciones
- El servicio se puede dar cara-cara, correo, teléfono, etc.

Estos son algunos elementos que surgen de otorgar servicios.

B. Dimensiones del Servicio al Cliente.

Dimensiones según Albrecht, K. y Zemke, R. (1991):

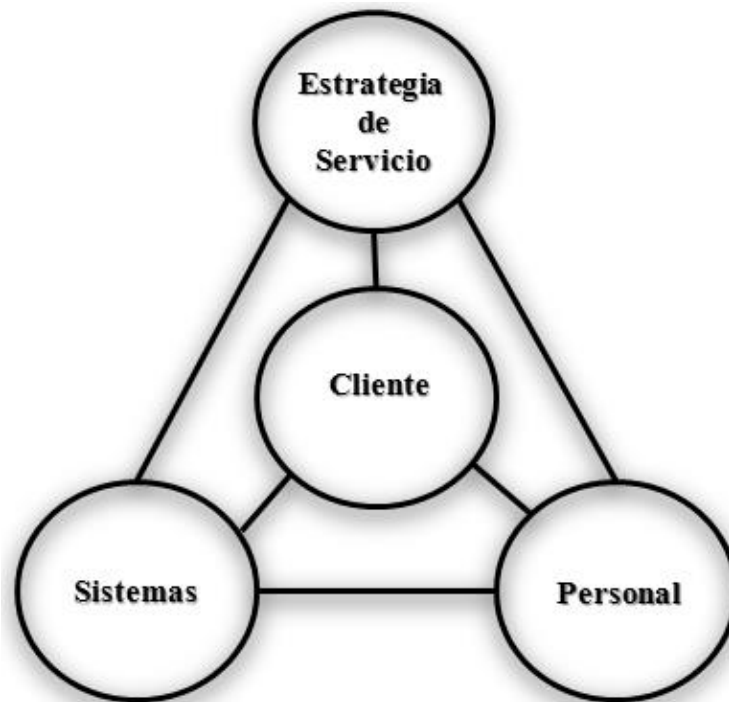
El Triángulo de servicio

La pregunta obvia que se hace en esta parte de nuestro estudio es ¿Cómo nos enfocaremos en la gerencia de servicio? ¿Que podrían hacer los encargados de unas organizaciones de servicios, que trate de mejorar la calidad de la experiencia del cliente en los diferentes momentos de verdad? ¿Hay alguna perspectiva, algún marco de referencia o algo para meditar sobre la labor que es ofrecer un buen servicio?

De igual forma como se necesita un modelo similar para el siglo de servicio para entender el pensamiento del cliente, se necesita de igual manera un ejemplo orientado

para la compañía y que ésta pueda ayudar a los directivos a pensar en lo que necesitan hacer.

Opinamos que es necesario pensar en la organización y en cliente como internamente unidos en una especie de triángulo de relación tal como se observa en la imagen



El Triángulo de servicio como se le ha denominado, representa los tres elementos de la estrategia de servicio, gente y sistemas estos giran alrededor del cliente en una comunicación interactiva.

Este esquema de triángulo es drásticamente diferente a los esquemas típicos que se han utilizado tradicionalmente para opinar acerca de las operaciones comerciales. Aquí vemos un proceso en vez de una estructura y esto nos hace entender que debemos incluir al cliente en nuestro concepto del negocio.

Si realmente vamos hacer que esto se realice a cerca de desarrollo de una empresa dirigida al cliente, es necesario comenzar con el cliente como base para determinar el negocio. Es claro que la empresa existe para brindar servicio al cliente. Imaginamos que esto está entendido. Pero debemos ir adelante y decir que la empresa existe para entender las necesidades de las personas que están prestando servicio al cliente. Nosotros tenemos que organizar tomar el control del servicio no sólo divulgarlo.

Luego que ya tenemos un concepto claro de la estructura motivacional de cliente tenemos que desarrollar un modelo que sea factible en el servicio. En este caso debemos ponernos de acuerdo en las estrategias necesarias del negocio que van a servir para poder ser diferentes a otras compañías, en las características y en la costumbre de nuestros clientes.

En diferentes casos, y tal vez en el mayor parte de ellos es una labor muy difícil establecer una filosofía en el servicio no acostumbrado, algo diferente que tal vez pueda crear una diferencia. Las publicidades no lo harán. La estrategia del servicio tiene que ser algo preciso y sumamente importante para el cliente, algo por lo cual el comprador quiera pagar.

Luego que han sido comprendidas las motivaciones de compra del cliente y con una definición para el servicio que establezca nuestra compañía con superioridad en esta parte de los negocios, debemos de explorar las interacciones entre la estrategia, las personas de nuestra empresa, y los sistemas que se han dispuesto para hacer su trabajo.

Es necesario hasta cierta parte, tomar cada uno de los elementos que integran el Triángulo de servicio y explorar algunas de las interacciones obvias. Cada una de las líneas de esta estructura representa una importante función. Así tenemos la línea que une al cliente con la estrategia de servicio, esto puede ser para representar cuán importante es establecer la estrategia de servicio alrededor de las carencias y razones del comprador. No hay suposiciones, es necesario descubrir, si de alguna manera no lo sabemos qué pasa por el intelecto de nuestros compradores cuando abordan nuestra clase de servicio. De manera contraria, la recta que va de la estrategia de servicio al consumidor, nos quiere decir el proceso que está toma para comunicar la estrategia a nuestro mercado.

No es suficiente dar un buen servicio, o que el servicio sea mucho mejor en alguna forma, el cliente tiene que comprender este hecho para que se elabore algún beneficio a favor nuestro.

La línea que une al cliente con la gente de la empresa se explica por sí sola. Es el punto de unión, la continuación de la comunicación que responde a los mejores momentos del cliente. Esta es la comunicación que ofrece la mayor oportunidad de ganar o perder, y para ello nos esforzamos de manera creativa.

Otra de las líneas muy importantes en el esquema del triángulo de servicio que une al cliente con los sistemas que ayudarán a prestar el servicio. Aquellos sistemas pueden incluir procedimientos abstractos, así como equipos tangibles. Muchos momentos no agradables para el cliente en el mundo de los negocios se dan debido a deficientes sistemas y muy malos funcionamientos. Cuando el cliente se le trata como una idea tardía en el diagrama de sistema de prestación de servicios, prácticamente la situación se ha programado para la mediocridad y la mala atención.

Muchas mesas de desproporcionadas en los restaurantes y desordenadas, asientos en el avión aglomeradas que tratan a la gente como ganado, documentos sin sentido y difíciles de llenar, explicaciones confusas en la recepción de los edificios y pasos administrativos que desagradan al cliente, en tareas que podrían hacer los trabajadores de servicio, todo esto hace muy difícil una prestación de servicios eficaz.

Las tres líneas en la parte exterior del triángulo también cuentan con su propia historia. Por ejemplo, imaginemos en la comunicación de los dependientes de sistemas. ¿Cuántas veces usted no ha visto a trabajadores muy motivados, que lastimosamente no pueden prestar la calidad de servicio que ellos desean dar, debido a incoherentes procedimientos administrativos, distribución sin sentido de desempeño, reglas de trabajo muy malas y defectuosas instalaciones físicas? En hechos como estos, la definición de servicio no es más que un procedimiento común.

La mayoría de personas que brindan Servicio al público tienen más experiencia que sus jefes para renovar los sistemas que emplean a diario. La importante pregunta es: ¿se habrán dado cuenta los gerentes de este hecho y acaso desean invitar a esta gente a que ayuden a elaborar estrategias respecto a su experiencia?

La línea que comunica la estrategia de servicio con los sistemas aconseja, que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos deberían intuir lógicamente la definición de la estrategia de servicio. Esto parece lógico, pero debido a la resistencia inercial al cambio que existe la mayoría de las grandes compañías, muchas veces parece como un precepto ilusorio.

Y, por último, ¿qué podemos hacer con la línea que está entre la estrategia de servicio y la gente que atiende al consumidor? Esta línea nos aconseja que las personas que brindan el servicio deben disfrutar de una filosofía transparente y definida por parte de

sus jefes. Sin un enfoque claro es complicado para aquellas personas poder consolidar su atención en la calidad del servicio. Los momentos agradables que ha tenido el cliente, tienden a deteriorarse y así dirigiéndonos a la mediocridad. Este es el momento clave para empezar a pensar en la comunicación de los componentes claves del servicio, y poder ponerlos a trabajar en conjunto. Tratemos de meditar acerca de la importancia que se da al servicio de una empresa.

a. El Cliente.

Albrecht, K., Zemke, R. (1991) nos dicen:

El Cliente: ¿Un Rey o un Patán?

Como usted piensa que lo nota el consumidor y cómo lo nota realmente el consumidor, comúnmente pueden ser temas que están muy separados. Entender lo que percibe el cliente pues puede ser algo que define el rumbo del éxito de una empresa. No es suficiente con brindar un buen servicio. Esto promueve algunas consideraciones interesantes acerca del rol del consumidor y del rol de la empresa de servicio, y la manera de cómo se perciben correlativamente.

Como primer punto, debemos entender que al consumidor no le importa ni se interesan los problemas que existen a diario entrar a la empresa. Los directivos y los subordinados frecuentemente pueden dejar de lado este punto cuando tienen que laborar con consumidores en situaciones menos utópicas. Clasificar dificultades, inconvenientes con la computadora, escasez de recursos y problemas entre colaboradores, no aparecen en la estructura mental de cosas en un consumidor. El único interés Real del consumidor es obtener exactamente la satisfacción de sus exigencias.

Por lo general al consumidor no le importa que usted esté laborando mucho. Sólo necesita soluciones para sus propios inconvenientes. los colaboradores de servicio frecuentemente se ven trabados en los conflictos particulares de su empresa y déjame atrás esta realidad simple pero decisiva. El consumidor es egoísta. No existe razón alguna para pensar que las cosas deben ser de manera diferente.

La fidelidad es otra definición que mucho se discute y las empresas que brindan servicios. Fidelidad al producto y fidelidad al consumidor, son frases que utilizan las personas encargadas de la publicidad y marketing cuando se examinan estrategias de venta y sondeos demográficos. La verdad es que no existe tal fidelidad al

consumidor, al menos en el conocimiento de muchas personas que tienen que ver con orientación producto/ cliente, cree que existe.

Existen tres puntos importantes respecto a la fidelidad al cliente que consisten en que está es ocasional, débil y momentánea. La fidelidad comienza a deteriorarse en el instante en que el grado de servicio queda por debajo de las probabilidades. El consumidor quiere y espera que el servicio esté a una categoría justa en todo instante. Cuando la categoría del servicio ya no soluciona sus necesidades, el consumidor busca otras alternativas; si las haya, busca satisfacerlas. Eso no significa que la definición de fidelidad al consumidor no tenga ninguna importancia; sólo que debe basarse en un grado de servicio constantemente satisfactorio.

b. Estrategia de Servicio.

Albrecht, K. y Zemke, R. (1991) explican:

Que es una estrategia de servicio:

La estrategia de servicio es un enunciado característico para brindar un servicio; esa estrategia es inseparable a una hipótesis de beneficio bien elegida que es importante para el cliente y que constituye una posición eficiente real.

La visión tiene un rol importante en el progreso de una estrategia de servicio. La visión es la inteligencia para observar la jungla a través de los árboles. Observar la jungla significa entender lo que hay en el universo de los negocios, en la periferia de su empresa, identificar su posición en ese universo y tener una definición clara del lugar que quiere ocupar. Este es un desarrollo de pensamiento empresarial complejo que demanda criterio, imaginación y la inteligencia de pensar en un nivel global.

Diferentes organizaciones realizan los mismos movimientos, porque es lo que hacían el año anterior, el año anterior a ese, y así sucesivamente. El gran mando de costumbre alimenta a una gran cantidad de empresas en el mismo trayecto, después de ser cierto que se van a enfrentar a situaciones difíciles, si no logran adecuarse. Esto necesita una suma cantidad de potencia, precisión y mérito intelectual para debatir los objetivos elementales de su empresa.

La capacidad para determinar y articular una visión de servicio es necesaria cada día en diferentes empresas. El directivo atento, el líder conducido hacia la acción, que desea galopar al eco de las balas, y el avezado directivo obstinado a la tradición, todos afrontan el riesgo de llegar a no ser útiles o devolver obsoletas sus empresas. Todos los días el reconocimiento consistirá en mantener la dirección estratégica de una empresa a cargo de una estrategia de servicio dirigida a el mercado.

Otra forma de fijar la estrategia de servicio es reconocerlo como un principio organizacional que ayude a las personas que trabajan en una compañía de servicio, juntar sus sacrificios a servicios orientados en el beneficio, que se diferencien claramente ante la vista del consumidor. Este principio puede orientar a todos, desde los altos directivos hasta los mandos inferiores y los colaboradores de apoyo. El comienzo debe hacer una declaración que manifieste, “Esto es lo que somos, lo que hacemos es esto y creemos en esto”. La determinación con este inicio apoya a que la empresa adquiera decisiones de servicio dentro de su ámbito de interés.

Otra modificación de concepto de una táctica de servicio es la siguiente: una definición que especifique el valor que se va a brindar. Esta opinión se centra en la naturaleza de la experiencia del consumidor con el servicio. Está alrededor de la idea de importancia ante la vista del consumidor que es lo que importa y no exactamente el valor ante los individuos de la empresa orientados en el marketing y la publicidad.

¿Porque tener una Estrategia de Servicio?

Primero, una táctica de servicio eficaz establece su servicio en el mercado. Le brinda una forma resumida de enviar su mensaje, de tal forma que mencioné algo, que tenga razón y tenga enlace con una obligación de compra conocida o un elemento de incentivo. La idea de la posición de un servicio o de una empresa de servicio en el universo de los negocios, en el mismo sentido en que se establece un producto tangible, es muy nueva para el pensamiento de los directivos. En un curso de marketing, todo alumno escucha hablar de colocar un producto como un paso elemental en el progreso de la táctica de Mercado. Un Toyota ocupa un puesto diferente, en otras palabras, requiere de un grupo diferente de interés y preferencias que un Hyundai o un Mercedes.

Otra ventaja de una táctica de servicio claramente definida es que brindar un curso similar para la empresa. Ayuda a que los directivos de todos los niveles conozcan cual es realmente el negocio, cuáles son las operaciones principales e importantes, y que es lo que deben intentar hacer.

Y como tercer punto, ayuda a que los subordinados conozcan que lo que la directiva quiere de ellos y qué es lo elemental en la empresa. Una clara táctica de servicio que haya sido expuesta a todos los colaboradores, crea certeza de que el servicio para el consumidor es el punto de mayor importancia para el éxito de nuestra organización.

¿Cuáles son los ingredientes de una estrategia de servicio?

Una táctica eficaz de los servicios pone en juego tres definiciones importantes: la indagación de mercados, la tarea del negocio y los valores motivacionales de la empresa. Mezclando estos tres procedimientos importantes del pensamiento, se puede obtener un planteamiento de mayor significado en las necesidades y perspectiva de los consumidores, que origine una diferencia en el mercado.

Una adecuada indagación de mercados y el estudio apropiado de sus resultados, es uno de los puntos de inicio para obtener una buena táctica de servicio. Las organizaciones eficaces del servicio usan toda la información que tengan al alcance para cooperar en la planificación de una táctica de servicio. Estas brindan mucha importancia a la constante investigación de su entorno.

Otro componente fundamental es la declaración de la misión de la compañía. ¿Qué acción estamos realizando? Esta manifestación de la misión puede realizarse en forma de un cuadro específico del establecimiento o de una confirmación de las reglas de la empresa que muestren el objetivo comercial único de la empresa. La exposición de la misión de la empresa debe mencionar en forma transparente cuál es su mercado objetivo, el modelo brindado a ese mercado y los medios específicos que empleara la empresa para llegar a él.

El tercer fundamento importante de una táctica eficaz de servicio es un grupo de fundamentos corporativos claramente definidos y bien enunciados, que componen la doctrina y los valores su empresa. El origen de un grupo exacto de fundamentos corporativos, principalmente vinculados con el servicio, dirige una orientación más creativa para abastecerse. Si no existiera alguno de estos tres principios, será necesario

que la alta dirección lo localice. Intentar evolucionar una táctica de servicio sin un claro entendimiento de la realidad del mercado, el rol verdadero de la empresa y los valores de incentivo que la compañía quiere defender, puede ser una prueba frustrante e inútil.

Durante nuestra labor con empresas, muchas veces descubrimos que la exposición de la misión de la empresa y el convenio sobre los reglamentos fundamentales que se deben comunicar a toda la empresa, han ayudado enormemente a un mejor entendimiento del negocio y a un conocimiento más evidente de las prioridades del servicio.

c. Sistema de Servicio.

Albrecht, K. y Zemke, R. (1991) nos dicen:

Creación de un Sistema de Servicio

El sistema de servicio es todo el dispositivo, tangible y técnico que tienen a su disposición los individuos que brindan este servicio para saciar las necesidades del consumidor.

¿Cuáles son los elementos de un método de servicio?, en un parque de entretenimiento, como modelo, la mayor parte del método de servicio son los establecimientos físicos: la superficie, los juegos, la facilidad de los servicios alimenticios, la forma en cómo se venden los boletos, la ejecución de la higiene y todas las acciones que ponen en marcha el parque. En sistema o método de servicio también están incluidas las actividades que no se pueden ver, como: la compra de alimentos, manejo y conservación de los mismos. La conservación y la restauración de los establecimientos también son parte vital del método del método de servicio.

Planeación de los servicios en forma sistemática.

El objetivo de planificar el sistema se basa en reducir las formas, pasos y posturas absurdas entre el servicio y el consumidor. Paralelamente el diseñador del servicio siempre tiene que estar interesado en que el cliente perciba el servicio que espera de la empresa, a un precio que le sea beneficioso. Por esta razón es necesario indicar algunas peculiaridades de un borrador de servicio, que son necesarias en el proceso de planificación y crecimiento de un servicio.

1. Un borrador de servicio se puede convertir en un documento bien detallado. Como usted puede observar, un servicio sencillo e inmediato como limpiar un zapato, puede contener diferentes pasos en un borrador de servicio.
2. El borrador del servicio, a diferencia de un esquema directo flujo, divide acciones que el consumidor puede observar o que necesitan de su participación. Del mismo modo, se da prioridad a los materiales y acciones que no intervienen en forma directa con el consumidor, ya que son parte del método de servicio y también del importe real del servicio, pero estas están fuera de la dirección, y fuera del tráfico de brindar un servicio.
3. El borrador de servicio es necesario para conocer lugares donde el servicio presente es frágil o tiende a fallar. Utilizando la destreza de personas que hayan laborado con servicios semejantes a otros en las fases de progreso, se pueden prevenir los eventuales puntos de fallo de un servicio, y también acoplarlos y manipularlos.
4. Cuando ya se ha inspeccionado el borrador en cuanto a su decencia y una vez encontradas y reparadas los blancos frágiles, podemos dar inicio al estudio de costes del servicio y su rendimiento.

Puntos a tener en cuenta:

- La decisión a cerca de la obtención, asignación y entrenamiento de los colaboradores se ven más claros cuando usted los tiene en frente, los tipos y cantidades de personas que se necesiten para ejecutar y dirigir el método del servicio.
- Los argumentos acerca del instante en que el mecanismo permitiría economizar dinero y del instante en que el trato humano es personalizado es ineludible, pueden definirse usando el borrador como un tema a tratar.
- Las prestaciones competentes se pueden analizar y examinar, graficándolos y comparando avances.
- Empleados como puntos de debate para el desarrollo de la productividad, los planes o borradores de servicios pueden apoyar en que la participación de los colaboradores sea más fácil. La colaboración de los trabajadores es un paso importante para la distribución de las complicadas decisiones sobre servicios y

para proponer los problemas de planificación que determinan el ingreso de nuevos servicios.

d. El Personal de Servicio

Albrecht, K. y Zemke, R. (1991) nos explican:

Importancia de una línea que tiene contacto con el público orientada hacia el cliente.

Es evidente que, para el éxito de una empresa de servicios, la hilera de unión con el consumidor requiere actuar con un grado muy permanente de cuidado e interés a las necesidades de los consumidores. Ciertamente, no necesitamos buscar tanto para hallar ejemplos de una falta de instrucción hacia el consumidor en muchas empresas. Si el personal de servicio no es afable, servicial, colaboradora y atraído por las necesidades del consumidor, este planteará las mismas acciones sobre la empresa en conjunto. Interpretando las frases de Jan Carlzon: “Para el consumidor, usted es la empresa YZ”.

Imaginemos el siguiente escenario: un individuo ingresa al área de prendas masculinas de una gran tienda, tal vez buscando algo en especial o solo por curiosidad. A pocos instantes de su ingreso a esta área, el vendedor se le acerca como un animal defendiendo su área. “Hola, ¿cómo le va?, ¿en qué puedo ayudarlo? El violento contacto visual, el tono de la voz, la actitud, todo esto le dice al individuo: En este lugar me están observando o vigilando.

Es posible que a algunos individuos les agrade esa actitud, pero muchos encuentran ofensivos estas conductas exageradamente familiares y autoritarias.

Ahora imagine la siguiente escena: Un sujeto camina por el área de prendas de vestir y observa los conjuntos de ropa y casacas deportivas. Hay muchos ganchos con diversos estilos y precios diferentes. El vendedor se aproxima tranquilamente, permaneciendo a una distancia y pregunta, ¿desea usted que encuentre su medida, señor? El cliente responde: sí, por su puesto. El vendedor pregunta cuál es la medida le enseña el área donde encontrará las prendas que si le pueden ser útiles.

El vendedor ha realizado una acción apropiada sin que sea apreciado como agresivo. Él ha originado un ambiente agradable para el consumidor y ha acondicionado el camino para otro diálogo posible, una duda, una demostración y tal vez una compra.

Es necesario mencionar que los encargados del servicio deben tener un grado de madurez y habilidades sociales para realizar una labor eficaz. Aun así, es normal hallar personas tóxicas situadas en labores de contacto con el consumidor, incluso labores sumamente importantes.

Existen muchas personas en labores de servicios que jamás deberían estar allí. Son pocas las personas que no tienen temperamento, prudencia, habilidad social y paciencia del constante contacto humano, poseen el perfil peculiar de un individuo avezado en el servicio.

A. Precauciones para brindar un excelente Servicio al Cliente

Tschohl, J. (2011) nos dice:

Nuestra sociedad que está orientada al servicio, el grado del servicio ha llegado a ser el éxito de las empresas, más importante aún que la calidad de diversos productos. Y las compañías que tiene experiencia en el camino de servicio tendrán una ventaja muy definida respecto a las que hayan quedado muy atrás en este camino.

Para que esto sea una realidad en su empresa se deben tomar algunas precauciones:

1. Compromiso por parte de los altos directivos. Este es un requisito muy importante para la culminación de un programa de perfeccionamiento de la calidad del servicio. Ninguna organización debería hacer publicidades vanidosas, las frases tales como “amamos a nuestros consumidores” si los gerentes no han visto aún la importancia de un servicio personificado y que brinde confianza, y del mismo modo en que confían en los valores del estado, la familia u otros.
2. Recursos apropiados: La organización debe invertir con buena decisión el efectivo, que es necesario para poder desarrollar y tener un excelente programa de mejora del servicio, planteado por una persona calificada.
3. Mejoras tangibles del servicio. Los progresos en el servicio que los consumidores observan se convierten en indicios de que la calidad del producto se ha renovado.
4. Capacitación. Los colaboradores de las compañías deben de recibir un entrenamiento amplio acerca de cómo utilizar una estrategia de servicio concentrada en los componentes específicos, importantes, que propongan los consumidores de la empresa.

5. **Servicios Internos.** En una pequeña tienda, el encargado de mostrar la mercancía y el que las recibe, deben apoyarse en la exposición de los productos y en la forma de plantear el sistema de servicios que ayudan a mejorar la satisfacción y la fidelidad de los clientes. En las organizaciones que realizan productos de manufactura, los departamentos de elaboración y de mantenimiento deben comunicarse de forma solidaria para apoyarse y así entregar a los consumidores, los mejores productos que resulten, y consoliden la fidelidad.
6. **Compromiso de todos los colaboradores.** Cada uno de los colaboradores deben percibir que su trabajo influye en la imagen que los consumidores tienen acerca de esta organización, hasta, la calidad del servicio, no importa si las áreas que tienen contacto con los consumidores están muy alejadas o de las que interactúan únicamente con ella.

2.3. Definiciones Conceptuales:

Clima Organizacional: La definición de clima organizacional abarca factores estructurales, como qué tipo de organización es, qué tecnología usa, cuales son las políticas de la empresa, las aspiraciones como empresa, sus reglamentos, incluso la actitud y el comportamiento social, que es sancionado o premiados por la sociedad.

Estructura organizacional: Trayecto de poder que entrecruza las ubicaciones de la empresa y determina quién manda a quién.

Empowerent: Forma de autorizar el poder en la toma de decisiones que inicia de la idea de delegar el poder a los individuos, el libre albedrío y la capacitación necesaria para adoptar decisiones e intervenir eficazmente en la compañía.

Motivación: La motivación es un procedimiento anímico fundamental. Unido con la captación, las conductas, la personalidad y la forma de aprender, es uno de los componentes de mayor importancia para entender la conducta humana.

Conflicto: La expresión conflicto está unido a desacuerdo, diferencia, discrepancia, disputa o rivalidad.

Servicio al cliente: Es nuestra disposición hacia el consumidor manifestada en actividades la que nos ayuda a complacer sus prioridades, perspectivas, y probabilidades de obtener su lealtad. La diferencia no está en el resultado, está en las personas.

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

El Clima Organizacional repercute notablemente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

2.4.2. Hipótesis Específica:

- La estructura organizacional influye notablemente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.
- La responsabilidad repercute significativamente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.
- Las recompensas repercuten notablemente en la satisfacción del cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.
- El conflicto repercute notablemente en la satisfacción del cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

Capítulo III

METODOLOGIA

3.1. Diseño Metodológico:

3.1.1. Tipo:

El diseño es no experimental, transversal, correlacional causal.

Es no experimental porque no se manipulará las variables de estudio. Es transversal porque se recogerá la información en un solo período de tiempo. Es correlacional causal porque se estudiará la influencia de las dimensiones (causas) de la variable independiente sobre la dependiente, conociéndose la relación entre las variables de estudio.

3.1.2. Enfoque:

Es un estudio de enfoque mixto, siendo cualitativo y cuantitativo.

3.2. Población y Muestra:

La población está conformada por:

- Los trabajadores del restaurante campestre El Fundo Palmira, estos trabajadores comprenden el personal administrativo, de servicio y de operaciones; siendo un total de 20 trabajadores.
- Los clientes, siendo estos un número de 600, registrados en un fin de semana.

3.2.1. Muestra clientes:

La Población está conformada por 600 clientes que el restaurante campestre El Fundo Palmira

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población

E = 0.095 (Nivel de error 5%)

P = 0.5% (probabilidad de 50%)

Q = 0.5% (probabilidad de 50%)

Z = 1.96 (95% de nivel de confianza)

Reemplazando se ha obtenido una muestra de:

$$\frac{600 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96^2)}{(0.05)^2 \times (600 - 1) + 0.5 \times 0.5 \times (1.96^2)}$$

$$\frac{1,250 \times (3,8416)}{0.0025 \times 4,999 + 0.0025 \times 3.8416}$$

$$\frac{4,802}{12.4975 + 0.009604}$$

$$\frac{4,802}{12.507104} = 383.94179$$

$$n = 384$$

3.2.3. Muestra Ajustada

La muestra de clientes es de 384 personas.

Usando la muestra ajustada se tiene

$$n = \frac{n^1}{1 + \frac{n^1}{N}}$$

n = Muestra ajustada

n = Muestra hallada con la fórmula de población finita

N = Población

Entonces:

$n = ?$

$n_1 = 384$ -----Muestra encontrada

$N = 600$ -----Población

Por lo tanto, la muestra ajustada es 234 clientes a encuestar

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN REAL: DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL: INDICADORES
VARIABLE (X): El Clima Organizacional	1. Estructura Organizacional	1.1 Situaciones de trabajo
		1.2 Normas
		1.3 Reglamentos
		1.4. Procedimientos
		1.5 Clima
	2. Responsabilidad	2.1 Conducta de las Personas
		2.2 Iniciativa Personal
		2.3 Ideas Personales
	3. Recompensas	3.1 Motivar recompensas
		3.2 Resultados
		3.3 Método de Trabajo
	4. Conflicto	4.1 Reglas
		4.2 Opiniones Diferentes
		4.3 Motivar Puntos de Vista
		4.4 Confrontación
4.5 Administrar Conflictos		

VARIABLE	DEFINICIÓN REAL: DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL: INDICADORES
VARIABLE (Y): Servicio al Cliente	1. El Cliente	1.1 Satisfacción
		1.2 Soluciones
		1.3 Fidelidad
		1.4 Grado de Servicio
	2. Estrategia de Servicio	2.1 Estrategia
		2.2 Misión
		2.3. Visión
		2.4 Mercado
		2.5 Principio Organizacional
		2.6 Ventajas
		2.7 Resultados
	3. El Personal de Servicio	3.1. Servicial
		3.2. Dialogo
3.3. Habilidades Sociales		

3.4. Técnica e Instrumento:

3.4.1. Técnica a emplear:

La técnica que se utilizará para esta investigación será la encuesta.

3.4.2. Descripción de los Instrumentos:

El instrumento que se aplicará para esta investigación será el cuestionario.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

3.5.1. Método:

En el presente trabajo de investigación utilizaremos el método de inducción – deducción.

3.5.2. Tratamiento y Análisis de información o datos:

Para el tratamiento de nuestro trabajo de investigación utilizaremos:

- El software SPSS
- El software Microsoft Excel

Capítulo IV RESULTADOS

Se realiza esta prueba de Kolmogorov-Smirnov, para elegir que tipo de estadístico se va a usar, en este caso el sig. bilateral es 0, por lo tanto, p es menor que 0.05, demostrando que no hay una distribución normal, por lo que usaremos una prueba no paramétrica llamada Rho de Spearman.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Estructura organizacional	Responsabilidad	Recompensas	Conflicto	Clima organizacional
N		20	20	20	20	20
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,95	3,85	3,85	3,10	3,95
	Desviación estándar	,887	,587	1,137	,912	,394
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,258	,351	,294	,294	,450
	Positivo	,258	,299	,273	,294	,400
	Negativo	-,232	-,351	-,294	-,206	-,450
Estadístico de prueba		,258	,351	,294	,294	,450
Sig. asintótica (bilateral)		,001 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
a. La distribución de prueba es normal.						
b. Se calcula a partir de datos.						
c. Corrección de significación de Lilliefors.						

4.1. Análisis de resultados

La Estructura Organizacional: No todos los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de la Estructura Organizacional.

Tabla N° 1. Frecuencia de la Estructura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje Valido
Válido	Casi nunca	0	00 %
	A veces	8	40 %
	Casi siempre	5	25 %
	Siempre	7	35 %
	Total	20	100 %



Figura N° 1. Frecuencia de la estructura organizacional

Interpretación:

De los 20 trabajadores encuestados un 40 % expresan que la estructura organizacional no es muy conocida por parte de los trabajadores del restaurante campestre El Fundo Palmira. Este resultado muestra que la empresa no cuenta con un organigrama establecido.

La Responsabilidad: La mayor parte de los trabajadores muestra interés y responsabilidad cuando se delegan funciones.

Tabla N° 2. Frecuencia de la Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	0	0 %
	A veces	5	25 %
	Casi siempre	13	65 %
	Siempre	2	10 %
	Total	20	100 %



Figura N° 2. Frecuencia de la Responsabilidad

Interpretación:

De los 20 trabajadores encuestados un 60 % muestra interés y responsabilidad al momento de ser delegado en alguna función en el restaurante campestre El Fundo

Palmira. Este resultado muestra que la empresa orienta adecuadamente a sus trabajadores al momento de realizar sus labores.

Recompensas: Los trabajadores siempre son recompensados y motivados por las labores que realizan.

Tabla N° 3. Frecuencia de las recompensas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	2	10 %
	A veces	8	40 %
	Casi siempre	1	5 %
	Siempre	9	45 %
	Total	20	100 %

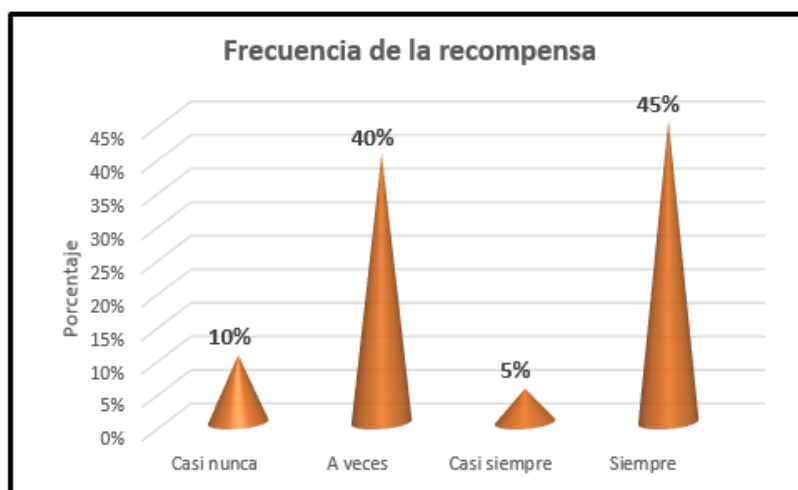


Figura N° 3. Frecuencia de la Recompensas

Interpretación:

De los 20 trabajadores encuestados, un 45 % muestra sentirse recompensado y motivados por parte de la empresa, en el restaurante campestre El Fundo Palmira. Este resultado muestra que la empresa motiva a sus trabajadores, aunque debería mejorar en este aspecto, ya que más de la mitad de los colaboradores no perciben la misma motivación.

El Conflicto: En algunas ocasiones los trabajadores tienen conflictos entre sí.

Tabla N° 4. Frecuencia del conflicto

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	5	25 %
	A veces	10	50 %
	Casi siempre	3	15 %
	Siempre	2	10 %
	Total	20	100 %

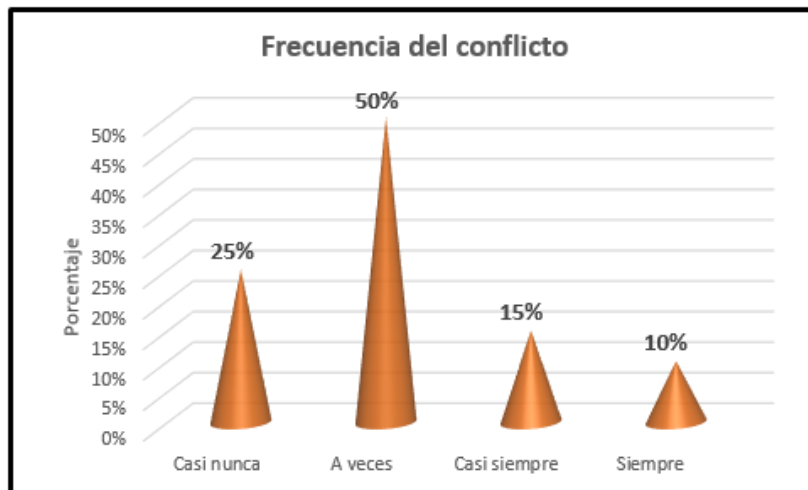


Figura N° 4. Frecuencia del conflicto

Interpretación:

De los 20 trabajadores encuestados, un 50 % muestra sentirse en conflicto con sus compañeros de trabajo, en el restaurante campestre El Fundo Palmira. Este resultado muestra que la empresa no soluciona de manera adecuada los conflictos en la empresa.

Clima Organizacional: El clima organizacional que perciben los trabajadores es casi siempre bueno.

Tabla N° 5. Frecuencia del Clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	0	0 %
	A veces	2	10 %
	Casi siempre	17	85 %
	Siempre	1	5 %
	Total	20	100 %

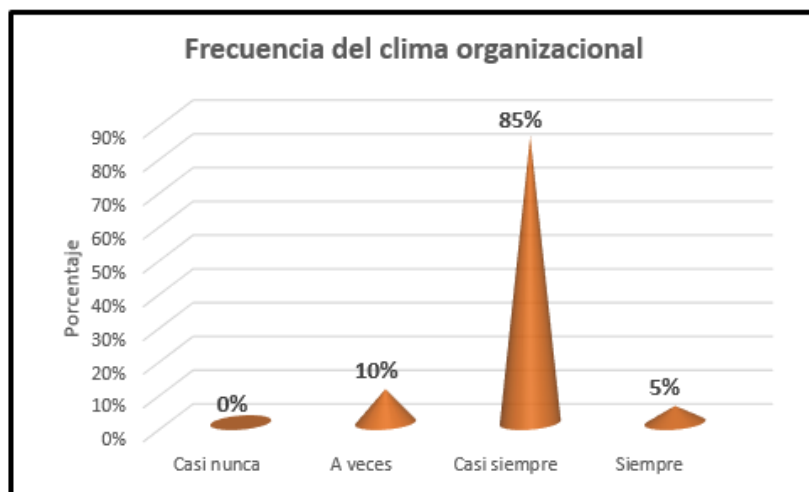


Figura N° 4. Frecuencia del Clima organizacional

Interpretación:

De los 20 trabajadores encuestados, un 85 % muestra percibir un buen clima organizacional, en el restaurante campestre El Fundo Palmira. Este resultado muestra

que la empresa realiza acciones para mantener un buen clima organizacional, aunque debería mejorar para llegar al 100 % de sus colaboradores.

Servicio al Cliente: Los clientes perciben un buen servicio brindado por los trabajadores de la empresa.

Tabla N° 6. Frecuencia del Servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	0	0,0 %
	A veces	14	6,0 %
	Casi siempre	123	52,6 %
	Siempre	97	41,5 %
	Total	234	100,0 %

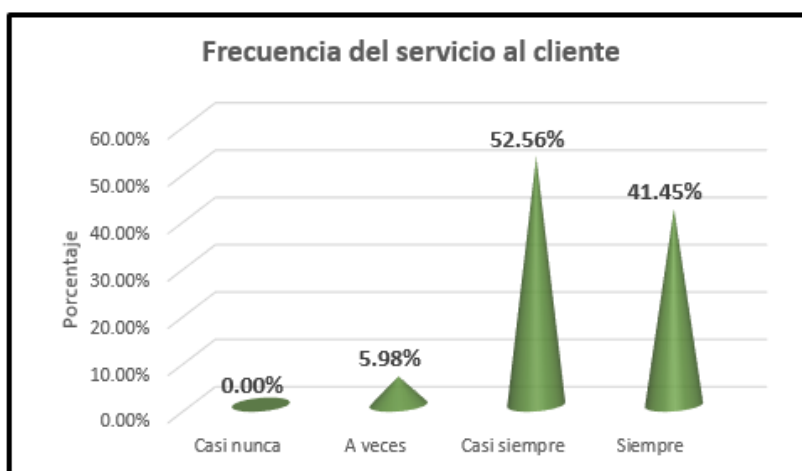


Figura N° 6. Frecuencia del Servicio al cliente

Interpretación:

De los 234 clientes encuestados, un 52,56 % muestra percibir un buen servicio por parte de los trabajadores, en el restaurante campestre El Fundo Palmira. Este resultado muestra que la empresa realiza acciones para mantener un buen clima organizacional, y así los trabajadores brinden un excelente servicio al cliente, aunque la empresa debería capacitar y mejorar el trato a sus colaboradores, para que los clientes perciban un servicio al 100 %.

4.2. Contrastación de hipótesis

a) Hipótesis general

El Clima Organizacional repercute notablemente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

Verificamos si existe influencia notable entre el clima organizacional y el servicio al cliente, usamos la prueba de Rho de Spearman; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadística:

H_0 : El clima organizacional no influye en el servicio al cliente.

H_a : El clima organizacional influye en el servicio al cliente.

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 7, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.001 y a un coeficiente de correlación de 0.684

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva media del 0.684 significativa entre el clima organizacional y el servicio al cliente.

Tabla 7. Correlaciones el clima organizacional y el servicio al cliente

		Clima organizacional	Servicio al cliente
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,684**
			,001

		N	20	20
	Servicio al cliente	Coefficiente de correlación	,684**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	20	234
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

b) Hipótesis específica 1

La estructura organizacional influye notablemente en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

Verificamos si existe influencia notable entre la estructura organizacional y el servicio al cliente, usamos la prueba de Rho de Spearman; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadística:

H0: La estructura organizacional no influye en el servicio al cliente.

Ha: La estructura organizacional influye en el servicio al cliente.

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 8, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.049 y a un coeficiente de correlación de 0.445.

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva baja del 0.445 significativa entre la estructura y el servicio al cliente.

Tabla 8. Correlaciones de la estructura organizacional y el servicio al cliente

			Estructura organizacional	Servicio al cliente
Rho de Spearman	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,445*
		Sig. (bilateral)	.	,049
		N	20	20
	Servicio al cliente	Coefficiente de correlación	,445*	1,000

		Sig. (bilateral)	,049	.
		N	20	234
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

c) Hipótesis específica 2

La responsabilidad repercute significativamente en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

Verificamos si existe influencia significativa entre la responsabilidad y el servicio al cliente, usamos la prueba de Rho de Spearman; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadística:

H0: La responsabilidad no influye en el servicio al cliente.

Ha: La responsabilidad influye en el servicio al cliente.

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 9, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.048 y a un coeficiente de correlación de 0.448

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva baja del 0.448 significativa entre la responsabilidad y el servicio al cliente.

Tabla 9. Correlaciones de la responsabilidad y el servicio al cliente

		Responsabilidad	Servicio al cliente
Rho de Spearman	Responsabilidad	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,448*
		N	,048
			20
			20

	Servicio al cliente	Coefficiente de correlación	,448*	1,000
		Sig. (bilateral)	,048	.
		N	20	234
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

d) Hipótesis específica 3

Las recompensas repercuten notablemente en la satisfacción del cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

Verificamos si existe influencia notable entre las recompensas y el servicio al cliente, usamos la prueba de Rho de Spearman; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadística:

H0: Las recompensas no influyen en el servicio al cliente.

Ha: Las recompensas influyen en el servicio al cliente.

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 10, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.044 y a un coeficiente de correlación de 0.455

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación positiva baja del 0.455 significativa entre las recompensas y el servicio al cliente.

Tabla 10. Correlaciones de las recompensas y el servicio al cliente

		Recompensas	Servicio al cliente
Rho de Spearman	Recompensas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	20
			,455*

	Servicio al cliente	Coefficiente de correlación	,455*	1,000
		Sig. (bilateral)	,044	.
		N	20	234
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

e) **Hipótesis específica 4**

El conflicto repercute notablemente en la satisfacción del cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.

Verificamos si existe influencia notable entre el conflicto y el servicio al cliente, usamos la prueba de Rho de Spearman; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadística:

H0: El conflicto no influye en el servicio al cliente.

Ha: El conflicto influye en el servicio al cliente.

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 11, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.010 y a un coeficiente de correlación de -0.562

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una correlación negativa media del 0.562 significativa entre el conflicto y el servicio al cliente.

Tabla 11. Correlaciones del conflicto y el servicio al cliente

			Conflicto	Servicio al cliente
Rho de Spearman	Conflicto	Coefficiente de correlación	1,000	-,562**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	20	20
	Servicio al cliente	Coefficiente de correlación	-,562**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	20	234

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Capítulo V

DISCUSION CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En la presente tesis se investigó el Clima Organizacional y Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, donde trabajan 20 personas, y con una recepción de 600 clientes aproximadamente por semana, se realizaron encuestas tanto a trabajadores como clientes para determinar si el clima organizacional influye en la manera en cómo los colaboradores brindan el servicio al cliente, del mismo modo se estudió si los factores organizacionales influyen en el servicio. Con base en esto se plantearon las hipótesis estadísticas en las que se desarrolla esta investigación.

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes. Pérez (2014).

Los resultados que se encontraron en como el Clima organizacional influye en el Servicio al Cliente respecto a la motivación, muestran resultados positivos bajos, ya

que los trabajadores no son motivados adecuadamente; entiéndase por motivación el hecho de recompensar las labores, o incentivar para que se realicen; también tengamos en cuenta que no se deben poner condiciones para realizar diversas actividades en el trabajo; pero esto debe alentar a los trabajadores a sentirse mejor, y por consiguiente brindar un mejor servicio.

El clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad. Pereira (2014).

Los resultados que se encontraron en como el Clima organizacional influye en el Servicio al Cliente respecto al conflicto, muestran resultados negativos, es decir, si no existe paz y solidaridad entre los trabajadores, ellos no podrán reflejar estas actitudes positivas en un buen servicio; aquí podemos ver la importancia de solucionar los conflictos en la empresa para tener una mayor rentabilidad y trabajadores motivados.

Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa. Mino (2014).

Los resultados que se encontraron en como el Clima organizacional influye en el Servicio al Cliente respecto a la estructura organizacional, muestran resultados positivos bajos debido a que no existe un organigrama donde se muestre la estructura organizacional de la empresa, las funciones, ni los puestos de mando, las funciones solo se siguen por boca a boca; para contrarrestar esto los directivos deben elaborar un organigrama de acuerdo a la estructura y a la dimensión de la empresa para que los trabajadores realicen sus funciones con mayor facilidad.

Para futuras investigaciones se recomienda analizar cada uno de los factores organizacionales que puedan afectar al clima laboral de los trabajadores y las dimensiones que ayuden a brindar el servicio al cliente, ya que con el tiempo pueden ser otros.

5.2. Conclusiones

- El Clima Organizacional repercute de manera positiva en el servicio al cliente, en el restaurante campestre El Fundo Palmira, 2018, es decir en esta empresa se comprobó que la buena organización, la retroalimentación la motivación y la solución a los problemas del entorno laboral conllevan a que los colaboradores brinden un mejor servicio a los clientes.
- La estructura organizacional incide en el servicio al cliente de manera positiva baja, en el restaurante campestre El Fundo Palmira, 2018., es decir, todos los trabajadores no conocen el organigrama de la empresa, como consecuencia no se pueden desenvolver al 100% en sus labores diarias.
- La responsabilidad incide en el servicio al cliente de manera positiva baja, en el restaurante campestre El Fundo Palmira, 2018, es decir, en esta empresa los trabajadores asumen de manera responsable las funciones que se les delega, aunque de manera irregular, ya que la empresa no muestra la orientación adecuada a sus colaboradores, y así ellos se desenvuelvan mejor en su área de trabajo.
- Las recompensas inciden de manera positiva baja en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, 2018, es decir, en esta empresa no se motiva al personal de manera eficiente, ya que no todos se sienten recompensados por las labores que realizan.
- El conflicto incide manera negativa media en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, 2018, es decir, en esta empresa existen conflictos entre los trabajadores, que son solucionados de manera irregular; como consecuencia el servicio al cliente no es eficiente en un 100%.
- Notamos que el servicio que perciben los clientes es intermedio, ya que hay diversos factores que influyen a los trabajadores a no brindar el 100 % de sus capacidades en su centro de labores.

5.3. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa elaborar un organigrama donde se muestre la estructura organizacional de la empresa, de esta forma los trabajadores conocerán la importancia de su trabajo, la forma en cómo funciona la empresa y quien la gerencia.
- La empresa debe capacitar a los trabajadores antes y durante la ejecución de sus labores, y así mismo brindarles la libertad de tomar decisiones en su área de trabajo, es decir, darles la oportunidad de opinar respecto a las carencias o mejoras en su área de trabajo, iniciar una retroalimentación contante y así brindar un mejor servicio al cliente.
- Se recomienda mejorar la parte motivacional de los trabajadores, premiarlos por lograr metas en su centro de labores, por llegar puntual etc., hay diversas formas de motivar al personal, pero se debe buscar la más adecuada para esta cause el efecto motivacional en los trabajadores, así ellos sabrán que su trabajo será recompensado.
- Se recomienda solucionar los conflictos entre los trabajadores; el conflicto puede generar actitudes negativas en las personas, y esta puede ser una causa de un mal servicio; es decir, solucionar los conflictos entre los colaboradores ayudara a brindar una mejor atención a los consumidores.
- Se recomienda organizar reuniones constantes para tomar en cuentas las opiniones de los trabajadores y de los directivos, de esta manera se podrá solucionar los problemas en la empresa, y en conjunto mejorar el servicio al cliente.

Capítulo VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes Bibliográficas

- Albrecht, K., Zemke, R. (1991). Gerencia del Servicio. Homewood, Illinois, USA: LEGIS editores S.A.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración . Santa Fé, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional la dinamica del éxito en las Organizaciones. Santa Fé, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cuevas, R. (2011). Gerencia gestión y liderazgo educativo. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Daft, R. (2015). Teoría y Diseo Organizacional. Santa Fé, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Franklin, E. (2014). Organización de Empresas. Santa Fé, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Guizar, R. (2013). Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. Santa Fé, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

- Lira, M. (2009). ¿Como puedo mejorar el Servicio al Cliente?. Guanajuato, México: Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato.
- Louffat, E. (2012). Administración del Potencial Humano. Buenos Aires, Argentina: Cengage, Learning.
- Martínez, M. (2013). La Gestión Empresarial. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Mazabel, C. (2011). Indicaciones de gestión en Recursos Humanos y su impacto económico en la organización de lo cualitativo a lo cuantitativo. Lima, Perú: Cirh Perú.
- Mejia, M. (2010). Manual para un diagnostico del Clima Laboral. Guatemala: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- Morueco, R. (2014). Manual práctico de Administración . Santa Fé, México: Editorisl RA-MA.
- Prieto, J. (2014). Gerencia del Servicio, la clave para ganar a todos. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tshol, J. (2011). Servicio al Cliente. Minneapolis, Minesota, USA: Best Sellers Publishing.
- Ucrós, M. &. (2010). Clima Organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. Bogotá, Colombia: Visión Gerencial.

6.2. Fuentes electrónicas

- El Buzón de Pacioli. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente, un pilar en la Gestión Empresarial, Revista trimestral del departamento de Contraduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Sonora, México. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Dominguez, L. R. (2013). El Clima Laboral como un elemento de compromiso organizacional. Revista Nacioanl de Administración. Puerto Vllarta, México. Recuperado de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ElClimaLaboralComoUnElementoDelCompromisoOrganizac-4721419%20(1).pdf
- Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Inca, V. (2012). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos CESAQ – PUCE, QUITO. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2769/1/T-UCE-0007-72.pdf>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿De qué manera influye el clima organizacional en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?</p> <hr/> <p>Problemas específicos: ¿De qué manera la estructura organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?</p> <p>¿De qué manera la responsabilidad repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?</p> <p>¿De qué manera las recompensas repercuten en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?</p> <p>¿De qué manera el conflicto repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018?</p>	<p>Objetivos Generales: Determinar de qué manera el clima organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018</p> <hr/> <p>Objetivos Específicos: Determinar de qué manera la estructura organizacional repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <p>Determinar de qué manera la responsabilidad repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <p>Determinar de qué manera las recompensas repercuten en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <p>Determinar de qué manera el conflicto repercute en el servicio al cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p>	<p>Hipótesis general El Clima Organizacional repercute notablemente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <hr/> <p>Hipótesis Especifica: La estructura organizacional influye notablemente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <p>La responsabilidad repercute significativamente en el Servicio al Cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <p>Las recompensas repercuten notablemente en la satisfacción del cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p> <p>El conflicto repercute notablemente en la satisfacción del cliente en el restaurante campestre El Fundo Palmira, periodo 2018.</p>	<p>Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL Estructura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situaciones de trabajo - Normas - Reglamentos - Procedimientos - Clima <p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conducta de las personas - Iniciativa personal - Ideas personales <p>Recompensas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar recompensas - Resultados - Método de trabajo <p>Conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglas - Opiniones diferentes - Motivar puntos de vista - Confrontación - Administrar conflictos <p>Variable Dependiente: SERVICIO AL CLIENTE El Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Soluciones - Fidelidad - Grado de servicio <p>Estrategia de Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia - Visión - Misión - Mercado - Principio Organizacional - Ventaja - Resultados <p>El Personal de Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicial - Dialogo - Habilidades sociales. 	<p>DISEÑO El diseño es no experimental, transversal, correlacional causal.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Transversal, correlacional causal.</p> <p>TÉCNICA: Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario.</p> <p>POBLACIÓN De acuerdo a las muestras reducidas son 234 clientes que llegan al Restaurante Campestre El Fundo Palmira</p>

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el CLIMA ORGANIZACIONAL. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
CLIMA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1. ¿Se siente cómodo con las tareas que realiza en su centro laboral?					
2. ¿Tiene conocimiento de la existencia de normas y reglamentos en su centro laboral?					
3. ¿Está de acuerdo con normas y reglamentos en su centro laboral?					
4. ¿Trabaja en un espacio adecuado que le permita desarrollar sus actividades con facilidad?					
5. ¿El clima laboral que percibe en su centro de trabajo es el adecuado?					
DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD					
6. ¿Sus opiniones son tomadas en cuentas por los directivos?					
7. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada?					
DIMENSIÓN: RECOMPENSAS					
8. ¿Se siente motivado en su centro laboral?					
9. ¿El trabajo en su centro laboral es recompensado?					
10. ¿Las formas de motivación que recibe son adecuadas?					
DIMENSIÓN: CONFLICTO					
11. ¿Tiene problemas con sus compañeros de trabajo?					
12. ¿La forma en cómo se solucionan las conflictos en su centro laboral es adecuada?					
13. ¿Trabaja de acuerdo a las normas y reglamentos de si centro laboral?					

CUESTIONARIO A LOS CLIENTES

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el SERVICIO AL CLIENTE. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

1. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

Género

Masculino	
Femenino	

Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

2. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
SERVICIO AL CLIENTE					
DIMENSIÓN: EL CLIENTE					
1. ¿Se siente satisfecho con servicio que recibe?					
2. ¿Recibe soluciones inmediatas si tiene algún problema con respecto al servicio?					
DIMENSIÓN: ESTRATEGIA DE SERVICIO					
3. ¿Se siente atraído por los eventos que realiza el restaurante?					
4. ¿Se siente cómodo con la infraestructura del restaurante?					
5. ¿En fechas especiales siempre recurre a los servicios del restaurante?					
6. ¿Con que frecuencia visita el restaurante					
DIMENSIÓN: EL PERSONAL DE SERVICIO					
7. ¿El personal que lo atiende muestra conocimiento de las necesidades que usted tiene?					
8. ¿El trato que recibe por parte del personal que le brinda el servicio es bueno?					
9. ¿El personal demuestra interés en brindarle un buen servicio?					

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Dr. LUIS BALDEOS ARDÍAN
PRESIDENTE

Mg. SANTIAGO RAMOS Y YOVERA
SECRETARIO

Mg. FÉLIX GIL CARO SOTO
VOCAL

Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES
ASESOR