

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Investigación

Influencia del proceso administrativo y el entorno en la satisfacción del cliente en el centro de Servicio de Dercocenter Roberts de la Empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. en Arequipa- Perú - 2020

Pablo Cesar Valdivia Vargas

Para optar el Grado Académico de
Bachiller en Administración

Arequipa, 2020

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

DEDICATORIA

A mi familia, por su constante apoyo y ser la fuente de motivación a lo largo de este camino.

A mi tío, a quien considero como un padre, por hacer posible este sueño.

A mis amigos de la Universidad por su apoyo y consideración hacia mi persona.

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, por la vida, la familia, la salud y la oportunidad que me brindó para alcanzar esta meta tan importante para mi persona.

Agradecer a la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C., en especial al Sr. Rafael Lucioni y Sr. Fabricio Samatelo, al otorgarme las facilidades para el desarrollo de la presente investigación, por compartir su experiencia, por sus consejos y apoyo brindado a lo largo de la misma.

A los docentes de la facultad de Administración de la Universidad Continental, por compartir sus conocimientos y experiencias, en especial al Mg. Julio Álvarez Barreda por su asesoría.

Índice

Capítulo I: Planteamiento de Estudio	1
1.1 Escenario de la investigación	1
1.1.1 Territorial.	1
1.1.2 Temporal.	1
1.1.3 Conceptual.	1
1.1.4 Experiencia y rol del investigador.	1
1.2 Situación problemática	1
1.2.1 Antecedentes de la investigación.	1
1.2.2 Caracterización de los sujetos de estudio.....	4
1.2.3 Caracterización del problema.	5
1.3 Formulación del problema	10
1.3.1 Problema general.	10
1.3.2 Problemas específicos.	10
1.4 Propósitos de la investigación	11
1.4.1 Propósito general.	11
1.4.2 Propósitos específicos.	11
1.5 Justificación de la investigación.....	11
1.5.1 Justificación de conveniencia.	11
1.5.2 Implicancia práctica.	12
Capítulo II: Estado del arte	14
2.1 Revisión literaria	14
2.1.1 Variables independientes.	14
2.1.1.1 <i>Proceso administrativo.</i>	14
2.1.1.2 <i>Entorno laboral.</i>	15
2.1.2 Variable dependiente.	16
2.1.2.1 <i>Satisfacción del cliente.</i>	16
2.2 Marco conceptual	17
2.2.1 Bases teóricas.....	17
2.2.1.1 <i>Proceso administrativo.</i>	17
2.2.1.2 <i>Entorno laboral.</i>	17
2.2.1.3 <i>Satisfacción del cliente.</i>	18

2.2.1.4	<i>Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.</i>	18
2.2.2	Definición términos básicos.....	18
2.2.2.1	<i>Importador.</i>	18
2.2.2.2	<i>Dercocenter.</i>	19
2.2.2.3	<i>Centro de servicio.</i>	19
Capítulo III:	Metodología	20
3.1	Enfoque de la investigación	20
3.2	Paradigma de la investigación.....	20
3.3	Método de la investigación	21
3.4	Sistema de categorías	21
3.4.1	Proceso Administrativo.....	21
3.4.1.1	<i>Planificación.</i>	21
3.4.1.2	<i>Organización.</i>	23
3.4.1.3	<i>Dirección.</i>	24
3.4.1.4	<i>Control.</i>	27
3.4.2	Entorno Laboral.	28
3.4.2.1	<i>Físicos.</i>	28
3.4.2.2	<i>Ambientales.</i>	30
3.4.2.3	<i>Relaciones interpersonales.</i>	32
3.4.3	Satisfacción del cliente.	33
3.4.3.1	<i>Calidad.</i>	33
3.4.3.2	<i>Desempeño del personal.</i>	33
3.4.3.3	<i>Precio.</i>	35
3.4.3.4	<i>Experiencia de servicio.</i>	35
3.5	Selección de los sujetos de estudio	40
3.5.1	Unidad de análisis.....	40
3.5.2	Tamaño de muestra.	40
3.5.3	Selección de muestra.....	41
3.6	Técnicas de producción de información.....	41
3.6.1	Técnicas.	41
3.6.2	Instrumentos.....	42
3.6.2.1	<i>Diseño.</i>	42
3.6.2.2	<i>Confiabilidad.</i>	43

3.6.2.3	<i>Validez</i>	44
Capítulo IV:	Resultados.....	46
4.1	Descripción del trabajo de campo.....	46
4.1.1	Contexto de la investigación - Covid-19.	46
4.1.2	Desarrollo del trabajo de campo.	46
4.1.2.1	<i>Encuesta a los colaboradores del Centro de Servicio</i>	47
4.1.2.2	<i>Entrevista personal al Gerente de Post-Venta</i>	48
4.1.2.3	<i>Encuesta a los clientes</i>	48
4.1.2.4	<i>Observación participante</i>	48
4.2	Análisis y síntesis de los resultados.....	49
4.2.1	Encuestas a los colaboradores.....	49
4.2.1.1	<i>Proceso administrativo</i>	51
4.2.1.2	<i>Entorno laboral</i>	60
4.2.2	Entrevista al Gerente de Post-Venta.	66
4.2.3	Encuesta a los clientes.	72
4.2.4	Observación participante.	77
4.3	Interpretación de los hallazgos.....	79
4.3.1	Hallazgos en el Proceso Administrativo.....	80
4.3.2	Hallazgos en el Entorno Laboral.....	83
4.3.3	Hallazgos de la Satisfacción del Cliente (Experiencia del cliente).....	85
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Referencias	91
Apéndices	93

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables independientes.....	38
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente	39

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución y cantidad de colaboradores encuestados según el puesto de trabajo.	50
<i>Figura 2.</i> Distribución de los colaboradores encuestados según su antigüedad en la empresa.	50
<i>Figura 3.</i> Distribución de los colaboradores encuestados según su antigüedad en el puesto de trabajo.	51
<i>Figura 4.</i> Conocimiento de los objetivos del Centro de Servicio y su puesto de trabajo por parte de los colaboradores.	52
<i>Figura 5.</i> Apreciación del colaborador respecto a la contribución de su trabajo a los objetivos de la empresa.	52
<i>Figura 6.</i> Conocimiento de los procedimientos de trabajo por parte de los colaboradores.	53
<i>Figura 7.</i> Aplicación de los procedimientos de trabajo por parte de los colaboradores.	53
<i>Figura 8.</i> Cantidad de colaboradores informados sobre sus obligaciones y funciones.	54
<i>Figura 9.</i> Calificación respecto a la integración de los diferentes puestos de trabajo en el Centro de Servicio.	54
<i>Figura 10.</i> Apreciación respecto a si existe una buena integración entre el Centro de Servicio y otras áreas de la empresa.	55
<i>Figura 11.</i> Motivos que no permiten una buena integración entre el Centro de Servicio y otras áreas de la empresa.	55
<i>Figura 12.</i> Calificación de la toma de decisiones en la empresa.	56

<i>Figura 13.</i> Calificación sobre la comunicación de los colaboradores entre las diversas áreas.	56
<i>Figura 14.</i> Apreciación de los colaboradores respecto a si los canales de comunicación son los adecuados.	57
<i>Figura 15.</i> Apreciación de los colaboradores respecto a si se realiza una supervisión.	57
<i>Figura 16.</i> Apreciación de los colaboradores respecto a si la supervisión mejora el desempeño laboral.	58
<i>Figura 17.</i> Apreciación de los colaboradores respecto a si realiza la evaluación del desempeño laboral.	58
<i>Figura 18.</i> Conocimiento de los indicadores del Centro de Servicio por parte de los colaboradores.	59
<i>Figura 19.</i> Conocimiento de los indicadores del Centro de Servicio por parte de los colaboradores según el puesto de trabajo.....	59
<i>Figura 20.</i> Calificación por parte del colaborador respecto a la retroalimentación recibida.....	60
<i>Figura 21.</i> Calificación de la ergonomía del lugar de trabajo.	60
<i>Figura 22.</i> Calificación de la ergonomía del lugar de trabajo según el puesto de trabajo.	61
<i>Figura 23.</i> Apreciación del colaborador respecto a si cuenta con el espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades.	61
<i>Figura 24.</i> Nivel de afectación por la distribución de la infraestructura de la empresa respecto a la ubicación del lugar de trabajo del colaborador.	62
<i>Figura 25.</i> Apreciación del colaborador si dispone de las herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de sus actividades.	63

<i>Figura 26.</i> Apreciación sobre si el colaborador dispone con herramientas y equipos en buen estado.....	63
<i>Figura 27.</i> Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por el ruido..	64
<i>Figura 28.</i> Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por la calidad del aire.....	64
<i>Figura 29.</i> Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por la iluminación disponible.....	65
<i>Figura 30.</i> Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por la temperatura ambiental.....	65
<i>Figura 31.</i> Apreciación respecto a si la comunicación entre los colaboradores se desarrolla bajo el respeto y las buenas costumbres.....	66
<i>Figura 32.</i> Apreciación respecto a si en la empresa se presentan conflictos laborales.	66
<i>Figura 33.</i> Distribución por sexo de los clientes encuestados.....	73
<i>Figura 34.</i> Distribución de los servicios solicitados por el cliente.....	73
<i>Figura 35.</i> Apreciación del cliente respecto a si se resolvieron todos los requerimientos solicitados al momento de dejar su vehículo.	74
<i>Figura 36.</i> Calificación respecto a la amabilidad del personal según su puesto de trabajo.	74
<i>Figura 37.</i> Calificación respecto al profesionalismo del personal según su puesto de trabajo.	75
<i>Figura 38.</i> Calificación respecto a la comunicación del personal en términos de claridad y sencillez.....	75
<i>Figura 39.</i> Apreciación respecto a si el personal se comunicó de manera oportuna...	76
<i>Figura 40.</i> Nivel de conformidad del cliente respecto al precio.....	76

Figura 41. Probabilidad de recomendación del servicio a un familiar o conocido.77

Figura 42. Distribución de clientes según NPS y puntaje obtenido.....77

Índice de Apéndices

Apéndice 01: Matriz de consistencia	93
Apéndice 02: Encuesta del Proceso Administrativo	95
Apéndice 03: Encuesta del Entorno Laboral	99
Apéndice 04: Encuesta de la Satisfacción del Cliente	102
Apéndice 05: Guía de entrevista semiestructurada a Gerente de Servicio Post-Venta	104
Apéndice 06: Validación de instrumentos	106

Resumen

La presente investigación se desarrolló en base a la necesidad de evaluar y analizar la manera en que la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. ubicada en la ciudad de Arequipa, desarrolla su proceso administrativo y entorno laboral, con el objetivo de determinar cómo ambos influyen en la satisfacción de los clientes que asisten al Centro de Servicio; ya que las empresas, para poder mantenerse en el mercado, necesitan cubrir las exigencias y niveles de calidad solicitados por los clientes.

Para lograr el objetivo propuesto, se abordó la investigación mediante un enfoque mixto, donde se obtuvo información de parte de los colaboradores del Centro de Servicio y de los clientes que asisten a él, mediante instrumentos cuantitativos (cuestionario) y cualitativos (diario de campo).

Dentro de los hallazgos obtenidos, se tiene que en el Centro de Servicio el proceso administrativo presenta deficiencias en su implementación y aplicación; asimismo, el entorno laboral presenta una situación favorable, con observaciones puntuales que requieren mejorarse para un mejor desempeño de los colaboradores. La experiencia del cliente, en general, es buena; sin embargo, las actuales medidas que toma la empresa no son suficientes para lograr que el cliente definitivamente la recomiende.

Finalmente, se propone medidas correctivas, en relación a la formalización de los documentos, canales de comunicación efectivos, innovación en la atención del cliente, mejora en los ambientes de trabajo y desarrollo de un plan estratégico.

Palabras claves: Proceso administrativo, entorno laboral, satisfacción del cliente.

Abstract

This research was developed based on the need to evaluate and analyze the way in which the company Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. Located in the city of Arequipa, it develops its administrative process and work environment, with the objective of determining how both influence the satisfaction of the clients who attend the Service Center; since companies, in order to stay in the market, need to meet the demands and quality levels requested by customers.

To achieve the proposed objective, the research was approached through a mixed approach, where information was obtained from the collaborators of the Service Center and from the clients who attend it, using quantitative (questionnaire) and qualitative (field newspaper) instruments.

Among the findings, the administrative process has deficiencies in the Service Center in its implementation and application; Likewise, the work environment presents a favorable situation, with specific observations that need to be improved for a better performance of the collaborators. The customer experience, in general, is good; however, the current measures that the company takes are not enough to make the client definitely recommend it.

Finally, corrective measures are proposed in relation to the formalization of documents, effective communication channels, innovation in customer service, improvement in work environments and development of a strategic plan.

Key words: Administrative process, work environment, customer satisfaction.

Introducción

La presente investigación tiene por finalidad determinar cómo el proceso administrativo y el entorno laboral influyen en la satisfacción de los clientes del Centro de Servicio, en la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. Para ello, se analiza la situación interna de la empresa relacionada a su proceso administrativo y entorno laboral con el objetivo de primero encontrar factores favorables que contribuyen a un aumento en la satisfacción y segundo, encontrar oportunidades de mejora. Asimismo, se realiza una evaluación de la experiencia del cliente en donde se busca confirmar aspectos relacionados de la atención, como son la comunicación o el precio.

En el primer capítulo, se expone el problema principal, bajo un contexto global de la realidad de la empresa, y puntual, en relación a la situación interna del Centro de Servicio. Además, se muestran los propósitos y la justificación de la investigación.

El segundo capítulo, contiene el estado del arte en donde, se presentan los antecedentes, haciendo mención a investigaciones relacionadas al sector automotriz; se definen las tres variables de la investigación: proceso administrativo, entorno laboral y satisfacción del cliente; e igualmente, se realiza una breve historia de la empresa. Además, se presenta la definición de los términos básicos como son: importador, Dercocenter y Centro de servicio, desde la perspectiva del sector automotriz.

El tercer capítulo comprende el enfoque empleado, los paradigmas, el método utilizado dadas las variables presentadas, sistema de categorías donde se detallan las dimensiones, indicadores y subindicadores que posee cada variable y se presentan las

preguntas que conforman los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, se presenta la población y el tamaño de la muestra que se requiere para obtener resultados concluyentes, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, especificando información respecto a su diseño, confiabilidad y validez.

Y en el cuarto capítulo, se exponen los resultados. Para ello, primero se describe el contexto en el cual se desarrolló la investigación; se presentan los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de recolección de datos y se realiza una comparación entre ellos, determinando si es posible mejorar la satisfacción del cliente y que se requiere para lograrlo o, caso contrario, por qué motivo no es posible realizar una mejora. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación y se plantean recomendaciones.

Capítulo I: Planteamiento de Estudio

1.1 Escenario de la investigación

1.1.1 Territorial.

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa.

1.1.2 Temporal.

Año 2020, con recopilación de datos durante el año indicado.

1.1.3 Conceptual.

Análisis de variables, recopilación de datos de primera fuente.

1.1.4 Experiencia y rol del investigador.

Amplia experiencia en el rubro empresarial en el que se desarrolla la investigación, sector automotriz, quien durante la investigación formó parte de los colaboradores de la empresa. Estudiante de Administración de Empresas, responsable de la recopilación de datos mediante los diferentes instrumentos, análisis e interpretación aplicando el conocimiento y experiencia adquirida en su formación profesional.

1.2 Situación problemática

1.2.1 Antecedentes de la investigación.

- a) Tesis “Relación entre el servicio postventa y la fidelidad del cliente en el sector automotriz, el caso de dos concesionarios de vehículos chinos en

Lima.” (Parra, 2016). El autor expone mediante su trabajo la necesidad que toda empresa del rubro automotriz requiere en la actualidad, necesidad que se centra en la fidelización de sus clientes dada la alta competencia que existe en el mercado. La investigación realizada en los dos concesionarios más importantes de vehículos chinos en la ciudad de Lima, analiza las tres variables claves del servicio: la postventa, la satisfacción y la fidelización del cliente. Enfocado en el servicio propiamente dicho, la calidad de los trabajos es considerado como el factor más importante para la satisfacción de los clientes junto con el cumplimiento de los requerimientos solicitados al momento de acudir a un servicio. Para ello se realiza un análisis de cómo se realiza el servicio postventa con el objetivo de identificar problemas.

En la investigación se hace referencia a que los clientes son cada vez más exigentes y que para mantenerlos satisfechos no basta con ser buenos, sino excelentes marcando una diferencia respecto a la competencia, con la calidad como principal arma para lograr este objetivo. Concluye su investigación mencionando que lo más importante para lograr la fidelización del cliente es mejorar la experiencia de visita al concesionario, optimizar los procesos dentro de los concesionarios inherentes al servicio para mejorar la productividad y la implementación de un plan de promoción de los servicios que se ofrecen.

- b) Tesis “Modelo administrativo para el despliegue e implementación de herramientas de mejora continua en procesos productivos en el sector automotriz de manufactura en Ciudad Juárez, Chihuahua.” (Cardona,

2017). En el trabajo de investigación se toma en consideración las exigencias actuales tanto del mercado como del cliente del sector automotriz, siendo así que las empresas se ven en la necesidad de ser mejores cada día para cubrir estas exigencias. Para ello se considera que los procesos cumplen un papel fundamental para la mejora del desempeño y así lograr una marcada diferencia frente a la competencia. Acompañado de los procesos, el implementar herramientas de mejora continua permitirá verificar que se está tomando el camino correcto. Ahora, se hace referencia a que estas herramientas si bien están implementadas, no llegan a cumplir su objetivo ya que se evalúan de manera individual o no guardan relación entre ellas. Esto trae como consecuencia, que no se tenga un panorama confiable y claro de la situación de la empresa, convirtiendo a esta herramienta en inservible.

La investigación también aborda la problemática del uso de herramientas, de mejora continua, enfocado netamente en el aspecto propio del negocio, sin considerar la parte administrativa y el activo principal de toda empresa que es su gente, el recurso humano. Su objetivo principal es implementar un modelo administrativo considerando todos los puntos antes señalados, en torno a la realidad y requerimientos del mercado donde la empresa está ubicada geográficamente.

- c) Tesis “Propuesta de gestión por procesos para el área de postventa en el concesionario Asia Car Hyundai S.A.” (Novillo, 2011). El trabajo desarrollado en esta investigación toca un tema muy importante y que

actualmente es el principal motivo de la investigación, que es el desarrollo de un mecanismo de trabajo para la prestación de un bien o servicio los cuales con el tiempo tienen que ir adaptándose a la realidad empresarial y del mercado para no perder competitividad frente a la competencia. Hace referencia que todas las organizaciones en un principio basan su funcionamiento en principios básicos de división del trabajo, estructura, funciones y organigrama en general con todas las áreas claves y de apoyo en la organización. El mantener esta forma de organización y trabajo, en el largo plazo trae graves consecuencias ya que se generan problemas de diversa índole tales como fallas en la comunicación, procesos sin valor, lentitud, falta de colaboración y sobre todo pérdida de una visión estratégica.

Es así, que las empresas muestran su preocupación en actualizar sus procesos, incorporando en ellas modelos de gestión más eficaces y rentables que les permitan primero ser competitivos y segundo mantenerse en ese lugar, tomando en muchos casos como referencia a las normas internacionales más reconocidas, tales como las ISO. Estas implementaciones buscan la plena satisfacción de las partes que componen la organización, tales como sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad. Concluye la investigación indicando que, a pesar del tamaño, los procesos forman la parte más importante de toda organización como aspecto que marca la diferencia.

1.2.2 Caracterización de los sujetos de estudio.

Los sujetos de la investigación están compuestos por los 25 colaboradores del Centro de Servicio; asimismo, por los clientes que hacen uso de los servicios del Centro de Servicio, sin distinción de algún tipo. En el caso de los clientes, para el cálculo de la muestra, se toma como referencia el mes de enero del año 2020, teniendo una cantidad de 750 clientes atendidos.

1.2.3 Caracterización del problema.

El desarrollo de la industria automotriz en el Perú a lo largo de los años ha mostrado una estabilidad constante, reflejado en el volumen de ventas e inscripciones de vehículos livianos nuevos con una cifra de 138,174 unidades en el año 2018 y de 151,997 unidades en el año 2019 (Asociación Automotriz del Perú, 2020). Es una industria que día a día se torna más competitiva con el ingreso de nuevas marcas al mercado y con la creciente demanda del consumidor por un producto y servicio de calidad. En el Perú la industria automotriz está conformada por el importador y los concesionarios, estos últimos son los encargados de la comercialización y de brindar el servicio post-venta cuando el vehículo requiera de alguna revisión o mantenimiento.

Derco Perú S.A. - DERCO es uno de los importadores y distribuidores más grandes de vehículos nuevos en el Perú, con una red de venta y servicio post-venta presente en las principales regiones del país: Arequipa, Cajamarca, Lambayeque, Ancash, Cusco, Ica, Puno, Lima, Piura, Pucallpa, Tacna, San Martín y Trujillo. Algunos concesionarios son de propiedad de DERCO y en otros casos, como en las regiones de Puno o Arequipa, los concesionarios se establecen mediante alianzas comerciales.

En Arequipa, la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. - RESERSUR es el representante del importador iniciando operaciones a partir de enero del 2019 brindando un servicio completo con la venta y soporte post-venta de las siguientes marcas de vehículos: las japonesas Mazda y Suzuki; las francesas Renault y Citroën; y las chinas JAC, Changan, Great Wall y Haval; bajo el nombre comercial de DERCOCENTER ROBERTS, el cual, en cuanto a capital humano en el Centro de Servicio se compone de los siguientes puestos de trabajo: Gerente de post-venta, Jefe de Centro de Servicio, Analista de Centro de Servicio, Call center, Asesor de atención al cliente, Asesor de servicio, Asesor de garantías, Asistente de garantías, Control de taller, Control de calidad, Técnico mecánico y Técnico de lavado; considerando como áreas de apoyo a almacén, repuestos, logística, contabilidad, tecnologías de información, entre otros.

Los importadores establecen indicadores que permiten medir la calidad del servicio que se otorga en la red de concesionarios, siendo uno de estos el índice de satisfacción del cliente el cual tiene como meta para el presente año 2020 a partir del mes de marzo un valor mínimo de 75 puntos. Esta medición la realiza el importador mediante encuestas vía correo electrónico y/o mensajes de texto, utilizando el sistema NPS (promotores, neutros y detractores) el cual es considerado como el indicador más popular para evaluar la experiencia del cliente con servicios y productos (Bueno, 2018). El Centro de Servicio en los últimos tres meses del año 2019 obtuvo valores de satisfacción de 50, 50 y 44 puntos respectivamente; y valores de 30 y 46

puntos en los primeros dos meses del 2020, valores por debajo de la meta establecida.

El problema se generó debido a que RESERSUR, antes de asumir la representación de DERCO, no tuvo el tiempo necesario para realizar una revisión de sus procedimientos, determinando cuales son aún aplicables y cuales necesitan modificarse o eliminarse; capacitar al personal en relación a conocimiento tanto del producto, mantenimientos y reparaciones complejas; preparar la infraestructura según los nuevos requerimientos de trabajo, considerando el aumento en el flujo de clientes y espacio disponible para el personal; generándose en el corto plazo una serie de inconvenientes que a pesar de haber un transcurrido más de un año de iniciadas las operaciones, no es posible lograr las metas exigidas por DERCO, específicamente una mejora en la satisfacción del cliente.

Ante la situación mencionada anteriormente, se han ido logrando ligeras mejoras en diversos aspectos; sin embargo, aún se tienen situaciones de saturación de trabajo para el personal administrativo y técnico, lo que lleva a una falta de disponibilidad para atender adecuadamente al cliente satisfaciendo todos sus requerimientos con una adecuada comunicación para evitar que el cliente se vea obligado a regresar o presentar un reclamo al no sentirse satisfecho con la atención recibida; saturación de vehículos en el Centro de Servicio lo que no hace posible atender a los clientes que requieren servicio con la prontitud que desean al momento de solicitar un cita para el mantenimiento; procedimientos no efectivos que llevan a alargar el tiempo de atención, que involucran más personal y recursos del

necesario, comunicación tardía y no efectiva entre el personal, obteniendo como resultado final no lograr los resultados planificados.

Otro factor importante es la mala distribución y ubicación de las áreas destinadas a los diversos puestos de trabajo, en específico las oficinas administrativas como Jefatura, Analista de Centro de Servicio, Asesor y Asistente de Garantías, Call Center, Control de Calidad, Controlista, Caja y sala de Asesores de Servicio, sin considerar el flujo de atención y procedimientos como factores importantes para la optimización de la hora / hombre. La actual disposición de los puestos de trabajo lleva a que el colaborador emplee tiempo en trasladarse de una oficina a otra generando un cansancio innecesario; que el cliente recorra las instalaciones del taller para realizar el pago exponiéndose a cualquier tipo de accidente y, de igual manera, exponiendo al personal técnico a distracciones no deseadas ante la consulta de un cliente poniendo en riesgo la realización de un mantenimiento o reparación.

Los clientes manifiestan la experiencia del servicio recibido a través de las encuestas y, por lo que se pudo observar en meses pasados, los servicios otorgados no están cumpliendo en cubrir sus expectativas y requerimientos, trayendo como consecuencia una insatisfacción, reclamos posteriores, que no regrese para un próximo mantenimiento o reparación, que no se recomiende a la empresa a otros posibles clientes y, en el peor de los casos, la empresa se vea expuesta a críticas, malos comentarios entre la gente y redes sociales, medios de comunicación, etc. Bien es conocido que la mejor estrategia de marketing para una empresa es la recomendación boca a boca.

Al no cumplirse con la meta establecida por DERCO, RESERSUR pierde un beneficio económico por incumplimiento de estándares de satisfacción y calidad. Igualmente se ve afectada la imagen del Centro de Servicio en referencia a otros de la red de concesionarios.

Encuestas realizadas de parte del importador, entre octubre del 2019 y febrero del 2020, a un total de 56 clientes demostraron que los principales motivos de insatisfacción de los clientes son: el precio del servicio (29%); considerándolo elevado o no de acuerdo al servicio recibido; explicación inadecuada de los trabajos realizados (18%), de parte del Asesor de Servicio hacia el cliente; refuerzo de puntaje (11%), debido a que el cliente no tiene clara la escala de puntuación; comunicación con el cliente (9%), tardía o deficiente; falta de cumplimiento de los requerimientos solicitados (7%), trabajos no realizados o quejas no solucionadas; y otros factores (27%), tales como cordialidad, disponibilidad del servicio, mal lavado de la unidad, demora en la atención, etc.

Es de suma importancia comprender que la satisfacción del cliente debe ser completa y de modo permanente ya que el éxito de la empresa se debe a la fidelización de sus clientes, mediante estrategias que permitan generar un lazo de confianza y lealtad en el largo plazo, en una relación de beneficio mutuo. Esta relación comprende dos facetas, una externa e interna; la externa depende exclusivamente del cliente y su relación con la empresa, que está directamente relacionada con la gestión de la faceta interna, que comprende la interacción entre el colaborador, quien se relaciona con el cliente, y la empresa (Onge H.). En tal sentido, mediante una mejora del

proceso administrativo y el entorno laboral es posible mejorar la satisfacción del cliente, lo cual le permitirá a la empresa crecer, convertirse en un referente en la red de concesionarios de DERCO, mejorar su posicionamiento en el mercado y, por lo tanto, generar mayores ingresos y mayor rentabilidad.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general.

¿Influye el proceso administrativo y el entorno laboral en la satisfacción de los clientes en el Centro de Servicio de Dercocenter Roberts de la Empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.?

1.3.2 Problemas específicos.

- a) ¿El proceso administrativo del Centro de Servicio está establecido en lograr la mayor satisfacción de los clientes?
- b) ¿Los colaboradores tienen conocimiento y aplican el proceso administrativo para el desarrollo adecuado de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo?
- c) ¿Se cuenta con un entorno laboral que permita el desarrollo efectivo del colaborador en su labor diaria?
- d) ¿Son el precio y la explicación de los trabajos realizados de parte del Asesor de Servicio hacia el cliente los indicadores, de la satisfacción del cliente, que requieren mayor atención?
- e) ¿La atención que se brinda en el Centro de Servicio crea una experiencia tal, que lleva al cliente a recomendar a la empresa?

1.4 Propósitos de la investigación

1.4.1 Propósito general.

Determinar la influencia del proceso administrativo y el entorno laboral en la satisfacción del cliente en el Centro de Servicio de Dercocenter Roberts de la Empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.

1.4.2 Propósitos específicos.

- a) Analizar si el proceso administrativo del Centro de Servicio está establecido en lograr la mayor satisfacción de los clientes.
- b) Verificar si los colaboradores tienen conocimiento y aplican el proceso administrativo para el desarrollo adecuado de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo.
- c) Indicar si se cuenta con un entorno laboral que permita el desarrollo efectivo del colaborador en su labor diaria.
- d) Corroborar si el precio y la explicación de los trabajos realizados de parte del Asesor de Servicio hacia el cliente son los indicadores, de la satisfacción del cliente, que requieren mayor atención.
- e) Verificar si la atención que se brinda en el Centro de Servicio crea una experiencia tal, que lleva al cliente a recomendar a la empresa.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación de conveniencia.

Como se mencionó anteriormente, la satisfacción del cliente está íntimamente ligada con el cumplimiento y superación de sus expectativas. Es por ello que la investigación pretende determinar de qué manera el proceso administrativo y entorno laboral influyen en la satisfacción del cliente. Es de suma importancia conocer la realidad del proceso administrativo y del entorno laboral con el propósito de identificar los factores que están afectando la satisfacción del cliente. Determinada la relación entre las tres variables, proceso administrativo, entorno laboral y satisfacción del cliente, se podrá aplicar las medidas necesarias para lograr el incremento deseado en el nivel de satisfacción.

De esta manera RESERSUR podrá incrementar su competitividad y, en el largo plazo, convertirse en la empresa referente de la industria automotriz en la ciudad de Arequipa y en el sur del país. El alcanzar una mejoría en el nivel de satisfacción del cliente permitirá adicionalmente obtener mayores beneficios para los accionistas ya que, junto al incremento del nivel de satisfacción, la cantidad de clientes aumenta y por lo tanto los ingresos económicos, generándose así un crecimiento en los dividendos y acciones, elevándose el valor de la empresa.

1.5.2 Implicancia práctica.

Actualmente se presenta un problema en el Centro de Servicio en donde los niveles de satisfacción del cliente están por debajo de la meta establecida. Esto sin duda, es un reflejo de la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio obtenido. Con la presente investigación se busca resolver este problema de vital importancia ya que no solo afecta la imagen de la

empresa frente al cliente y el mercado, sino también económicamente por el no cumplimiento de los estándares de calidad y la pérdida de bonos económicos por parte del importador. Se busca identificar los puntos críticos del proceso administrativo y factores del entorno laboral para que en el corto y mediano plazo se implemente un plan estratégico que permita una mejora sustancial en el nivel de satisfacción y otros indicadores importantes.

Capítulo II: Estado del arte

2.1 Revisión literaria

La presente investigación cuenta con tres variables, dos de las cuales son independientes:

- Dependiente: Satisfacción del cliente.
- Independientes: Proceso administrativo y entorno laboral.

2.1.1 Variables independientes.

2.1.1.1 Proceso administrativo.

El Centro de Servicio, de acuerdo al proceso administrativo establecido para la empresa en general, desarrolla sus actividades de acuerdo a una planificación, organización, dirección y control. La planificación involucra los objetivos específicos tales como facturación, nivel de satisfacción del cliente, número de órdenes de trabajo generadas, entre otros e igualmente, los procedimientos necesarios para un desarrollo ordenado y efectivo de sus actividades buscando la mayor optimización de sus recursos. La organización distribuye el trabajo en base a sus funciones y tareas diarias según los puestos de trabajo, en tal sentido, el Centro de Servicio cuenta con puestos de trabajo muy variados lo que vuelve compleja la organización, así como la integración con las otras áreas de la empresa. La dirección, comprende la ejecución de lo planificado y organizado, en donde la responsabilidad recae en la unidad de

mando y sucesivamente en niveles inferiores de acuerdo al tamaño de la operación. Es así que, en el Centro de Servicio se tiene al Gerente de Post-venta quien tiene a su cargo la toma de decisiones, la comunicación y supervisión; al Jefe del Centro de Servicio, quien tiene funciones y responsabilidades delegadas siendo este responsable del personal a su cargo cumpliendo diversas funciones como dirigir al equipo, delegar actividades, mantener el equipo enfocado en los objetivos, entre otros. El control, es la última etapa del proceso y su importancia se debe a que permite evaluar el rendimiento y verificar si se han tomado las medidas correctas a lo largo de todo el proceso; para este fin, se cuenta con estándares establecidos que determinan la desviación de los resultados tales como el índice de satisfacción del cliente, monto de facturación, porcentaje de citas efectivas, porcentaje de reclamos presentados, entre otros. El círculo se cierra con la retroalimentación en donde, según los resultados obtenidos en cada indicador, se establecen capacitaciones que permiten corregir el rumbo hacia los objetivos.

2.1.1.2 Entorno laboral.

Cada puesto de trabajo posee un distinto entorno laboral, cada uno con una diferencia significativa de factores a analizar. Los colaboradores con funciones administrativas tienen un entorno de trabajo muy distinto a un mecánico técnico o en algunos casos poseen condiciones mixtas de trabajo. Por tal motivo, en la presente investigación se consideran los factores físicos, ambientales y las

relaciones interpersonales, medidos según la percepción del colaborador.

Cada factor del entorno de trabajo influye de alguna manera en el colaborador y, por lo tanto, en su desempeño de manera positiva o negativa. Esto afecta de manera directa los objetivos del Centro de Servicio, como es la satisfacción del cliente, motivo principal de la presente investigación.

2.1.2 Variable dependiente.

2.1.2.1 Satisfacción del cliente.

Para la presente investigación, se considera dentro de la satisfacción del cliente todos los aspectos directamente relacionados con la experiencia del cliente al momento de adquirir uno o varios de los servicios que el Centro de Servicio ofrece. Es así, que se va a evaluar la percepción del cliente desde que realiza el primer contacto con la empresa, la cual puede ser vía telefónica, página web, etc.; ingreso a las instalaciones, como es recibido; contacto con el personal, amabilidad, profesionalismo, comunicación, etc.; percepción del servicio recibido, cumplimiento de los requerimientos y precio y; su posterior salida al haber culminado el motivo de la visita.

Actualmente se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente a través de una encuesta vía correo electrónico o mensaje de texto, en donde el cliente responde una sola pregunta la cual consiste en:

¿Qué probabilidad hay que recomiende los servicios de la empresa a un familiar o conocido?, debiendo calificar en una escala del 0 al 10, donde 10 y 9 es promotor, de 8 y 7 es neutro y de 6 a 0 es detractor. La meta establecida por el importador es mensual con un valor mínimo de 75 puntos.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Bases teóricas.

2.2.1.1 Proceso administrativo.

El proceso administrativo contempla los cuatro pilares de la administración: la planeación, la organización, la dirección y el control. Cada uno se desarrolla de manera individual, son mutuamente complementarios y contienen sus propias actividades. En conjunto, el objetivo es alcanzar las metas propuestas por la gerencia o la unidad de dirección de la organización.

2.2.1.2 Entorno laboral.

El entorno, de origen latín, hace referencia a todo aquello que rodea la persona en relación a una circunstancia específica. El ambiente está conformado por condiciones físicas, sociales, culturales y económicas. Laboral o trabajo indica la actividad remunerada que lleva a cabo una persona. Ambos términos en conjunto definen las circunstancias o el ambiente de trabajo en que la persona desarrolla una actividad dentro de la organización.

2.2.1.3 Satisfacción del cliente.

Philip Kotler (2001), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Está conformado por tres elementos: el rendimiento percibido, las expectativas y los niveles de satisfacción.

2.2.1.4 Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.

Reparaciones y Servicios del Sur S.A. inicia sus operaciones en el año 1973, dedicándose en un inicio a solo brindar el servicio de mantenimiento de vehículos. Años más adelante, en 1995 debido a la situación de la industria Roberts Automotriz S.A. y Reparaciones y Servicios del Sur S.A. pasan a propiedad de Reynaldo Roberts. Tres años después, en el año de 1998, Roberts Automotriz S.A. cierra sus operaciones de manera definitiva. Es así que se da origen a lo que hoy se conoce como Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. – RESERSUR, empresa dedicada a la comercialización de vehículos nuevos, seminuevos y servicio de mantenimiento y reparación de vehículos. Recientemente, realizó una alianza comercial con DERCO para ser el concesionario en la ciudad de Arequipa.

2.2.2 Definición términos básicos.

2.2.2.1 Importador.

Representante oficial en el Perú de una marca automotriz, en muchos casos con acuerdos de exclusividad. Establece los estándares, las políticas de calidad y metas económicas a nivel nacional. Sus funciones principales, además de realizar la importación de vehículos y repuestos, son las de realizar auditorías y brindar el respectivo soporte comercial y de servicio a toda la red de concesionarios a través de sus diversas áreas. De igual manera, es el nexo entre los fabricantes y los concesionarios.

2.2.2.2 Dercocenter.

Concesionario autorizado de DERCO. Entrega múltiples soluciones para quien desea adquirir un vehículo nuevo, cubriendo todas las necesidades que este implica. Se compone del área comercial (venta de vehículos), centro de servicio (mantenimientos y reparaciones) y venta de repuestos. En conjunto a otros concesionarios, componen la red de comercialización y servicio del importador.

2.2.2.3 Centro de servicio.

Componente especializado de un Dercocenter que ofrece los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos que la empresa representa. Contiene diversas áreas como atención al cliente, área técnica y administrativa.

Capítulo III: Metodología

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación presenta un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo. Se plantea, realizar encuestas a los clientes que hacen uso de los servicios del Centro de Servicio, lo cual va a brindar información cuantitativa respecto a la experiencia del cliente y su nivel de satisfacción; y aplicar encuestas y grupos focales al personal que labora en el Centro de Servicio, que busca obtener información cualitativa relacionada al proceso administrativo y al entorno de trabajo.

3.2 Paradigma de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un contexto en donde si el proceso administrativo y el entorno laboral influyen en la satisfacción del cliente en el Centro de Servicio de Dercocenter Roberts de la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.

Bajo esta premisa, también se plantea si el proceso administrativo del Centro de Servicio esté establecido en lograr la mayor satisfacción de los clientes y si los colaboradores tienen conocimiento del proceso administrativo para el desarrollo adecuado de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo. Otro punto de análisis, relacionado a los colaboradores, es si se cuenta con un entorno laboral que permita el desarrollo efectivo del colaborador en su labor diaria.

Enfocado en el cliente y su relación con la empresa, se considera si el precio y la explicación de los trabajos realizados de parte del Asesor de Servicio hacia el cliente son los indicadores, de la satisfacción del cliente, que requieren mayor

atención y si la atención que se brinda en el Centro de Servicio crea una experiencia tal, que lleva al cliente a recomendar a la empresa.

3.3 Método de la investigación

Se plantea un método analítico, debido a que cada variable, proceso administrativo, entorno laboral y satisfacción del cliente, es analizada de manera independiente, conociéndose que guardan relación entre sí. En el proceso administrativo se evalúa la manera en que la empresa viene planificando, organizando, dirigiendo y controlando las operaciones en el Centro de Servicio; en el entorno laboral se analiza las actuales condiciones de trabajo de los colaboradores según el factor físico, ambiental y de relaciones interpersonales; y en la satisfacción del cliente se evalúa la experiencia del cliente en base a su última visita al Centro de Servicio.

3.4 Sistema de categorías

3.4.1 Proceso Administrativo.

3.4.1.1 Planificación.

- **Objetivos:** Los objetivos del Centro de Servicio deben guardar relación con la misión y visión de la empresa y los estándares establecidos por DERCO. Conocer los objetivos permite orientar los recursos y esfuerzos de la empresa y el personal y, generar un vínculo entre la empresa y el colaborador, de cómo su trabajo, contribuye a cumplirlos. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Porcentaje de conocimiento de los objetivos:

Pregunta: ¿Fue informado(a) sobre los objetivos de la empresa relacionados al Centro de Servicio y a su puesto de trabajo?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

Nivel de aporte del colaborador a los objetivos:

Pregunta (condicional): ¿Considera que su labor contribuye a que los objetivos del Centro de Servicio y su puesto de trabajo se cumplan?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

- **Procedimientos:** Manejo de actividades futuras. Guían el accionar de los colaboradores de acuerdo a un plan específico y estos a su vez a cumplir objetivos. El Centro de Servicio cuenta con varios procedimientos, sin embargo, es necesario conocer si estos son conocidos y aplicados por el personal y considerados como adecuados al permitir una optimización de los recursos. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Porcentaje de conocimiento de los procedimientos:

Pregunta: ¿Conoce los procedimientos establecidos para su puesto de trabajo?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

Nivel de aplicación de los procedimientos:

Pregunta (condicional): ¿Aplica los procedimientos asignados a su puesto de trabajo?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Siempre / A menudo / A veces / Raras veces / Nunca.

3.4.1.2 Organización.

- **Manual de obligaciones y funciones:** El centro de Servicio cuenta con doce puestos de trabajo y para cada uno se ha asignado obligaciones y funciones de acuerdo a los objetivos y procedimientos. Al evaluar este indicador, fue posible conocer si el MOF es de conocimiento del colaborador. Este indicador presenta el siguiente subindicador:

Porcentaje de conocimiento del manual de obligaciones y funciones:

Pregunta: ¿Recibió la inducción en donde fue informado sobre sus obligaciones y funciones?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

- **Integración:** Articulación que debe darse de manera adecuada entre los diferentes puestos de trabajo del Centro de Servicio y con las áreas de apoyo de la empresa. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Nivel de Integración del Centro de Servicio:

Pregunta: Dentro del Centro de Servicio, ¿Cómo califica la integración de los diferentes puestos de trabajo?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala.

Nivel de Integración con las áreas de apoyo:

Pregunta: ¿Considera que existe una buena integración entre el Centro de Servicio y las diferentes áreas de apoyo de la empresa (repuestos, logística, sistemas, contabilidad, ventas, etc.)? ¿Por qué?

Tipo de pregunta: Pregunta abierta.

Alternativas: Si / No.

Observación: Pregunta con opción a comentarios del encuestado.

3.4.1.3 Dirección.

- **Toma de decisiones:** Su propósito es encontrar la mejor solución en diferentes situaciones, internas o externas, de manera oportuna, las que deben estar alineadas con los objetivos

propuestos en la planificación. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Nivel de aprobación de la toma de decisiones:

Pregunta: ¿Cómo califica la toma de decisiones?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Excelentes / Buenas / Regulares / Malas / Pésimas.

Observación: Se evaluaron las tomas de decisiones en relación a las situaciones internas, situaciones empresa – colaborador y situaciones empresa – cliente.

- **Comunicación:** Pilar importante para la eficiencia, organización y coordinación; considerando los canales utilizados para este fin. Fue necesario conocer si este proceso se efectúa de manera correcta entre los colaboradores. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Nivel de aprobación de la comunicación:

Pregunta: ¿Cómo califica la comunicación de los colaboradores entre las diversas áreas?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy buena / Buena / Regular / Mala / Pésima.

Porcentaje de aprobación de los canales de comunicación:

Pregunta: ¿Considera que la empresa cuenta con los canales de comunicación adecuados para la interacción de sus colaboradores?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

- **Supervisión:** Labor realizada por la unidad de mando cuya importancia radica en verificar que todas las actividades y/o tareas en el Centro de Servicio se realicen de manera correcta, generando críticas constructivas y reconocimiento en el colaborador u, oportunidades de mejora. Esto trae como resultado final calidad en los trabajos y satisfacción en el cliente. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Nivel de aplicación de la supervisión:

Pregunta: ¿Considera que en el Centro de Servicio se supervisa al colaborador?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

Nivel de aporte de la supervisión:

Pregunta: ¿Considera que la supervisión le ayuda a mejorar su desempeño?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

3.4.1.4 Control.

- **Evaluación del desempeño laboral:** Se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual lo que permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el logro de resultados. Este indicador presenta el siguiente subindicador:

Porcentaje de implementación:

Pregunta: ¿Considera que la empresa evalúa su desempeño laboral?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

- **Nivel de conocimiento de los indicadores:** El indicador viene a ser una comparación entre dos o más datos obtenidos que muestran los cambios o progresos de una labor en específico. En el Centro de Servicio, por ejemplo, se maneja el indicador de la satisfacción del cliente.

Pregunta: ¿Conoce los indicadores establecidos para el Centro de Servicio?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

- **Nivel de retroalimentación:** La retroalimentación es compartir las observaciones de los resultados obtenidos en la evaluación y

la aplicación de las medidas correctivas a los colaboradores del Centro de Servicio, permitiéndoles mantenerse enfocados y/o mejorar algún aspecto de su labor. Por este motivo, es importante conocer si este proceso se desarrolla correctamente.

Pregunta: ¿Cómo califica la retroalimentación que recibe en el Centro de Servicio?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy buena / Buena / Regular / Mala / Nula.

3.4.2 Entorno Laboral.

3.4.2.1 Físicos.

Interacción entre el colaborador y el entorno físico de trabajo. Se considera el siguiente indicador:

- **Nivel de ergonomía:** Comodidad del colaborador respecto al lugar de trabajo, equipos y herramientas.

Pregunta: ¿Cómo calificas la ergonomía de tu lugar de trabajo?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Buena / Regular / Mala.

- **Zona de trabajo:** Espacio disponible para la realización del trabajo y ubicación física dentro de la empresa. Se considera la distancia a recorrer para el desarrollo de las tareas. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Porcentaje de aprobación del espacio disponible:

Pregunta: En relación a tu lugar de trabajo, ¿Cuentas con el espacio adecuado para el desarrollo de tus actividades?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

Nivel de afectación de la ubicación geográfica:

Pregunta: Tomando en cuenta la distribución de la infraestructura de la empresa y la ubicación de tu puesto de trabajo, ¿En qué medida se ven afectadas sus actividades diarias?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy afectadas / Regularmente Afectadas / No afecta.

- **Herramientas de trabajo:** Disponibilidad y estado de las diversas herramientas y equipos. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Porcentaje de disponibilidad de herramientas y equipos de trabajo:

Pregunta: ¿Dispone de las herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de tus actividades?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

Porcentaje de funcionalidad de herramientas y equipos de trabajo:

Pregunta: ¿Las herramientas y equipos disponibles para el desarrollo de sus actividades se encuentran funcionales y/o en buen estado?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

3.4.2.2 Ambientales.

Situaciones medioambientales generadas de manera natural o artificial como el ruido, calidad del aire, iluminación y temperatura.

Se tiene los siguientes indicadores:

- **Nivel de afectación del ruido:** Ruido generado por los vehículos, equipos de trabajo y situaciones propias de la labor diaria (golpes metálicos, aire comprimido, etc.).

Pregunta: ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por el ruido?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy afectadas / Regularmente afectadas / No afecta.

- **Nivel de afectación de la calidad del aire:** La presencia de humo procedente de los vehículos, soldadura, elementos

químicos, etc. Pueden generar situaciones donde la calidad del aire no es la adecuada.

Pregunta: ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por la calidad del aire?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy afectadas / Regularmente afectadas / No afecta.

- **Nivel afectación de la iluminación:** Disponibilidad de iluminación natural y/o artificial en la zona de trabajo.

Pregunta: ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por el nivel de iluminación?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy afectadas / Regularmente afectadas / No afecta.

- **Nivel de afectación de la temperatura ambiental:** Comodidad del colaborador para laborar en condiciones favorables respecto a la temperatura.

Pregunta: ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por la temperatura ambiental?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy afectadas / Regularmente afectadas / No afecta.

3.4.2.3 *Relaciones interpersonales.*

Capacidad de una o más personas para socializar, considerando diversas circunstancias y situaciones. Se consideran los siguientes indicadores:

- **Nivel de respeto en la comunicación:** La interacción entre los colaboradores debe darse en el marco del respeto mutuo y las buenas costumbres, a pesar de las circunstancias o situaciones de la labor diaria.

Pregunta: ¿Considera que la comunicación entre los colaboradores se desarrolla bajo el respeto y las buenas costumbres y, por lo tanto, contribuye a generar un ambiente laboral favorable?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

- **Nivel de conflictos laborales:** Diferencias que se producen cuando los integrantes de una organización persiguen diferentes objetivos y no llegan al mutuo acuerdo. Por ejemplo, recibir más vehículos en el taller sin incrementar el personal, llevándolos al límite de su rendimiento, afectando la calidad de la atención.

Pregunta: ¿Considera que en la empresa se presentan conflictos laborales?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

3.4.3 Satisfacción del cliente.

3.4.3.1 *Calidad.*

Percepción del cliente en función a una expectativa generada por el servicio adquirido.

- **Porcentaje de cumplimiento de requerimientos:** Atención y solución a las solicitudes presentadas por el cliente en cada visita al Centro de Servicio.

Pregunta: ¿Atendieron o resolvieron todos los requerimientos solicitados al momento de dejar su vehículo?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

3.4.3.2 *Desempeño del personal.*

Evaluación de parte del cliente, según su percepción, de la atención recibida en el Centro de Servicio. Se consideran los siguientes indicadores:

- **Nivel de amabilidad:** Atención y cortesía recibida por el cliente al interactuar con el personal de la empresa.

Pregunta: ¿Cómo califica la amabilidad del personal?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Buena / Regular / Mala.

Observación: Calificación según el puesto de trabajo: Asesor de servicio, Asesor de garantías y Call center.

- **Nivel de profesionalismo:** Actitudes del personal frente a la tarea asignada, tales como conocimiento del entorno de trabajo, atención al cliente, conocimiento de producto, entre otros.

Pregunta: ¿Cómo califica el profesionalismo del personal?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Bueno / Regular / Malo.

Observación: Calificación según el puesto de trabajo: Asesor de servicio, Asesor de garantías y Call center.

- **Comunicación efectiva:** Es la comunicación que lleva al cliente a comprender el mensaje emitido por el personal del Centro de Servicio de manera clara, concisa y sencilla durante todo el proceso de adquisición del servicio. Este indicador presenta los siguientes subindicadores:

Nivel de comunicación efectiva:

Pregunta: ¿Cómo califica la comunicación del personal en términos de claridad y sencillez?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Buena / Regular / Mala.

Porcentaje de comunicaciones oportunas:

Pregunta: ¿Considera que el personal se comunicó de manera oportuna a lo largo de toda la atención recibida?

Tipo de pregunta: Pregunta cerrada.

Alternativas: Si / No.

3.4.3.3 Precio.

Para la investigación, el precio es considerado como una cantidad de dinero destinado para satisfacer una necesidad, acompañado de un sentimiento de conformidad y satisfacción.

- **Monto pagado por el servicio recibido:** Correlación entre la cantidad de dinero destinado, servicio recibido y nivel de satisfacción del cliente. Este indicador presenta el siguiente subindicador:

Nivel de aceptación del precio:

Pregunta: ¿Qué tan conforme se encuentra con el monto pagado por el servicio recibido?

Tipo de pregunta: Escala Likert.

Alternativas: Muy conforme / Conforme / Poco conforme.

3.4.3.4 Experiencia de servicio.

Conjunto global de vivencias experimentadas por el cliente al momento de adquirir un servicio. Generalmente se desarrolla en

base al nivel de interacción del cliente con otras experiencias similares, lo cual le permite realizar una comparación.

- **Nivel de recomendación:** Intención de recomendar el servicio a un familiar, amigo o conocido.

Pregunta: ¿Qué probabilidad hay que recomiende los servicios de la empresa a un familiar o conocido?

Tipo de pregunta: Pregunta de calificación.

Alternativas: Valoración en una escala del 0 al 10, donde 10 es que definitivamente recomendaría y 0 donde no recomendaría.

Estándares de medición: 0 a 6 detractor; 7 y 8 neutro; 9 y 10 promotor.

Tabla 1*Operacionalización de las variables independientes*

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Subindicador
Proceso administrativo	La empresa presenta diversos mecanismos que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar sus operaciones medidos por información brindada por el colaborador según su experiencia y puesto de trabajo. Instrumentos: Encuesta – cuestionario y grupo focal.	Planificación	- Objetivos	- % de conocimiento - % de contribución del colaborador
			- Procedimientos	- % de conocimiento - Nivel de aplicación
		Organización	- Manual de obligaciones y funciones	- % de conocimiento
			- Integración	- Nivel de integración - Nivel integración con áreas de apoyo
		Dirección	- Toma de decisiones	- % de aprobación
			- Comunicación	- Nivel de aprobación - % de aprobación de los canales
			- Supervisión	- % de aplicación - % de aprobación
			- Evaluación	- % de aplicación
		Control	- % de conocimiento de los indicadores - Nivel de retroalimentación	

Entorno laboral	Cada puesto de trabajo posee un distinto entorno laboral considerando los factores físicos, ambientales y las relaciones interpersonales. Instrumentos: Encuesta – cuestionario y grupo focal.	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de ergonomía - Zona de trabajo - Herramientas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - % aprobación del espacio - Nivel de afectación de la ubicación - % de disponibilidad - % de funcionalidad
		Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de afectación de ruido - Nivel de afectación de la calidad del aire - Nivel de afectación de la iluminación - Nivel de afectación de la temperatura ambiental 	
		Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - % de respeto en la comunicación - % de conflictos personales 	

Tabla 2*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Subindicador
Satisfacción del cliente	Análisis de la experiencia del cliente a lo largo de toda la atención recibida. Instrumento: Encuesta – cuestionario.	Calidad	- % de cumplimiento de requerimientos	
		Desempeño del personal	- Nivel de amabilidad	
			- Nivel de profesionalismo	- Nivel de comunicación efectiva
		Precio	- Comunicación efectiva	- % de comunicaciones oportunas
		Precio	- Servicio recibido por el monto pagado	- Nivel de aceptación del precio
		Experiencia de servicio	- Nivel de recomendación	

3.5 Selección de los sujetos de estudio

3.5.1 Unidad de análisis.

Se considera solamente a 24 colaboradores, excluyendo al Asesor de garantías por ser el investigador, distribuidos en los siguientes puestos de trabajo: 01 Gerente de Post-Venta, 01 Jefe de Centro de Servicio, 01 Analista de Centro de servicio, 01 Call center, 03 Asesores de servicio, 01 Asistente de garantías, 01 Asesora de atención al cliente, 01 Controlista de taller, 01 Técnico de control de calidad, 10 Técnicos mecánicos y 03 Técnicos de lavado. De igual manera, se toma en cuenta a los clientes que acuden a hacer uso de los servicios de mantenimiento, reparación y/o atención por garantía al Centro de Servicio.

3.5.2 Tamaño de muestra.

Los 24 colaboradores, previamente descritos, participan de la investigación y por lo tanto no se realiza cálculo de la muestra. Para el caso de los clientes, y dado que la población es finita, la muestra se halló con la siguiente fórmula:

$$n \geq \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N: Total de la población
- Z_{α} : Nivel de confianza (95% = 1.96)
- p: Proporción esperada (50%)
- q: Probabilidad de fracaso (50%)
- e: Error de estimación (5%).

Reemplazando:

$$n \geq \frac{750 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (750 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Se obtiene un valor de: $n \geq 254.26$; lo cual indica que se debe recopilar información de 255 clientes.

3.5.3 Selección de muestra.

Para el caso de los colaboradores no se aplica una selección de la muestra por lo que intervienen los 24 colaboradores, según se indica en el punto 4.6.2 (a). En cuanto a los clientes, se aplica el método probabilístico aleatorio simple, en el que todos los clientes poseen las mismas probabilidades de participar en la investigación, siendo escogidos al azar y sin segmentación de algún tipo.

3.6 Técnicas de producción de información

3.6.1 Técnicas.

- Encuesta: Se aplica a cada uno de los 24 colaboradores en donde se pretende obtener información más precisa y detallada del proceso administrativo y el entorno laboral, considerando el puesto de trabajo en específico. Igualmente, se aplica a los clientes del Centro de Servicio en una cantidad no menor de 254 encuestas. Se desarrolla en el transcurso de un mes mediante un medio digital.

- Foco grupal: Se aplica a los 24 colaboradores de la empresa, en dos grupos con integrantes definidos por el investigador. Mediante este instrumento se pretende obtener información relacionada al proceso administrativo y el entorno laboral del Centro de Servicio bajo una situación de interacción de los diversos puestos de trabajo.
- Observación participante: El investigador forma parte de los colaboradores de la empresa por lo que obtiene información de primera fuente de diversos aspectos propios de la investigación, mediante la observación, experiencia personal en el entorno de trabajo y atención a diversos casos presentados en el Centro de Servicio, tanto con los colaboradores y clientes, a lo largo de la investigación e incluso antes de que esta de inicio.

3.6.2 Instrumentos.

- Cuestionario: Instrumento utilizado para el desarrollo de la entrevista y encuesta al personal de la empresa y clientes. Se plantea aplicarla de manera digital y presencial.
- Diario de campo: Registra los hechos y vivencias del investigador antes y durante la investigación.

3.6.2.1 Diseño.

Para la investigación se plantea desarrollar 05 cuestionarios distribuidos en: 02 para los colaboradores, 01 para los clientes y 01 para la entrevista.

En relación a las encuestas a los colaboradores, el primer cuestionario consta de 17 preguntas relacionadas al Proceso Administrativo, y el segundo con 11 preguntas sobre el Entorno Laboral. El cuestionario para la encuesta a los clientes comprende 11 preguntas enfocadas a medir la experiencia y satisfacción del cliente.

Para la entrevista, el cuestionario se compone de 18 preguntas relacionadas al Proceso Administrativo y Entorno Laboral.

3.6.2.2 Confiabilidad.

Para asegurar que los instrumentos diseñados para la investigación presentan exactitud y consistencia en sus resultados y, por contener preguntas politómicas, se les somete a una prueba piloto y posteriormente a evaluación con el Coeficiente de Cronbach (Frías-Navarro, 2019), mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach
- K: El número de ítems
- S_i^2 : Sumatoria de varianzas de los ítems
- S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

Reemplazando para la encuesta del Proceso Administrativo, considerando una prueba piloto a 05 colaboradores:

$$\alpha = \frac{17}{17-1} \left[1 - \frac{4.4167}{14.7} \right]$$

Se obtiene un valor de: $\alpha = 0.7433$; lo cual indica que el instrumento es aceptable.

Reemplazando para la encuesta del Entorno Laboral, considerando una prueba piloto a 05 colaboradores:

$$\alpha = \frac{11}{11-1} \left[1 - \frac{2.5}{9.2} \right]$$

Se obtiene un valor de: $\alpha = 0.8010$; lo cual indica que el instrumento es bueno.

Reemplazando para la encuesta de la Satisfacción del cliente, considerando una prueba piloto a 20 clientes:

$$\alpha = \frac{11}{11-1} \left[1 - \frac{0.81112}{3.103} \right]$$

Se obtiene un valor de: $\alpha = 0.8123$; lo cual indica que el instrumento es bueno.

3.6.2.3 Validez.

Cada cuestionario se somete al juicio de 03 expertos para verificar su validez y posteriormente analizados con los instrumentos de Razón de Validez de Contenido (CVR) y el Índice de Validez de Contenido (CVI) de Lawshe y Tristán. Igualmente, cada ítem es

verificado para saber si cumplen con el criterio que plantea el Modelo de Lawshe, los cuales deben obtener un valor superior a 0.5823 (Puerta, 2015). Los valores obtenidos para cada instrumento son los siguiente:

- Cuestionario para la encuesta del Proceso Administrativo:
 - Criterio del Modelo de Lawshe: 17 ítems con valor superior
 - CRV: 0.922
 - CVI: 0.961

- Cuestionario para la encuesta del Entorno Laboral:
 - Criterio del Modelo de Lawshe: 11 ítems con valor superior
 - CRV: 0.697
 - CVI: 0.848

- Cuestionario para la encuesta de la Satisfacción del cliente:
 - Criterio del Modelo de Lawshe: 11 ítems con valor superior
 - CRV: 0.758
 - CVI: 0.879

Capítulo IV: Resultados

4.1 Descripción del trabajo de campo

4.1.1 Contexto de la investigación - Covid-19.

La COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo (Organización Mundial de la Salud, 2020). Esta enfermedad ha llevado a que muchos países entren en un periodo de cuarentena para evitar la propagación del virus y que este siga causando muertes. El Perú también se ve afectado por esta enfermedad a inicios del mes de marzo, cuando se reportó el primer caso positivo de Covid-19 en la ciudad de Lima. En Arequipa, ciudad donde se desarrolla la investigación, el primer caso positivo de la enfermedad se reportó el día 07 de marzo (El Búho, s.f.). Ante el aumento de los casos positivos, el gobierno dispuso la cuarentena a nivel nacional desde el lunes 16 de marzo hasta el 30 de junio lo cual implica, entre otras medidas, privación al derecho de libre tránsito y, por lo tanto, que las personas no pudieran trasladarse a su centro de trabajo. Muchas empresas se vieron obligadas a parar sus operaciones, siendo el caso de RESERSR, empresa donde se desarrolló la presente investigación.

4.1.2 Desarrollo del trabajo de campo.

Ante la situación presentada por la Covid-19, la cual se dio de manera imprevista y muy rápida, no fue posible desarrollar la investigación como se planificó en un inicio, afectando principalmente la aplicación de las herramientas de recolección de datos a los colaboradores y clientes.

De los 24 colaboradores previamente considerados para la encuesta solo se pudo encuestar a 18, no pudiendo contactar a 06 colaboradores por problemas en la comunicación. A pesar de las circunstancias, fue factible obtener datos de los diferentes puestos de trabajo, lo cual brinda una información más amplia y diversificada. Adicionalmente, se realizó una entrevista personal al Gerente de Post-venta, con el objetivo de enriquecer la investigación con datos de primera mano, en base a su experiencia y posición dentro de la unidad de mando. La adición de la entrevista personal se debió a que el foco grupal se tuvo que suspender por las medidas sanitarias impuestas por el gobierno, donde se prohíbe las reuniones o aglomeración de personas.

Según la muestra obtenida en el punto 4.6.2 (b), se debió encuestar a 254 clientes; sin embargo, dicha cantidad no fue posible alcanzar debido a una reducción de la demanda del servicio por las limitaciones de tránsito de personas y vehículos que se dio desde la quincena del mes de marzo y que actualmente (julio del 2020) continúa parcialmente. Ante esta limitación, se logró encuestar a 80 clientes que, en situaciones actuales, representa al 90% de los clientes que hicieron uso de los servicios de la empresa en el transcurso del mes de junio.

4.1.2.1 Encuesta a los colaboradores del Centro de Servicio.

La encuesta se realizó en las instalaciones de la empresa de manera presencial con la guía del investigador, debido a que algunos colaboradores no comprendían las preguntas al contener términos técnicos. En un caso puntual, Asesora de atención al cliente, la encuesta se realizó de manera remota ante la imposibilidad de que la colaboradora asista al centro laboral. La encuesta se realizó en la semana del 08 al 13 de junio.

4.1.2.2 Entrevista personal al Gerente de Post-Venta.

La entrevista se llevó a cabo los días 24 y 25 de junio. Para el desarrollo de la misma, se utilizó una estructura pre definida de preguntas relacionadas al proceso administrativo y el entorno laboral.

4.1.2.3 Encuesta a los clientes.

La encuesta se realizó entre el 01 y el 30 de junio. Por disposiciones sanitarias del gobierno de distanciamiento social y, por nuevas políticas de la empresa en materia de seguridad sanitaria, la encuesta se desarrolló de manera digital con el uso de una tablet y con la herramienta de formularios de Google. De esta manera el cliente puede realizar la encuesta con total confianza, sabiendo que su salud no está en riesgo y, para seguridad del investigador, que las respuestas brindadas por el cliente fueron guardadas de manera correcta y segura para su posterior análisis.

4.1.2.4 Observación participante.

La observación se desarrolló antes y durante la investigación. Para obtener información, fue necesario observar varios aspectos dentro del Centro de Servicio cómo, por ejemplo: procedimientos de trabajo, entorno de trabajo, comunicación interna, experiencia de los clientes por la atención recibida, entre otros. Habiendo abordado varios de los aspectos relacionados a las variables de la presente investigación, la información obtenida fue contrastada con la información obtenida en las encuestas y entrevista.

4.2 Análisis y síntesis de los resultados

A continuación, se exponen los resultados tras la aplicación de las técnicas de recolección de datos aplicadas en la investigación.

4.2.1 Encuestas a los colaboradores.

Los 18 colaboradores encuestados, están distribuidos en diversos puestos de trabajo, lo que permitió obtener información, de manera más amplia, de la situación actual del Centro de Servicio; en donde, la mayoría está compuesta por personal técnico. El personal administrativo se encuentra distribuido en varios puestos de trabajo tal como se muestra en la Figura 1.

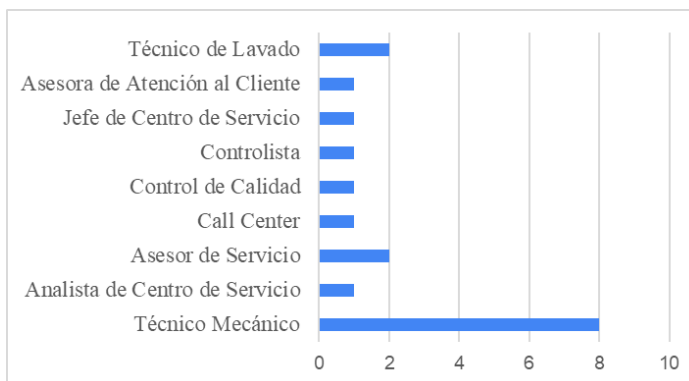


Figura 1. Distribución y cantidad de colaboradores encuestados según el puesto de trabajo.

Como se observa en la Figura 2, el 89% del personal trabaja por más de un año en la empresa, lo cual es un factor importante al momento de analizar las variables, ya que se trata de personal que conoce la forma de trabajo de la empresa y que se ha adaptado a su política y cultura organizacional.



Figura 2. Distribución de los colaboradores encuestados según su antigüedad en la empresa.

De igual manera, la mayoría de los colaboradores se mantienen en sus puestos de trabajo desde que ingresaron a la empresa. Siendo así, el 56% siempre ha trabajado en el mismo puesto, el 33% por más de un año y el 11% recientemente cambió de puesto de trabajo, como se observa en la Figura 3.

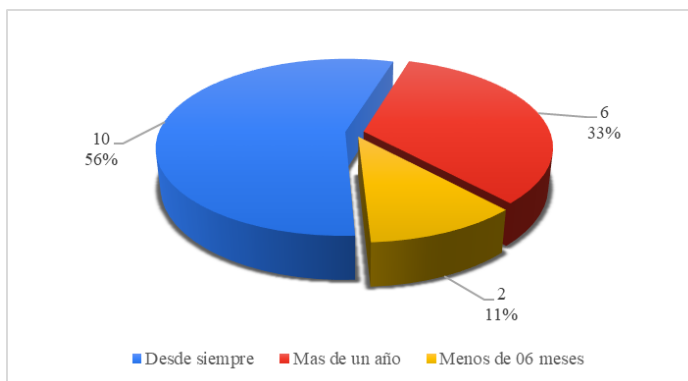


Figura 3. Distribución de los colaboradores encuestados según su antigüedad en el puesto de trabajo.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la encuesta de los procesos administrativos.

4.2.1.1 Proceso administrativo.

Como se observa en la Figura 4, la mayoría del personal, el 78%, manifestó tener conocimiento de los objetivos de la empresa relacionados al Centro de Servicio, mientras que, el 22% indicó que no los conocen. De los colaboradores que indicaron conocer los indicadores, todos manifestaron que su trabajo si contribuye a que los objetivos de la empresa se logren, como se muestra en la Figura 5.

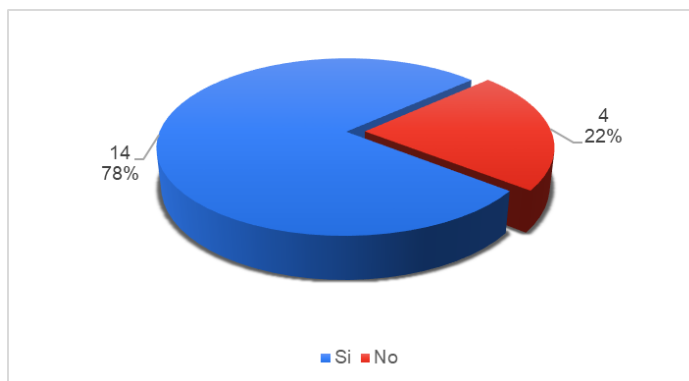


Figura 4. Conocimiento de los objetivos del Centro de Servicio y su puesto de trabajo por parte de los colaboradores.

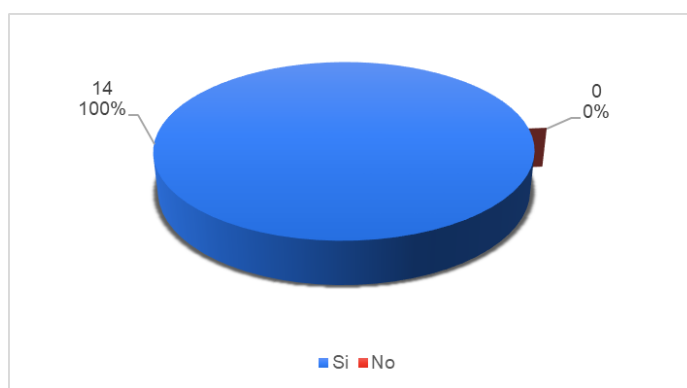


Figura 5. Apreciación del colaborador respecto a la contribución de su trabajo a los objetivos de la empresa.

Respecto al conocimiento de los procedimientos de trabajo, como se muestra en la Figura 6, la mayor parte del personal indica conocerlos, representando el 89%. De los colaboradores que manifestaron conocer los procedimientos, el 87% indicó que siempre los aplica en el desarrollo de sus actividades diarias, mientras que el 13% los aplica a menudo, como se ve en la Figura 7.

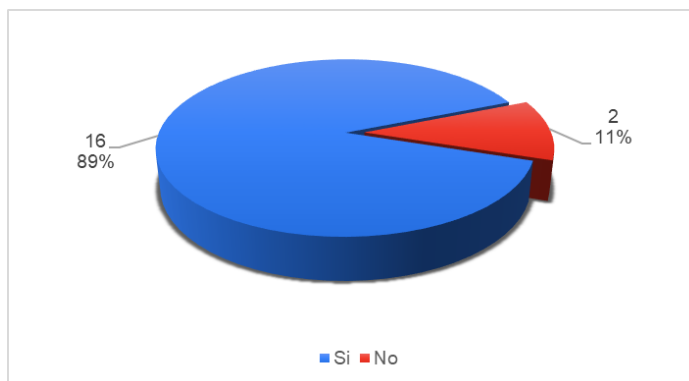


Figura 6. Conocimiento de los procedimientos de trabajo por parte de los colaboradores.



Figura 7. Aplicación de los procedimientos de trabajo por parte de los colaboradores.

Sobre el conocimiento de las obligaciones y funciones, como se aprecia en la Figura 8, el 78% manifestó tener conocimiento de ellas, mientras que el 22% indicó no conocerlas; lo que significa, que aproximadamente la cuarta parte del personal, no tiene claro cuáles son sus responsabilidades y funciones con la empresa y su puesto de trabajo asignado.

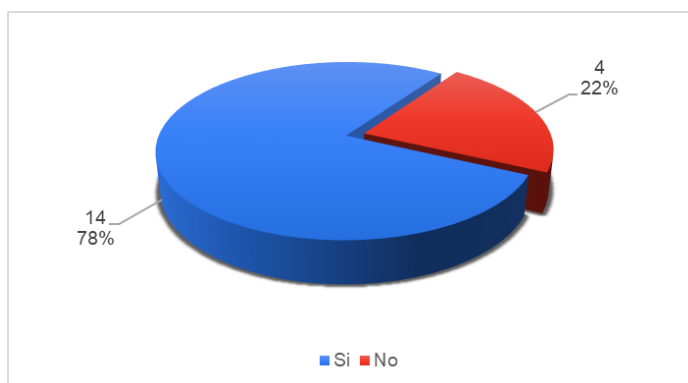


Figura 8. Cantidad de colaboradores informados sobre sus obligaciones y funciones.

En cuanto a la integración en el Centro de Servicio, el 22% de los colaboradores la califica como muy buena, el 56% indica que esta es buena y el 22% que es regular, como se observa en la Figura 9. En general, se podría decir que los colaboradores perciben que hay una integración favorable dentro del Centro del Servicio, lo cual se refleja en apoyo y colaboración.

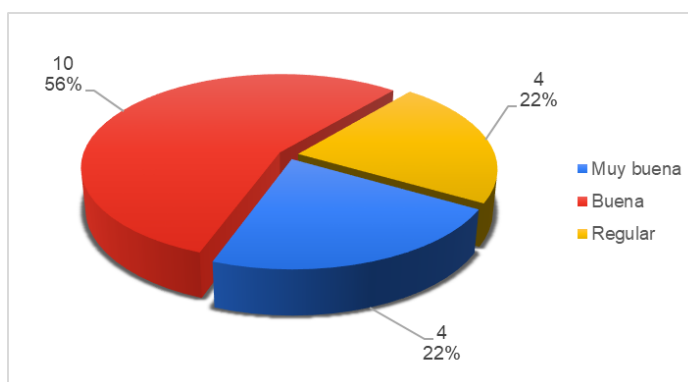


Figura 9. Calificación respecto a la integración de los diferentes puestos de trabajo en el Centro de Servicio.

La figura 10 representa la apreciación de los colaboradores respecto a la integración del Centro de Servicio en relación a las otras áreas de la empresa, en donde, el 33% indica que si existe una buena integración y el 67% indica que no existe. En la figura 11, se puede

apreciar cuales son los principales motivos, indicados por los colaboradores, de porque no hay una buena integración entre las áreas, siendo el más resaltante, que no se comparte la información.



Figura 10. Apreciación respecto a si existe una buena integración entre el Centro de Servicio y otras áreas de la empresa.

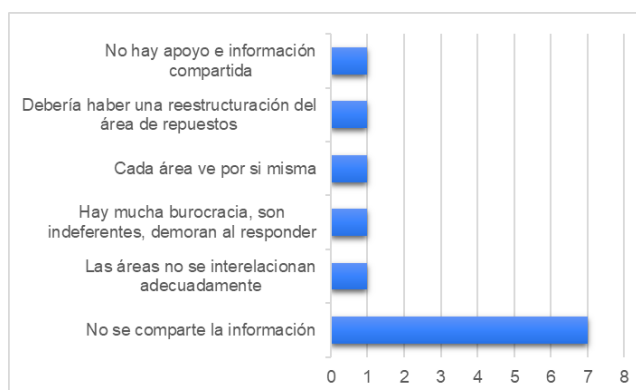


Figura 11. Motivos que no permiten una buena integración entre el Centro de Servicio y otras áreas de la empresa.

La toma de decisiones dentro de la empresa, comprende varias situaciones: internas, empresa – colaborador y empresa – cliente, como se detalla en la Figura 12. En general, el colaborador indicó que las decisiones, en especial las de la empresa con el cliente, fueron acertadas. Se observó que ningún colaborador calificó las decisiones como malas en ninguno de los casos.

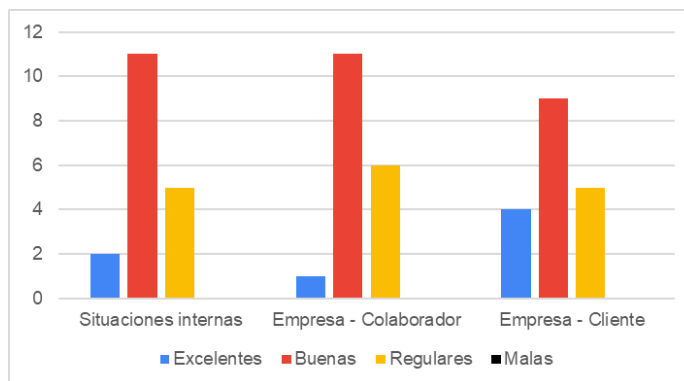


Figura 12. Calificación de la toma de decisiones en la empresa.

En la Figura 13 se visualiza, como el personal calificó el nivel de comunicación que existente entre los colaboradores de las diversas áreas de la empresa. El 56% indicó que la comunicación es buena, mientras que el 39% y el 5% la consideró como regular o mala, respectivamente. Situación similar se puede observar respecto a los canales de comunicación, en donde, la mayor parte de los colaboradores, el 67%, manifestó que la empresa cuenta con los canales adecuados, como se observa en Figura 14.

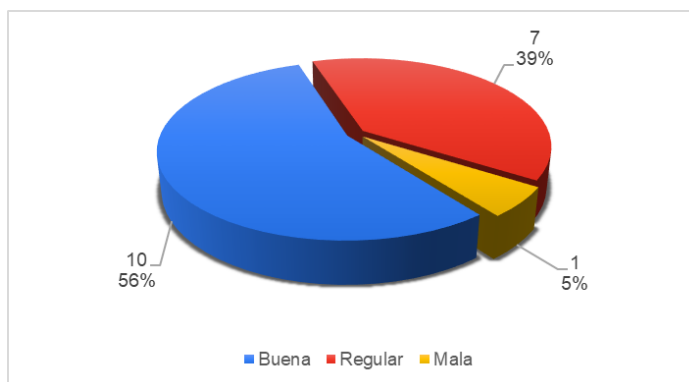


Figura 13. Calificación sobre la comunicación de los colaboradores entre las diversas áreas.



Figura 14. Apreciación de los colaboradores respecto a si los canales de comunicación son los adecuados.

Respecto a si se realiza una supervisión en el Centro de Servicio, y como se observa en la Figura 15, el 72% de los colaboradores indicaron que, si se realiza, mientras que el 28% consideraron que no hay una supervisión. De los colaboradores que indicaron que, si hay una supervisión, el total de ellos, el 100%, indicaron que la supervisión les ayuda a mejorar su desempeño, Figura 16.

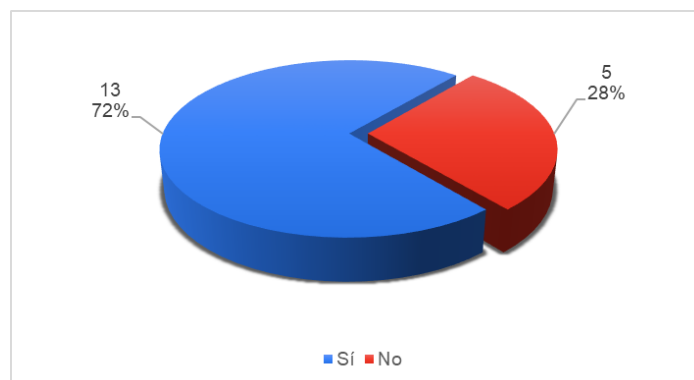


Figura 15. Apreciación de los colaboradores respecto a si se realiza una supervisión.



Figura 16. Apreciación de los colaboradores respecto a si la supervisión mejora el desempeño laboral.

En la Figura 17, se puede apreciar que el 61% de los colaboradores consideraron que, su desempeño si es evaluado, mientras que el 39% consideró que no hay una evaluación.

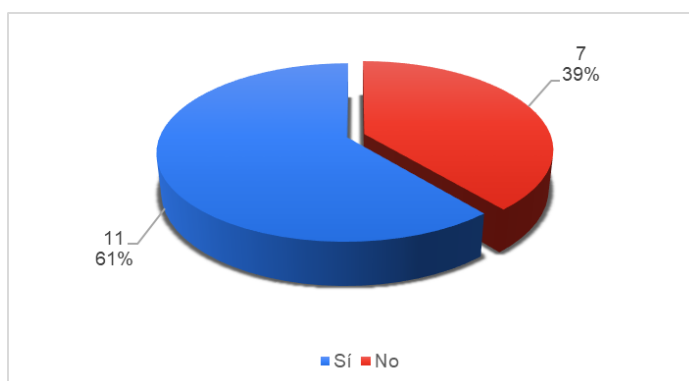


Figura 17. Apreciación de los colaboradores respecto a si realiza la evaluación del desempeño laboral.

En relación al conocimiento de los indicadores, y como se aprecia en la Figura 18, el resultado está dividido en un 50% entre los que manifestaron que si conocen los indicadores y los que no conocen. Esta apreciación requirió una observación especial. Es así, que en la Figura 19, se observa que los colaboradores que indicaron no conocer los indicadores, realizan trabajo técnico, mientras que los

que, si conocen, en su mayoría, son colaboradores de trabajo administrativo.

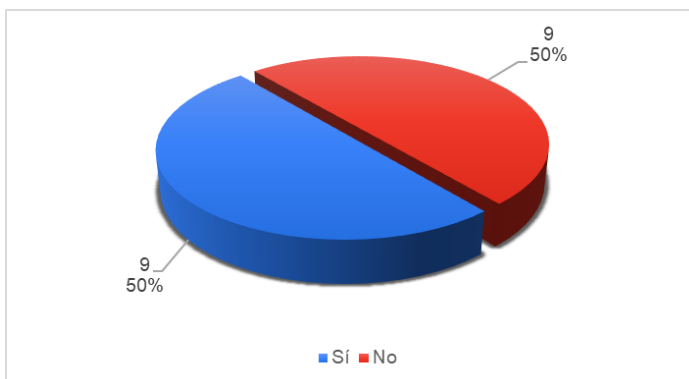


Figura 18. Conocimiento de los indicadores del Centro de Servicio por parte de los colaboradores.

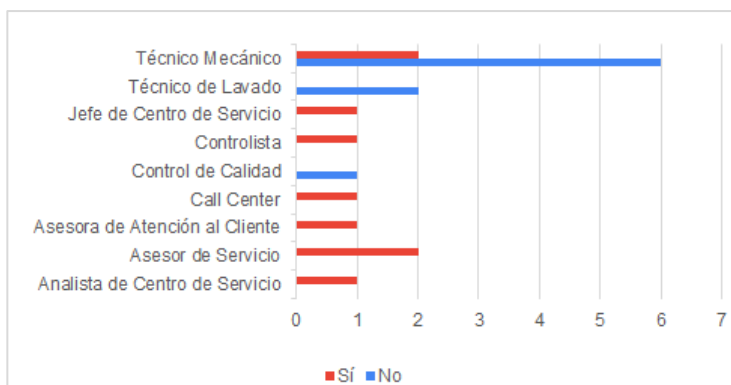


Figura 19. Conocimiento de los indicadores del Centro de Servicio por parte de los colaboradores según el puesto de trabajo.

La figura 20 representa la calificación del colaborador respecto a la retroalimentación, donde el 17% la consideró como muy buena, el 55% como buena y el 28% como regular.

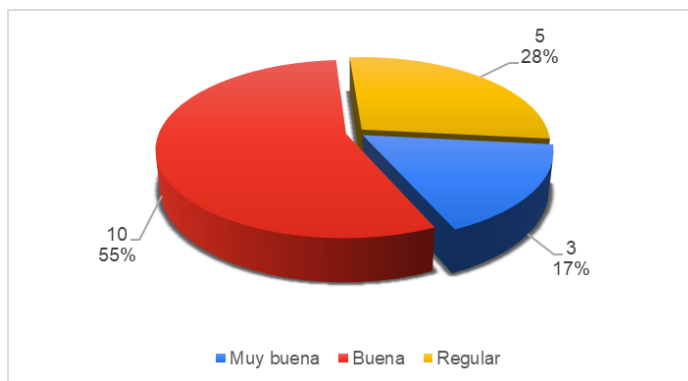


Figura 20. Calificación por parte del colaborador respecto a la retroalimentación recibida.

4.2.1.2 Entorno laboral.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la encuesta del Entorno Laboral.

Respecto a la ergonomía del lugar de trabajo, el 78% de los colaboradores calificaron que la ergonomía de su lugar de trabajo es buena, mientras que el 17% y el 5%, la calificaron como regular y mala, respectivamente como se observa en la Figura 21. Se precisa, que la persona que indicó que la ergonomía de su lugar de trabajo es mala, corresponde al Controlista, como se observa en la Figura 22.

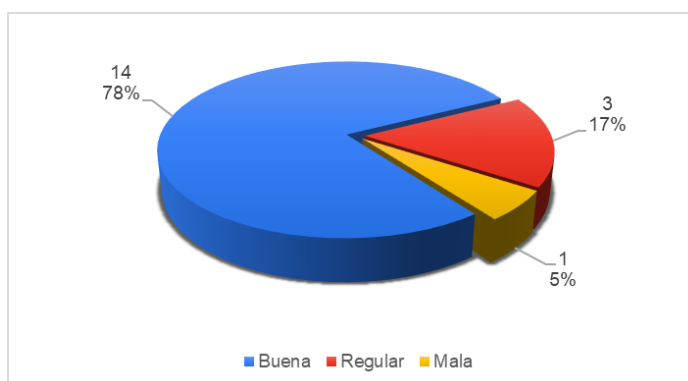


Figura 21. Calificación de la ergonomía del lugar de trabajo.

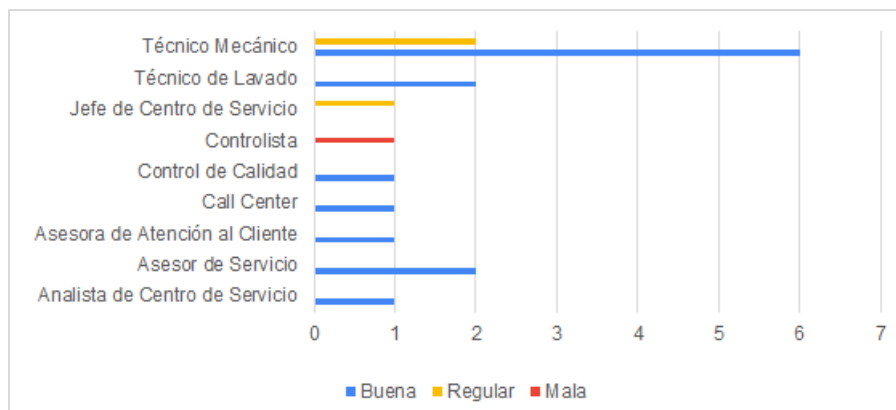


Figura 22. Calificación de la ergonomía del lugar de trabajo según el puesto de trabajo.

En la Figura 23, se observa que la mayor parte de los colaboradores, el 83%, consideraron que el espacio asignado para el desarrollo de sus actividades es el adecuado, mientras que el 17%, consideraron que no.

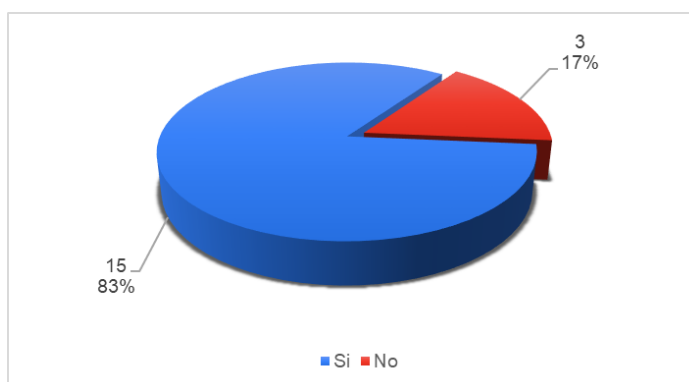


Figura 23. Apreciación del colaborador respecto a si cuenta con el espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades.

En relación al nivel de afectación de la distribución de la infraestructura de la empresa y la ubicación del lugar de trabajo, la mayor parte de los colaboradores, en total 14 de 18, indicaron verse muy o regularmente afectados. Como se observa en la Figura 24, los

puestos más afectados corresponden a los técnicos mecánicos y asesores de servicio.

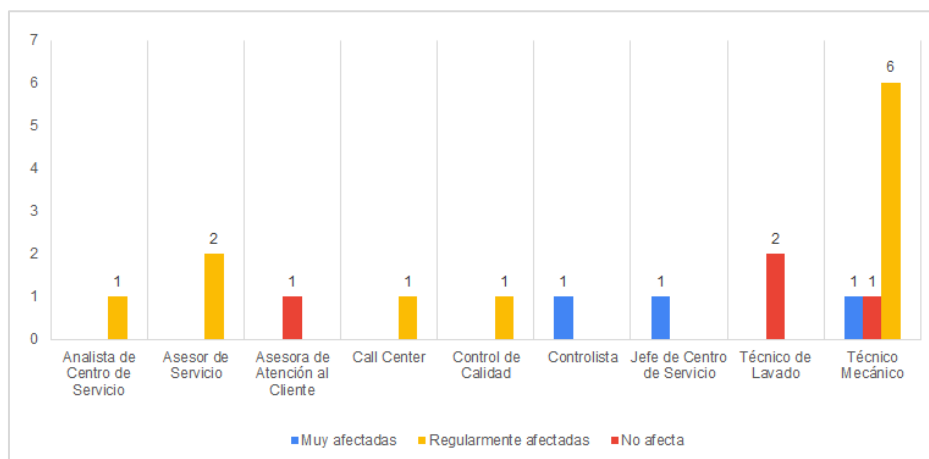


Figura 24. Nivel de afectación por la distribución de la infraestructura de la empresa respecto a la ubicación del lugar de trabajo del colaborador.

Sobre si el colaborador dispone de herramientas y equipos para el desarrollo de sus actividades, el 72% manifestó que si, mientras que el 28% consideró que no, como se observa en la Figura 25. Por otro lado, sobre el estado en que se encuentran las herramientas o equipos, y como se puede ver en la imagen 26, el 83% indicó que estas están en buen estado y el 17% indicó que su estado no es el adecuado. Como se observa, en una comparativa de gráficos, existe una distorsión respecto a que hay colaboradores que indican tener herramientas o equipos en buen estado y que, a la vez, indicaron no disponer de ellas.



Figura 25. Apreciación del colaborador si dispone de las herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de sus actividades.

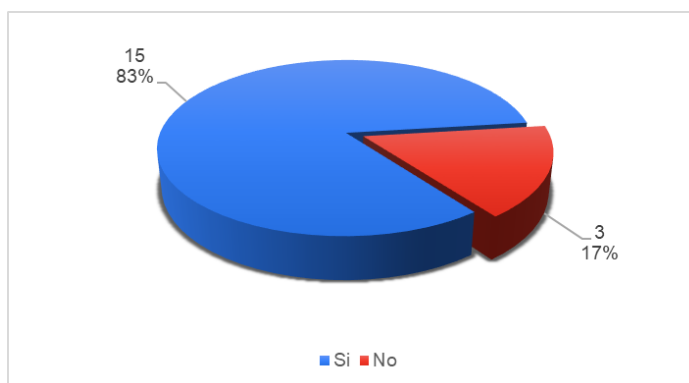


Figura 26. Apreciación sobre si el colaborador dispone con herramientas y equipos en buen estado.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos relacionados al factor ambiental.

En relación al ruido, y como se aprecia en la Figura 27, el 72% de los colaboradores indicaron estar afectados de manera regular, el 17% estar muy afectados y el 11% indicaron que el ruido no les afecta.

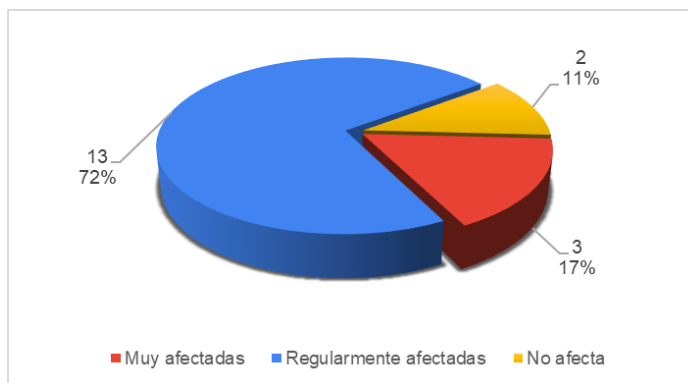


Figura 27. Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por el ruido.

En relación a la calidad del aire, y como se aprecia en la Figura 28, el 56% de los colaboradores indicaron no estar afectados, el 39% estar regularmente afectados y el 5% indicaron que la calidad del aire no les afecta.

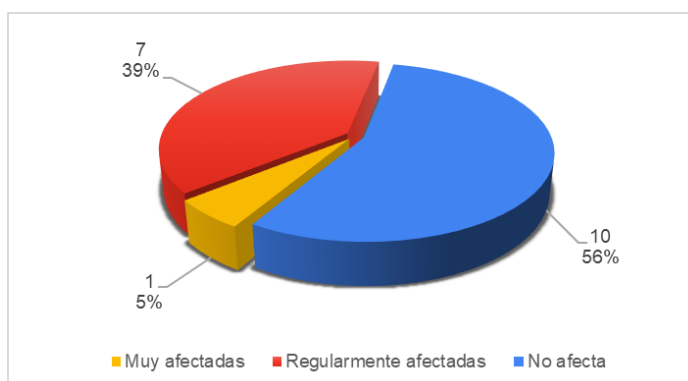


Figura 28. Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por la calidad del aire.

En relación a la iluminación, y como se aprecia en la Figura 29, el 83% de los colaboradores indicaron no estar afectados y el 17% estar regularmente afectados.



Figura 29. Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por la iluminación disponible.

En relación a la temperatura del ambiente, y como se aprecia en la Figura 30, el 44% de los colaboradores indicaron estar regularmente afectados, el 39% indicó que no les afecta y el 17% estar muy afectados.

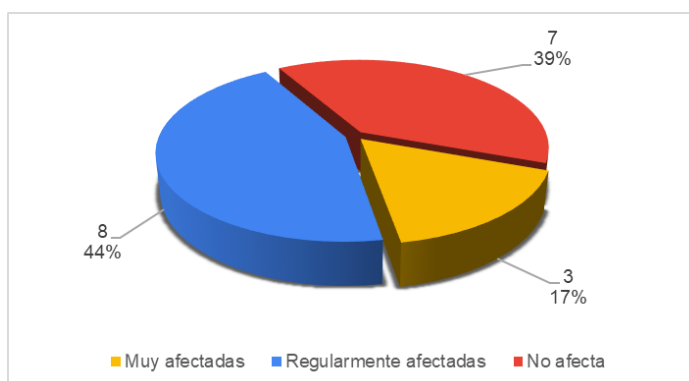


Figura 30. Nivel de afectación de las actividades de los colaboradores por la temperatura ambiental.

En el Centro de Servicio se podría afirmar que la comunicación entre los colaboradores se desarrolla dentro de un buen clima laboral, en base al respeto y las buenas costumbres ya que el 100% manifestó que es así. Figura 31.

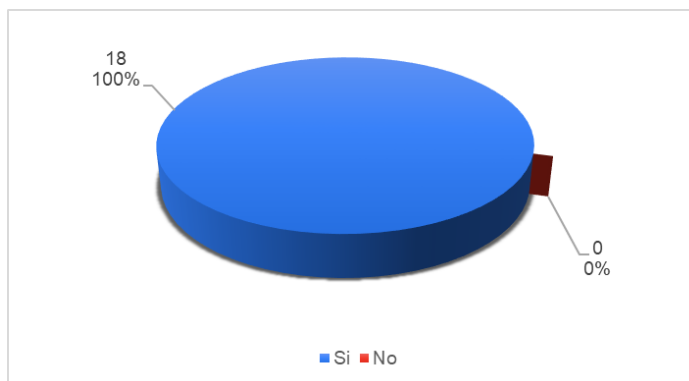


Figura 31. Apreciación respecto a si la comunicación entre los colaboradores se desarrolla bajo el respeto y las buenas costumbres.

Por último, y en la Figura 32, se tiene la apreciación de los colaboradores en relación a si se presentan conflictos laborales. Es así que, el 61% de ellos indicaron que en la empresa no se presentan conflictos laborales, mientras que el 39% indicó que si se presentan.

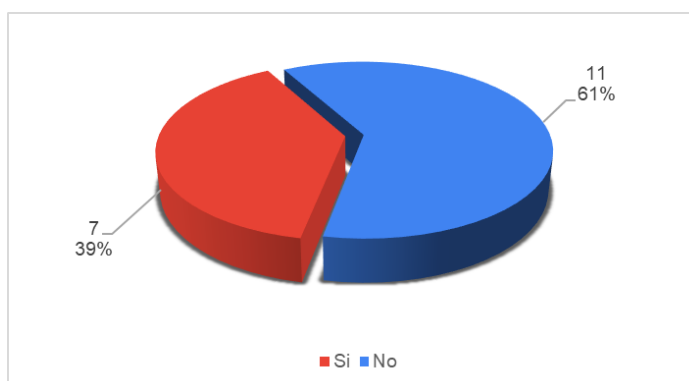


Figura 32. Apreciación respecto a si en la empresa se presentan conflictos laborales.

4.2.2 Entrevista al Gerente de Post-Venta.

A continuación, se presenta el resultado de la entrevista realizada al Gerente de Post-Venta de la empresa RESERSUR. Para efecto de la investigación, se abordaron los temas relacionados al proceso

administrativo y al entorno laboral del Centro de Servicio de Dercocenter Roberts.

Pregunta 01: ¿Cómo la empresa informa sus objetivos a los colaboradores? Indica que los objetivos de la empresa no se hacen llegar de manera puntual a los colaboradores; sino que, vagamente y de manera básica se les hace llegar a través de las reuniones generales del personal al inicio de cada mes.

Pregunta 02: ¿La labor que realiza el personal permite cumplir los objetivos? Si, de manera empírica, se están alcanzado los objetivos planteados, pero habría que ver si de una forma más ordenada se podría obtener mejores resultados. Que, en caso de aplicarse cambios, estos deberían ser de manera progresiva, aplicando controles y evaluando los resultados, ya que el hacerlos de golpe podría traer efectos negativos que pongan la operación en riesgo. Concluye la pregunta indicando que actualmente los objetivos se alcanzan pero que podrían ser superados.

Pregunta 03: Como sabemos, no existen procedimientos plasmados, sin embargo, 16 colaboradores indican conocerlos. ¿Qué procedimientos están siguiendo? Si existen procedimientos redactados, 40 aproximadamente, que no fueron difundidos y que deberían estar a la mano para su revisión y estudio. El personal viene aplicando procedimientos de manera empírica y desordenada y, que de ahí empiezan los problemas ya que, para un solo procedimiento, existe varias versiones como en el caso de los técnicos mecánicos. Mal no estamos, pero podríamos estar mucho mejor.

Pregunta 04: ¿De qué manera el MOF (manual de obligaciones y funciones) es informado al personal? No existe un manual de obligaciones y funciones difundido. Al momento de que una persona ingresa a la empresa, alguien les ha explicado que hacer ya que no hay un documento escrito. Manifiesta que es muy importante y de suma urgencia terminar el MOF, actualmente en revisión, de los diferentes puestos del Centro de Servicio.

Pregunta 05: 12 colaboradores indican que no hay integración entre las áreas de la empresa. ¿Existe una política de apoyo o colaboración entre las áreas? ¿Cuán importante considera la gerencia el apoyo entre las áreas y qué hace para lograrlo? No existe una política de apoyo o colaboración entre las áreas. Si cada quien hiciera su trabajo, no sería necesario hablar de colaboración, ya que la colaboración se entiende como solicitar un favor, y la empresa no debería moverse en favores, sino en procedimientos establecidos. Al no estar las cosas claras, los favores se sobreentienden como una función de la persona que asume una tarea. Esto es lo que finalmente termina debilitando las relaciones, ya que hay alguien que se aprovecha y otro que se siente aprovechado. Tiene que haber excelentes relaciones y comunicación entre las áreas ya que todos estamos alineados al mismo objetivo.

Pregunta 06: Es conocido que la comunicación trae muchos beneficios, dentro de ellos el apoyo, sentido de pertenencia del colaborador con la empresa, entre otros. ¿A qué se debe que la empresa no haga un buen uso o desarrolle los canales de comunicación? Como empresa no hemos

entendido la importancia de una comunicación eficaz. Concluye que es más importante mejorar la calidad de la comunicación de manera que haya una comprensión clara del mensaje que se quiere dar. Propone el desarrollo de un taller de habilidades blandas para mejorar este aspecto.

Pregunta 07: Sabemos que no hay una persona exclusiva para realizar la supervisión y que, por lo tanto, esta no se realiza. Los colaboradores a su vez indican que la supervisión ayudaría mucho a lograr mejores resultados. ¿Por qué la empresa no ha considerado implementar la supervisión dentro de su organización? Partimos de que pensamos que todos saben lo que cada uno debe hacer. Es una falacia, ya que todos no sabemos claramente que debemos hacer, cuáles son nuestras funciones y responsabilidades. Finalmente, en ausencia de un supervisor, el jefe viene a hacer dicha labor y que habría que evaluar si la cumple, si dispone de las condiciones y capacidades para realizarlo.

Pregunta 08: ¿Considera que la empresa evalúa el desempeño laboral? No, no tenemos establecido un protocolo o metodología de medición del desempeño laboral. Existen métodos o maneras de cómo medir el desempeño, básicos o avanzados, los cuales deben ser medibles o cuantificables y no tenemos eso. La medición de desempeño que probablemente realizamos todos es en base a un tema muy subjetivo. Tiene que haber una medición objetiva y cuantificable, con parámetros que con el tiempo deberán ser modificados.

Pregunta 09: ¿Qué indicadores se manejan en el centro de servicio? El único indicador que se maneja en el Centro de Servicio es el NPS (índice de

satisfacción del cliente), la eficiencia y productividad no se mide, pero deberíamos medirlo y ser un indicador más.

Pregunta 10: ¿Usted considera que los indicadores y su significado deberían ser de conocimiento de los colaboradores? Por supuesto que sí y es importante involucrar al personal en el manejo de los indicadores, acompañado de capacitación. Recalca sobre la importancia del trabajo de cada colaborador y de qué manera contribuye al logro de los indicadores. Plantea la creación de mini negocios, cada uno con indicadores a alcanzar. De esta manera, la suma de cada indicador, contribuye al indicador del área y así a los indicadores generales de la empresa como, por ejemplo, la rentabilidad.

Pregunta 11: ¿Considera que se realiza retroalimentación a los colaboradores? ¿Existe un procedimiento documentado? Si se realiza una retroalimentación, pero de manera desordenada y empírica, no existiendo un procedimiento documentado.

Pregunta 12: ¿Considera que la disposición de las zonas de trabajo está pensada en la ergonomía del colaborador? Si están pensados en la ergonomía, pero que en la práctica se pueda tener un resultado adecuado, probablemente no.

Pregunta 13: ¿Considera que el espacio con el que cuenta cada colaborador para el desarrollo de sus actividades es el adecuado? Si tenemos un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades de cada colaborador.

Pregunta 14: ¿Cuál es su apreciación respecto a la distribución y ubicación de los ambientes en el local del Centro de Servicio (Parque Industrial)? Los colaboradores indican verse afectados por este aspecto. El local del Parque Industrial está a medio terminar y, al estar así, se ha intentado con la mejor voluntad definir los espacios. Lo correcto, por ejemplo, sería que los asesores estén con su líder (Jefe de Centro de Servicio) lo más juntos posibles porque hay demasiado desplazamiento. Hay que mejorar y está dentro de los planes.

Pregunta 15: Algunos colaboradores (parte operativa) del Centro de Servicio indican no tener las herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo o, en todo caso, no se encuentran en buen estado. ¿Hay algún plan de mantenimiento o renovación de herramientas y/o equipos de manera que el personal no tenga inconvenientes en su trabajo? Si hay un plan de mantenimiento o renovación de herramientas. Sin embargo, el personal no usa las herramientas adecuadamente lo que lleva a que se dañen. Hay un tema de responsabilidades de ambas partes (empresa y personal) que no se está manejando adecuadamente.

Pregunta 16: Algunos colaboradores manifiestan verse afectados por el ruido o la calidad del aire. ¿Existe un plan de salud y seguridad en el trabajo con respecto al ruido y la calidad del aire? Parte de mi trabajo es ver que hace el personal y su situación de trabajo, y considero que en el local hay buena ventilación y no hay un ruido constante ni elevado que

pueda dañar la audición. Si cumplimos con proteger la salud del personal, pero falta supervisar el uso de los equipos de protección personal.

Pregunta 17: 11 colaboradores manifiestan verse afectados por la temperatura de su zona de trabajo por efecto del sol. ¿La empresa tiene conocimiento de este problema que lleva a reducir el desempeño del personal y adicionalmente afectar su salud? Si sabemos. Se dio la oportunidad para que el personal indique que es lo que necesita para solucionar el problema del sol; sin embargo, no hubo reacción de parte de ellos. El personal es quien está en el lugar de trabajo y de no estar conforme con alguna situación, debe manifestar la molestia y de ser posible alternativas de solución.

Pregunta 18: Dentro del Centro de Servicio se observa que hay apoyo mutuo y una buena comunicación entre sus integrantes. Sin embargo, es muy diferente cuando nos referimos a la relación entre las áreas de la empresa. ¿A qué cree Usted que esto se deba? A los líderes en general, estamos generando distanciamiento. Debemos cambiar y mejorar el tema de liderazgo; la mejora de cada área es una mejora también para el resto de la empresa. La retroalimentación es fundamental para mejorar las relaciones y ponerse de acuerdo.

4.2.3 Encuesta a los clientes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes.

Los clientes que asistieron al Centro de Servicio, fueron mayoritariamente varones, con un porcentaje del 94%. Solo el 6% de los clientes, fueron mujeres. Figura 33.

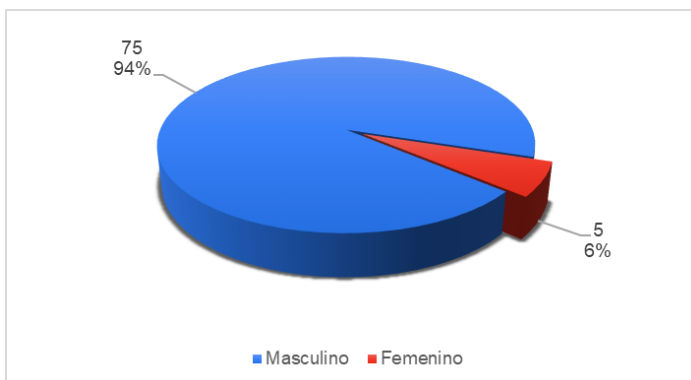


Figura 33. Distribución por sexo de los clientes encuestados.

Como se observa en la figura 34, la mayoría de clientes ingresaron al Centro de Servicio para realizar el mantenimiento preventivo de su vehículo, representando el 87%. El 9% ingresó por motivos de garantía y el 4% por reparaciones en general.

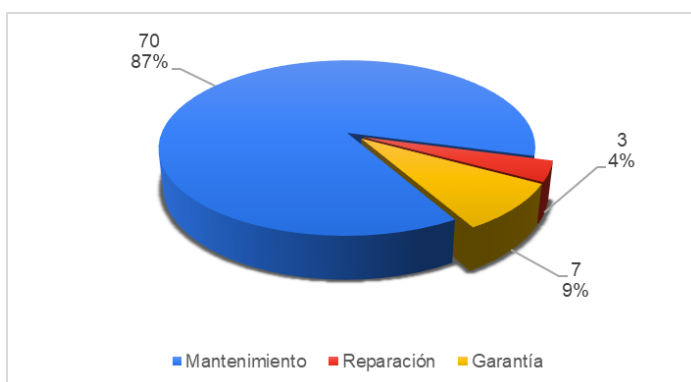


Figura 34. Distribución de los servicios solicitados por el cliente.

La mayoría de clientes, el 97%, manifestó que, tras haber hecho uso de algún servicio, si se resolvieron todos los requerimientos solicitados al

momento de dejar su vehículo y solo el 3% presentó alguna observación o no quedaron conformes. Figura 35.



Figura 35. Apreciación del cliente respecto a si se resolvieron todos los requerimientos solicitados al momento de dejar su vehículo.

En la Figuras 36 y 37, se tiene la calificación de parte del cliente respecto a la amabilidad y profesionalismo del personal. En general, se obtuvo una calificación favorable o buena para los tres puestos de trabajo que tienen contacto directo con el cliente, una mínima cantidad de clientes calificaron como regular y no se presentó el caso de una calificación mala para ningún puesto.

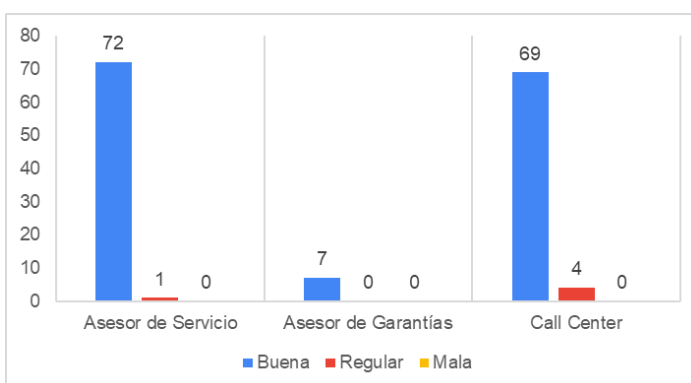


Figura 36. Calificación respecto a la amabilidad del personal según su puesto de trabajo.

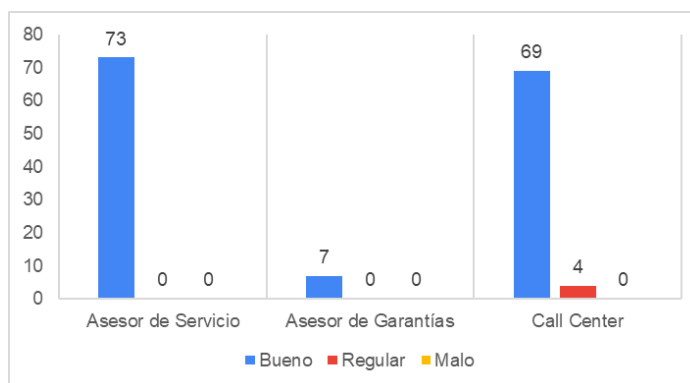


Figura 37. Calificación respecto al profesionalismo del personal según su puesto de trabajo.

En relación a la comunicación se evaluó dos aspectos, la claridad y sencillez y si esta fue de manera oportuna. Siendo así, en la Figura 38, se puede observar como el 97% de los clientes manifestaron que la comunicación fue buena y que, por lo tanto, el personal se expresó de manera clara y sencilla y el 3% la calificó como regular. Respecto a que, si la comunicación fue oportuna, Figura 39, el 99% consideró que si lo fue y el 1% indicó que no.

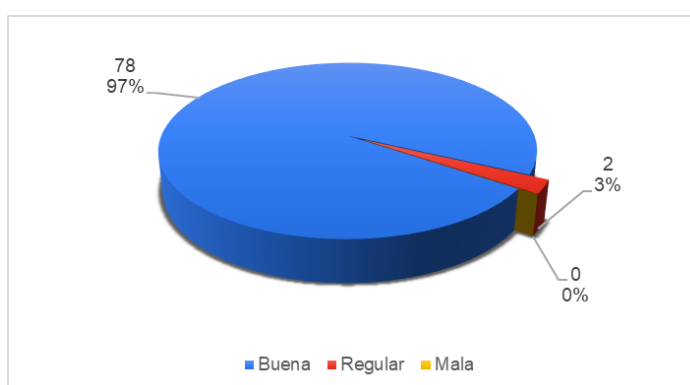


Figura 38. Calificación respecto a la comunicación del personal en términos de claridad y sencillez.



Figura 39. Apreciación respecto a si el personal se comunicó de manera oportuna.

En relación al precio, una gran parte de los clientes se muestran conformes o muy conformes con el monto pagado por el servicio adquirido, con valores del 57% y 29%, respectivamente. Mientras que el 14% manifestaron estar poco conformes con el precio, como se observa en la Figura 40.

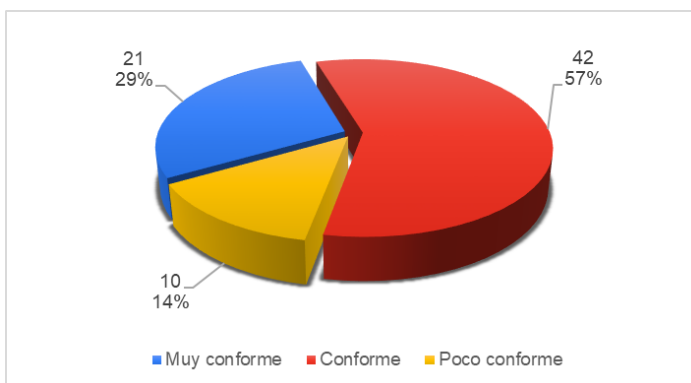


Figura 40. Nivel de conformidad del cliente respecto al precio.

La intención de recomendación del cliente, viene a ser la parte más importante de la encuesta. La Figura 41, muestra la intención de recomendación de los clientes, según la escala del NPS. Sin embargo, para la interpretación de esta calificación, se considera a los clientes que calificaron como 10 y 9, en total 49, como promotores; los que calificaron 7

y 8, en total 26, como neutros; y los que calificaron de 6 a 0, en total 5, como detractores. La Figura 42, muestra la distribución de los clientes promotores, neutros y detractores; lo cual, en términos de puntaje de satisfacción del cliente, el valor que se obtuvo para el mes de junio fue de 55 puntos.

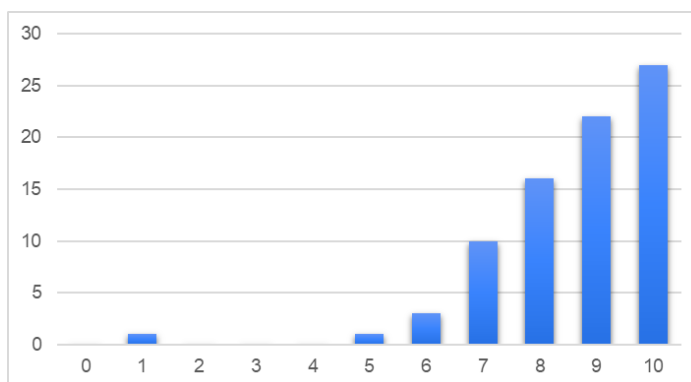


Figura 41. Probabilidad de recomendación del servicio a un familiar o conocido.

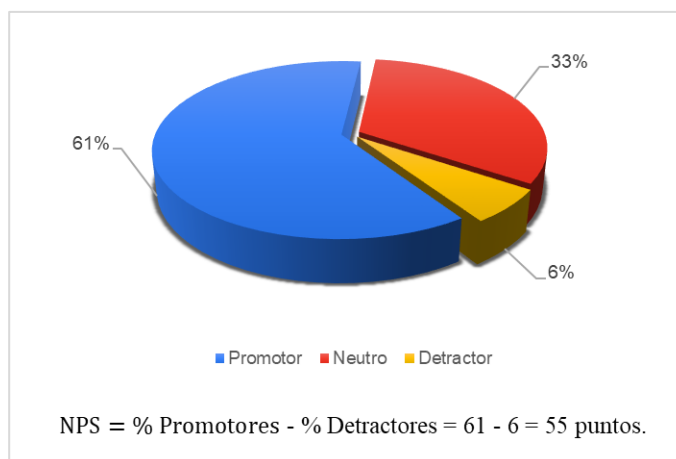


Figura 42. Distribución de clientes según NPS y puntaje obtenido.

4.2.4 Observación participante.

En general, el ambiente que se observó en el Centro de Servicio es favorable, con apoyo, colaboración, respeto y empatía entre sus integrantes, conocen bien su trabajo, saben cómo funciona la empresa, su organización

y la jerarquía según el organigrama. Sin embargo, una serie de problemas o circunstancias no permiten que las actividades se desarrollen correctamente.

Siendo así, se observó que los colaboradores no manejan un procedimiento estándar, o en todo caso, ante una situación fuera de lo común, la capacidad de reacción es lenta, incierta e involucra más de una persona para poder resolverla. Esta situación, va de la mano con el hecho de que no hay un entendimiento claro de las obligaciones y funciones para cada puesto de trabajo, presentándose situaciones en donde nadie quiere asumir una tarea o se hace complicado llegar a un entendimiento, generándose un retraso en la atención, tiempo muerto o discusiones.

Existe un respaldo mayoritario a las decisiones que se toman en la empresa, esto se pudo observar por el nivel de compromiso de los colaboradores con las tareas que se les encomienda, incluso algunas fuera del horario de trabajo. La comunicación entre el personal, en su mayor parte, es informal, no se realiza bajo un esquema o canales determinados por la empresa lo cual provoca malentendidos, que la información no llegue completa, sea tardía o no quede registrada. Se evidenció un problema de comunicación y compromiso entre las áreas de la empresa, en donde los problemas que se suscitan se dejan pasar con el tiempo y no se asumen responsabilidades. Por último, en relación al proceso administrativo, la empresa no maneja un sistema o método para compartir la información relacionada a los objetivos e indicadores.

Las condiciones físicas de trabajo, en general, son buenas con excepción del lugar de trabajo del Controlista, que se encuentra ubicado en medio de

las bahías de trabajo o elevadores, expuesto al ruido y al sol. La disposición de los lugares de trabajo, dificulta la interacción de los colaboradores ya que se hace necesario recorrer largas distancias entre un lugar y otro, por lo que constantemente hay gente recorriendo el taller y las bahías de trabajo, exponiéndose a peligros. En la sala de asesores, el espacio asignado para los asesores es reducido y, por lo tanto, se genera desorden y que se estorben.

Se observó que, en algunos puestos de trabajo, por la ubicación, el colaborador se ve expuesto a cambios de temperatura, ya sea por el sol, que cae directamente afectando también la visión; y en otros puestos de trabajo, por el diseño o material empleado, los ambientes son muy calurosos en ciertas horas y excesivamente fríos en otras. Durante el tiempo que se desarrolló la observación, no se evidenció la existencia de conflictos laborales y el trato entre colaboradores, fue el adecuado.

Respecto a la atención de los clientes, se observó que, al momento de presentarse un reclamo, no existe un protocolo que permita abordar la situación, evitando que este crezca. El cliente recorre largas distancias entre la sala de asesores y caja, incluso ingresan a la zona de taller. La sala de clientes es reducida para la cantidad de clientes que transitan por el Centro de Servicio.

4.3 Interpretación de los hallazgos

Según los resultados de las encuestas, entrevista personal y la observación realizada, se presentan los siguientes hallazgos, abordados de acuerdo a las variables de la investigación.

4.3.1 Hallazgos en el Proceso Administrativo.

En cuanto a los objetivos, a pesar que no existe un método de comunicación apropiado para hacer conocer los objetivos de la empresa hacia el colaborador, estos manifiestan que si los conocen y que además consideran que su trabajo ayuda a alcanzarlos. Gerencia manifiesta que, efectivamente, los objetivos están dados, pero no son divulgados adecuadamente; sin embargo, a la vez menciona que estos sí se logran. Se podría afirmar, en todo caso, que los objetivos se logran, pero que falta divulgarlos.

El colaborador dice conocer y aplicar los procedimientos de trabajo, mientras que la empresa indica que existen procedimientos, pero que estos no fueron difundidos. Por lo tanto, y como se menciona en la entrevista, cada colaborador ha creado su procedimiento personal, existiendo en el Centro de Servicio una gran variedad de versiones, concluyéndose que esta falta de estandarización y aplicación de procedimientos, genera problemas de desorden y pérdida de tiempo.

Al igual que los dos puntos antes mencionados, el manual de obligaciones y funciones, MOF, tampoco ha sido divulgado y que, por lo tanto, el colaborador tiene conocimiento muy vago de él, ya que, al momento de ingresar a la empresa se le brindó información al respecto de manera verbal y superficial. Al ser un documento de importancia, este debe ser entregado,

sometido a una revisión y estudio permanente por parte de la empresa y colaborador.

La posición de los colaboradores del Centro de Servicio al mencionar que no hay una integración o vinculación entre las diferentes áreas fue marcada, por no obtener el apoyo o colaboración esperado, en donde la causa más resaltante fue que la información no es compartida. Se podría afirmar que, dentro de la empresa donde la comunicación representa un punto débil y no existen procedimientos definidos, no se dé la integración debida y, en su lugar, se mueva en base a favores entre las diferentes áreas, situación que con el tiempo termina debilitando las relaciones.

La aceptación a la toma de decisiones de la empresa por los colaboradores, es un buen indicador ya que muestra el respaldo de los mismos, generando un vínculo de apoyo a la organización, el cual se puede ver reflejado cuando se necesita poner el hombro ante situaciones que así lo requieran. Sin embargo, se hace necesario compartir mayor información en relación a las decisiones de la empresa hacia los clientes, ya que de esta forma se genera un clima de confianza, experiencia y entendimiento entre ambas partes.

Los colaboradores consideraron que en la empresa si se han implementado los canales adecuados para permitir que la comunicación se desarrolle; no obstante, y en la opinión del gerente del área, en la empresa aún no se ha tomado conciencia plena de este aspecto tan importante en toda organización, como se puede ver reflejado en los puntos anteriores.

La supervisión viene a formar parte de la etapa de la dirección y cuando esta no se efectúa, se generan una serie de problemas dentro de la empresa. Con el comentario obtenido en la entrevista, de que todos saben qué hacer, cuando no hay objetivos, procedimientos y una comunicación adecuada, lo más probable es que el resultado obtenido no sea el esperado. A pesar de esta situación, la mayor parte de los colaboradores del Centro de Servicio consideraron que si se realiza la supervisión y esta les ayudó a mejorar su desempeño.

Se sabe que medir el desempeño, permite evaluar como el colaborador desarrolla su trabajo en base a estándares o niveles. Los colaboradores indicaron en su mayoría sentirse evaluados; sin embargo, esta evaluación no se viene realizando ya que no existe una metodología objetiva, según se menciona en la entrevista personal.

Se tomó especial atención cuando a los colaboradores se les consulto respecto al conocimiento de los indicadores, presentándose una situación particular, con respuestas divididas del 50%. Tras un análisis, se pudo observar que los colaboradores que indican conocer los indicadores, en su mayoría son de labor administrativa, colaboradores muy relacionados con el único indicador establecido en el Centro de Servicio que es el NPS, que mide la satisfacción del cliente. En tal sentido, la respuesta obtenida, guarda relación directa con el indicador que se maneja. En la entrevista se menciona que es importante establecer más indicadores para mantener una operación controlada en base a parámetros medibles y que estos sean de conocimiento de todo el personal involucrado.

Como último componente del proceso administrativo, relacionado al control, la mayoría de colaboradores mencionan que la retroalimentación que reciben es favorable; sin embargo, se realiza sin un procedimiento determinado y de manera empírica. La oportunidad de crear una mejora se presenta en esta etapa, por lo que es importante estandarizar el desarrollo de la misma.

4.3.2 Hallazgos en el Entorno Laboral.

El primer factor analizado en relación al entorno laboral, es la ergonomía, la cual fue calificada como buena por la mayor parte de los colaboradores debido al diseño de los lugares de trabajo, tal como se menciona en la entrevista. Sin embargo, es necesario realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de mantener los niveles óptimos de ergonomía y no afectar el rendimiento del colaborador.

Se evidenció igualmente, que la mayor parte de colaboradores cuentan con el espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades, opinión que es compartida por el gerente del área. No obstante, en la observación se pudo apreciar que hay puestos de trabajo que requieren una reasignación del espacio, dado a que la actual infraestructura ya no permite un trato adecuado al nuevo flujo de clientes, presentándose situaciones donde la sala de asesores y la sala de espera se ven superadas en capacidad y que los colaboradores se estorben, que es el caso de los Asesores de Servicio y Asesora de atención al cliente.

La distribución de los ambientes y lugares de trabajo conlleva una situación que afecta a la mayor parte de colaboradores, según información obtenida

en la encuesta. La gerencia tiene conocimiento de este problema en donde, lo que más afecta al personal, es el exceso de desplazamiento que se debe llevar a cabo de un lugar a otro. La mejora en la distribución de los ambientes permitirá a los colaboradores estar más integrados, optimizar la hora / hombre y reducir el cansancio generado en la labor diaria.

La asignación de herramientas y equipos de trabajo en una empresa que realiza servicio es de vital importancia, ya que de ello depende que los trabajos se realicen correctamente y en el menor tiempo posible. Los colaboradores, en su mayoría, manifestaron contar con las herramientas y equipos adecuados y que estos, a su vez, se encuentran en buen estado. Un punto a observar es que se requiere que los colaboradores utilicen de manera correcta los equipos y herramientas que la empresa les asigna, ya que el uso no adecuado conlleva a un desgaste o daño prematuro y, por lo tanto, un gasto adicional para la empresa y que el colaborador recurra al préstamo de herramientas para realizar su trabajo, mientras se reponen.

Los factores ambientales, como se pudo ver en los resultados, son favorables en lo que a la calidad del aire e iluminación se refieren, debido al diseño abierto y amplio de los ambientes y lugares de trabajo. El nivel de ruido que se presenta en el Centro de Servicio se puede controlar con equipos de protección personal, los cuales son facilitados por la empresa, tal como el Gerente lo menciona en la entrevista. Sin embargo, la afectación a las labores diarias por la temperatura, requiere un tratamiento especial, la mayor parte de los colaboradores indicaron verse afectados por

la temperatura causada por el sol; la empresa considera que se requiere un rol más activo de los colaboradores, plateando alternativas de solución.

En general, las condiciones de trabajo dentro del Centro de Servicio, en relación a cómo se efectúa la interacción entre los colaboradores es favorable, ya que el respeto y las buenas costumbres son características que resaltan, tal como lo calificaron los mismos colaboradores en la encuesta y como en la observación se menciona. Otra realidad se ve en las relaciones entre las áreas, donde el factor más importante es el liderazgo, donde la responsabilidad recae en los líderes de equipo, jefes o gerentes de cada área. Tanto los colaboradores como el gerente del área reconocen que hay un problema.

4.3.3 Hallazgos de la Satisfacción del Cliente (Experiencia del cliente).

En el estudio se abordaron varios aspectos relacionados a la atención del cliente. El primero de ellos es el cumplimiento de los requerimientos solicitados, donde la mayoría de los clientes manifestaron que si se cumplieron o fueron resueltos. En general, la amabilidad y profesionalismo del personal de la empresa fueron calificados de manera positiva, donde se resalta que no hubo respuestas que calificaran la atención como mala. La comunicación del personal, considerando la claridad y sencillez, al igual que la amabilidad y el profesionalismo, fueron calificados de manera positiva. En tal sentido, se podría afirmar que estos indicadores relacionados a la atención del cliente no requieren atención correctiva ya que los resultados obtenidos fueron favorables; adicionalmente y en lo que,

respecta al personal, el mismo cuenta con las habilidades para el trato adecuado de los clientes.

La apreciación de los clientes en cuanto al precio del servicio, recibió calificaciones divididas, donde la mayoría está conforme; sin embargo, una minoría considera que el precio no está de acuerdo al servicio recibido. Cabe mencionar que la gran mayoría de los clientes manifestaron estar conformes con el cumplimiento de los requerimientos presentados y el trato recibido por el personal de la empresa; esta observación indica, que el cliente toma en cuenta adicionalmente otros aspectos al momento de valorar el precio en relación a la atención recibida.

La probabilidad o intención de recomendar la empresa, por parte del cliente, es el principal indicador de la presente investigación. Según los resultados obtenidos, la mayoría de clientes recomendarían los servicios de la empresa. Sin embargo y, como se pudo apreciar en el análisis efectuado a los resultados de la encuesta, el porcentaje de clientes neutros y detractores es elevado, y en términos del NPS, los resultados obtenidos no son favorables ya que en el mes de junio el valor obtenido fue de 55 puntos, siendo el objetivo 75 puntos.

Conclusiones

Según la información obtenida y el análisis realizado, se confirma que los colaboradores no tienen un conocimiento completo del proceso administrativo y que, por lo tanto, no se aplica en el desarrollo de sus funciones. Como se ha podido observar, existen serias deficiencias en relación a las partes que componen el proceso administrativo: en la planificación, la organización, la dirección y el control en el Centro de Servicio.

La empresa no maneja adecuadamente la información hacia los colaboradores de aspectos importantes como los objetivos, los procedimientos de trabajo y el manual de obligaciones y funciones. Asimismo, se afirma que el proceso administrativo del Centro de Servicio no está establecido en lograr la mayor satisfacción de los clientes.

A través de las respuestas obtenidas, se ha podido evidenciar que la actitud y disposición de los colaboradores es positiva, ya que, a pesar de existir deficiencias en varios aspectos del proceso administrativo, este recurre a su experiencia y sentido común para resolver o afrontar las situaciones del día a día y, esta disposición, ha permitido que de alguna manera el Centro de Servicio funcione y logre objetivos.

En general, se presenta un entorno laboral favorable para el desarrollo adecuado de las actividades diarias. Aplicando mejoras en la distribución de la infraestructura, manejo de la temperatura y las relaciones entre las diferentes áreas, las condiciones de trabajo se verán afectadas de manera positiva, contribuyendo a un mejor desempeño del personal y, por lo tanto, a una mejora en la satisfacción del cliente.

La comunicación por parte de los Asesores de Servicio y el precio son indicadores de la satisfacción del cliente que, según la información obtenida, no requieren mayor atención ya que recibieron calificaciones favorables.

La atención que se brinda en el Centro de Servicio, no genera una experiencia en el cliente que lleve a este a recomendar definitivamente la empresa, dado que el valor obtenido en el NPS, aún se mantiene lejos de la meta establecida.

Por último, se concluye que el proceso administrativo y el entorno laboral si influyen en la satisfacción del cliente. Al implementarse un correcto proceso administrativo, con objetivos claros, procedimientos establecidos, obligaciones y funciones determinadas, comunicación óptima entre colaboradores y entre las áreas, supervisión activa, indicadores que midan el desempeño y retroalimentación; acompañado de un entorno laboral adecuado, con una infraestructura óptima, condiciones ambientales controladas, equipos y herramientas disponibles y con el correcto uso; la satisfacción del cliente se verá favorecida en los siguientes aspectos: ambiente más agradable al momento de ingresar a la empresa (momento de la verdad); disponibilidad del servicio al mantener orden en la atención, con reducción del tiempo de servicio, calidad en el servicio; y una reducción de los costos optimizando los recursos, afectando el precio final. Todos estos factores en conjunto, generarán una experiencia única en el cliente, que eleve las posibilidades de recomendación de la empresa.

Recomendaciones

Formalizar los documentos de la empresa relacionados a los objetivos, procedimientos de trabajo y manual de obligaciones y funciones para que de modo ordenado y claro sea de conocimiento de todos los colaboradores y sea puesto en práctica, ya que permitirá primero, tener en claro lo que la empresa desea alcanzar; segundo, ordenar las actividades de los diversos puestos de trabajo; y tercero, delimitar la responsabilidad y campo de acción de cada colaborador, teniendo de esta forma, en general, un operación enfocada, ordenada y efectiva.

Implementar un sistema de comunicación que permita compartir información importante, urgente y relevante de manera oportuna y formal para todas las áreas de la empresa, especialmente en el Centro de Servicio, lo cual va a generar una mayor integración entre las áreas y, que los colaboradores se sientan parte y se involucren con diversos aspectos de la empresa.

Desarrollar un plan de mejora de los ambientes de trabajo, pensado en lograr una mejor integración física de los diferentes puestos de trabajo, optimizando los tiempos; optimizar el uso del espacio disponible, logrando mayor comodidad para colaboradores y clientes; y mejorar las condiciones ambientales, en especial la temperatura y el efecto del sol.

Desarrollar campañas sobre la responsabilidad y el buen uso que los colaboradores deben dar a los equipos y herramientas de trabajo que la empresa les otorga, ya que de ello depende que sus actividades se efectúan correctamente, sin contratiempos.

Innovar en la atención al cliente, que permita generar una vinculación entre la empresa y el cliente a otro nivel y su posterior fidelización y recomendación, como el

desarrollo de canales de comunicación eficientes con información permanente a disponibilidad del cliente en relación a los servicios, su vehículo, promociones y sugerencias de parte del concesionario.

Realizar un análisis interno y externo del Centro de Servicio y de la empresa en general, en el corto plazo, para detectar puntos débiles dentro de la organización relacionado al proceso administrativo, en vista que con la presente investigación se pudo identificar varios aspectos a mejorar. El desarrollo de un plan estratégico va a permitir, en el largo plazo, una reorganización de la empresa y mejorar los indicadores financieros, la satisfacción del cliente, optimizar procesos y un entorno laboral positivo con colaboradores capacitados y motivados.

Referencias

- Asociación Automotriz del Perú. (2020). *Venta e Inmatriculación de Vehículos Nuevos 2019*. Obtenido de https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/venta-e-inmatriculacion-de-vehiculos-nuevos-2019/
- Bueno, J. (Junio de 2018). *Mejores prácticas en el diseño de un programa NPS*. Obtenido de <http://www.radicalcustomerexperience.es/wp-content/uploads/2018/10/Mejores-practicas-en-un-programa-de-NPS.-V.2.pdf>
- Cardona, J. (2017). *Modelo administrativo para el despliegue e implementación de herramientas de mejora continua en procesos productivos en el sector automotriz de manufactura en Ciudad Juárez, Chihuahua (Tesis de Doctorado)*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Recuperado de: <http://erecursos.uacj.mx/handle/20.500.11961/3603>. Obtenido de Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México: <http://erecursos.uacj.mx/handle/20.500.11961/3603>
- El Búho. (s.f.). *Coronavirus: 14 esperan resultados y 74 casos descartados en Arequipa*. Obtenido de <https://elbuho.pe/2020/03/coronavirus-14-esperan-resultados-y-74-casos-descartados-en-arequipa/>
- Frías-Navarro, D. (2019). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE VALENCIA: <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia 8va edición*. Obtenido de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/403>
- Novillo, J. (2011). *Propuesta de gestión por procesos para el área de postventa en el concesionario Asia Car Hyundai S.A. (Tesis de pregrado)*. Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador: Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/193>.
- Onge H., O. (s.f.). *"Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital" Strategy & Leadershpy*.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Parra, C. (2016). *Relación entre el servicio postventa y la fidelidad del cliente en el sector automotriz el caso de dos concesionarios de vehículos chinos en Lima (Tesis de*

pregado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú: Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/12130>.

Puerta, M. (2015). *Análisis de la validez de contenido en un instrumento de transferencia de tecnología*. Obtenido de UNIVERSIDAD-INDUSTRIA DE BAJA CALIFORNIA, MEXICO:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/2.02.pdf>

Apéndices

Apéndice 01: Matriz de consistencia

TEMA: INFLUENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL ENTORNO LABORAL EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL CENTRO DE SERVICIO DE DERCOCENTER ROBERTS DE LA EMPRESA REPARACIONES Y SERVICIOS DEL SUR S.A.C. EN AREQUIPA – PERÚ – 2020		
PROBLEMAS	PROPÓSITOS	METODOLOGÍA
<p>1. Problema General</p> <p>¿Influye el proceso administrativo y el entorno laboral en la satisfacción de los clientes en el Centro de Servicio de Dercocenter Roberts de la Empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.?</p>	<p>1. Propósito General</p> <p>Determinar la influencia del proceso administrativo y el entorno laboral en la satisfacción del cliente en el Centro de Servicio de Dercocenter Roberts de la Empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C.</p>	<p>1. Enfoque de la Investigación La investigación presenta un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo.</p> <p>2. Método de la Investigación Se plantea un método analítico, debido a que cada variable es analizada de manera independiente.</p>
<p>2. Problemas Específicos</p> <p>a) ¿El proceso administrativo del Centro de Servicio está establecido en lograr la mayor satisfacción de los clientes?</p> <p>b) ¿Los colaboradores tienen conocimiento y aplican el proceso administrativo para el desarrollo adecuado de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo?</p>	<p>2. Propósitos Específicos</p> <p>a) Analizar si el proceso administrativo del Centro de Servicio está establecido en lograr la mayor satisfacción de los clientes.</p> <p>b) Verificar si los colaboradores tienen conocimiento y aplican el proceso administrativo para el desarrollo adecuado de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo.</p>	<p>3. Sistema de categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variables dependientes: Proceso Administrativo y Entorno Laboral. - Variable dependiente: Satisfacción del cliente. <p>4. Población La población está compuesta por los 25 colaboradores del Centro de Servicio y por los clientes que hacen uso de sus servicios.</p>

<p>c) ¿Se cuenta con un entorno laboral que permita el desarrollo efectivo del colaborador en su labor diaria?</p> <p>d) ¿Son el precio y la explicación de los trabajos realizados de parte del Asesor de Servicio hacia el cliente los indicadores, de la satisfacción del cliente, que requieren mayor atención?</p> <p>e) ¿La atención que se brinda en el Centro de Servicio crea una experiencia tal, que lleva al cliente a recomendar a la empresa?</p>	<p>c) Indicar si se cuenta con un entorno laboral que permita el desarrollo efectivo del colaborador en su labor diaria.</p> <p>d) Corroborar si el precio y la explicación de los trabajos realizados de parte del Asesor de Servicio hacia el cliente son los indicadores, de la satisfacción del cliente, que requieren mayor atención.</p> <p>e) Verificar si la atención que se brinda en el Centro de Servicio crea una experiencia tal, que lleva al cliente a recomendar a la empresa.</p>	<p>5. Muestra Se considera solamente a 24 colaboradores, excluyendo al Asesor de garantías por ser el investigador. Para los clientes, se considera una muestra de 80 personas.</p> <p>6. Técnicas Las técnicas que se han empleado en la investigación son: Encuesta, Observación participante y entrevista personal.</p> <p>7. Instrumentos Los instrumentos que se han empleado en la investigación son: Cuestionario y Diario de campo.</p>
---	--	--

Apéndice 02: Encuesta del Proceso Administrativo

Procesos Administrativos "Centro de Servicio de Dercocenter Roberts".

El presente cuestionario tiene por objetivo realizar un diagnóstico de como se desarrolla el Proceso Administrativo en el Centro de Servicio, en base a la experiencia de sus colaboradores.

Por favor, leer atentamente cada pregunta y responder con la mayor sinceridad y objetividad posible.

Agradezco su gentil apoyo y tiempo brindado.

***Obligatorio**

1. Puesto de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Gerente de Post-Venta
- Jefe de Centro de Servicio
- Analista de Centro de Servicio
- Asesor de Atención al Cliente (Call Center)
- Asesora de Atención al Cliente (Primer contacto)
- Asesor de Garantías
- Asistente de Garantías
- Asesor de Servicio
- Técnico Mecánico
- Técnico de Lavado
- Control de Calidad
- Controlista

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en RESERSUR S.A.C.? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 06 meses.
- 01 año.
- Más de 01 año.

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su actual puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Desde siempre
- Mas de un año
- Entre 06 meses y un año
- Menos de 06 meses

I. Planificación

4. ¿Fue informado(a) sobre los objetivos de la empresa relacionados al Centro de Servicio y a su puesto de trabajo? *

En caso de responder "NO", pasar a la pregunta 06.

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿Considera que su labor contribuye a que los objetivos del Centro de Servicio y de su puesto de trabajo se cumplan?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿Conoce los procedimientos establecidos para su puesto de trabajo? *

En caso de responder "NO", pasar a la pregunta 08.

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿Aplica los procedimientos asignados a su puesto de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A menudo
 A veces
 Raras veces
 Nunca

II. Organización

8. ¿Fue informado(a) sobre sus obligaciones y funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. Dentro del Centro de Servicio, ¿Cómo califica la integración de los diferentes puestos de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

10. ¿Considera que existe una buena integración entre el Centro de Servicio y las diferentes áreas de apoyo de la empresa (repuestos, logística, sistemas, contabilidad, ventas, etc.)? Si / No. ¿Por qué? *

III. Dirección

11. ¿Cómo califica la toma de decisiones? *

Considere que estas deben ser oportunas, permitir afrontar y resolver situaciones de la mejor manera. Valorar cada aspecto por separado:

Marca solo un óvalo por fila.

	Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
Situaciones internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresa - Colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresa - Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Cómo califica la comunicación entre las diversas áreas y colaboradores? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Pésima

13. ¿Considera que la empresa cuenta con los canales de comunicación adecuados para la interacción de sus colaboradores? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. ¿Considera que en el Centro de Servicio se supervisa al colaborador? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

15. ¿Considera que la supervisión le ayuda a mejorar su desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

IV. Control

16. ¿Considera que la empresa evalúa su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. ¿Conoce los indicadores establecidos para el Centro de Servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. ¿Cómo califica la retroalimentación que recibe en el Centro de Servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Nula

Apéndice 03: Encuesta del Entorno Laboral

Entorno Laboral "Centro de Servicio de Dercocenter Roberts".

El presente cuestionario tiene por objetivo realizar un diagnóstico del Entorno Laboral en el Centro de Servicio, en base a la percepción de sus colaboradores.

Por favor, leer atentamente cada pregunta y responder con la mayor sinceridad y objetividad posible.

Agradezco su gentil apoyo y tiempo brindado.

***Obligatorio**

1. Puesto de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Gerente de Post-Venta
- Jefe de Centro de Servicio
- Analista de Centro de Servicio
- Asesor Atención al Cliente (Call Center)
- Asesora de Atención al Cliente (Primer contacto)
- Asesor de Garantías
- Asistente de Garantías
- Asesor de Servicio
- Técnico Mecánico
- Técnico de Lavado
- Control de Calidad
- Controlista

I. Factor Físico

2. ¿Cómo calificas la ergonomía de tu lugar de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Buena
- Regular
- Mala

3. En relación a tu lugar de trabajo, ¿Cuentas con el espacio adecuado para el desarrollo de tus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. Tomando en cuenta la distribución de la infraestructura de la empresa y la ubicación de tu puesto de trabajo, ¿En qué medida se ven afectadas sus actividades diarias? *

Marca solo un óvalo.

- Muy afectadas
 Regularmente afectadas
 No afecta

5. ¿Dispone de las herramientas y equipos adecuados para el desarrollo de tus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿Las herramientas y equipos disponibles para el desarrollo de sus actividades se encuentran funcionales y/o en buen estado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

II. Factor ambiental

7. ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por el ruido? *

Marca solo un óvalo.

- Muy afectadas
 Regularmente afectadas
 No afecta

8. ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por la calidad del aire? *

Marca solo un óvalo.

- Muy afectadas
 Regularmente afectadas
 No afecta

9. ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por el nivel de iluminación? *

Marca solo un óvalo.

- Muy afectadas
 Regularmente afectadas
 No afecta

10. ¿En qué medida sus actividades diarias se ven afectadas por la temperatura ambiental? *

Marca solo un óvalo.

- Muy afectadas
 Regularmente afectadas
 No afecta

III. Relaciones interpersonales

11. ¿Considera que la comunicación entre los colaboradores se desarrolla bajo el respeto y las buenas costumbres y, por lo tanto, contribuye a generar un ambiente laboral favorable? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

12. ¿Considera que en la empresa se presentan conflictos laborales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Apéndice 04: Encuesta de la Satisfacción del Cliente

Encuesta - Experiencia del Cliente

El presente cuestionario tiene por objetivo evaluar su experiencia, en el Centro de Servicio, en base a su última visita.

Agradecemos su gentil apoyo y tiempo brindado.

***Obligatorio**

1. **Sexo ***

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

2. **Motivo de visita al Centro de Servicio ***

Marca solo un óvalo.

- Mantenimiento
 Reparación
 Garantía

3. **¿Atendieron o resolvieron todos los requerimientos solicitados al momento de dejar su vehículo? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. **¿Cómo califica la amabilidad del personal?**

Por favor calificar por separado, solo al personal con el que tuvo contacto. Caso contrario, dejar en blanco.

Selecciona todos los que correspondan.

	Buena	Regular	Mala
Asesor de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesor de Garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call Center (separación de citas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **¿Cómo califica el profesionalismo del personal?**

Por favor calificar por separado, solo al personal con el que tuvo contacto. Caso contrario, dejar en blanco.

Selecciona todos los que correspondan.

	Buena	Regular	Mal
Asesor de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesor de Garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call Center (separación de citas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **¿Cómo califica la comunicación del personal en términos de claridad y sencillez? ***

Marca solo un óvalo.

- Buena
 Regular
 Mala

7. ¿Considera que el personal se comunicó de manera oportuna a lo largo de toda la atención recibida? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Qué tan conforme se encuentra con el monto pagado por el servicio recibido? *

Marca solo un óvalo.

- Muy conforme
 Conforme
 Poco conforme
 No aplica (en caso no haya realizado algún pago)

9. ¿Qué probabilidad hay que recomiende los servicios de la empresa a un familiar o conocido? *

Indicar en una escala del 0 al 10, donde 10 es que definitivamente recomendaría y 0 donde no recomendaría.

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No recomendaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente recomendaría

Apéndice 05: Guía de entrevista semiestructurada a Gerente de Servicio Post-Venta

Guía de entrevista semiestructurada realizada al Gerente de Servicio Post-Venta.

Contenido de preguntas

1. ¿Cómo la empresa informa sus objetivos a los colaboradores?
2. ¿La labor que realiza el personal permitir cumplir los objetivos?
3. Como sabemos, no existen procedimientos plasmados, sin embargo, 16 colaboradores indican conocerlos. ¿Qué procedimientos están siguiendo?
4. ¿De qué manera el MOF (manual de obligaciones y funciones) es informado al personal?
5. 12 colaboradores indican que no hay integración entre las áreas de la empresa. ¿Existe una política de apoyo o colaboración entre las áreas? ¿Cuán importante considera la gerencia el apoyo entre las áreas y qué hace para lograrlo?
6. Es conocido que la comunicación trae muchos beneficios, dentro de ellos el apoyo, sentido de pertenencia del colaborar con la empresa, entre otros. ¿A qué se debe que la empresa no haga un buen uso o desarrolle los canales de comunicación?
7. En la primera entrevista indicó que no hay una persona exclusiva para realizar la supervisión y que por lo tanto esta no se realiza. Los colaboradores a su vez indican que la supervisión ayudaría mucho a lograr mejores resultados. ¿Por qué la empresa no ha considerado implementar la supervisión dentro de su organización?
8. ¿Considera que la empresa evalúa el desempeño laboral?
9. ¿Qué indicadores se manejan en el centro de servicio?
10. ¿Usted considera que los indicadores y su significado deberían ser de conocimiento de los colaboradores?

11. ¿Considera que se realiza retroalimentación a los colaboradores? ¿Existe un procedimiento documentado?
12. ¿Considera que la disposición de las zonas de trabajo está pensada en la ergonomía del colaborador?
13. ¿Considera que el espacio con el que cuenta cada colaborador para el desarrollo de sus actividades es el adecuado?
14. ¿Cuál es su apreciación respecto a la distribución y ubicación de los ambientes en el local del Centro de Servicio (Parque Industrial)? Los colaboradores indican verse afectados por este aspecto.
15. Algunos colaboradores (parte operativa) del Centro de Servicio indican no tener las herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo o en todo caso, no se encuentran en buen estado. ¿Hay algún plan de mantenimiento o renovación de herramientas y/o equipos de manera que el personal no tenga inconvenientes en su trabajo?
16. Algunos colaboradores manifiestan verse afectados por el ruido o la calidad del aire. ¿Existe un plan de salud y seguridad en el trabajo con respecto a el ruido y la calidad del aire?
17. 11 colaboradores manifiestan verse afectados por la temperatura de su zona de trabajo por efecto del sol. ¿La empresa tiene conocimiento de este problema que lleva a reducir el desempeño del personal y adicionalmente afectar su salud?
18. Dentro del Centro de Servicio se observa que hay apoyo mutuo y una buena comunicación entre sus integrantes. Sin embargo, es muy diferente cuando nos referimos a la relación entre las áreas de la empresa. ¿A qué cree Usted que esto se deba?

Apéndice 06: Validación de instrumentos

1. Cuestionario a los colaboradores – Proceso Administrativo

Nro. ítem	1	2	3	Jueces	Esencial	No esencial	CVR	CVRi
1	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
2	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
3	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
4	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
5	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
6	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
7	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
8	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
9	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
10	0	1	1	3	2	1	0.3	0.7
11	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
12	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
13	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
14	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
15	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
16	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
17	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
							15.7	16.3

CRV	0.922
CVI	0.961

2. Cuestionario a los colaboradores – Entorno Laboral

Nro. ítem	1	2	3	Jueces	Esencial	No esencial	CVR	CVRi
1	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
2	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
3	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
4	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
5	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
6	0	1	1	3	2	1	0.3	0.7
7	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
8	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
9	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
10	1	0	1	3	2	1	0.3	0.7
11	1	0	1	3	2	1	0.3	0.7
							7.7	9.3

CRV	0.697
CVI	0.848

3. Cuestionario a los clientes – Satisfacción del Cliente

Nro. ítem	1	2	3	Jueces	Esencial	No esencial	CVR	CVRi
1	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
2	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
3	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
4	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
5	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
6	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
7	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
8	1	1	0	3	2	1	0.3	0.7
9	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
10	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
11	1	1	1	3	3	0	1.0	1.0
							8.3	9.7

CRV	0.758
CVI	0.879