

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estrategias administrativas y comunicacionales para mejorar la atención al cliente de la empresa Cavencal, C.A.

Realizado por el (la) Br. David Pardo
C.I. N° 29.033.581 cursante de la carrera de Administración
hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20 (veinte)

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Ange Jammoul
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Ange Jammoul
C.I.: 14575650

Aylin España
Jurado
Nombre: Aylin España
C.I.: 13596626

Marija Marina
Jurado
Nombre: MARIJA MARINA
C.I.: 10610324

Fecha: 03/07/2023



ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe

Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Estrategias administrativas y comunicacionales para mejorar la atención al Cliente de la empresa Cavencal. C.A

Realizado por el (la) Br. Ayleen Carrizales

C.I. N° 30.331.249 cursante de la carrera de Administración

hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral,

considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la

calificación de: 20 (veinte)

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Angie Jimenez
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Angie Jimenez
C.I.: 14515650

Aylin España
Jurado
Nombre: Aylin España
C.I.: 13596026



Vanessa Moya
Jurado
Nombre: Vanessa Moya
C.I.: 10610324

Fecha: 03/07/2023



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMUNICACIONALES
PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE
DE LA EMPRESA CAVENCAL C.A**

Autores:

David A. Pozo S.

Ayleen A. Carrizalez Q.

Tutor:

Angie Jammoul

Urb. Yuma II, calle No 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMUNICACIONALES PARA MEJORAR
LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA CAVENCAL C.A**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciatura En Administración De Empresas

Autores:

David A. Pozo S.

C.I: 29.833.581

Ayleen A. Carrizalez Q.

C.I: 30.334.249

Tutor:

Lcda. Angie Jammoul

San Diego, 2023



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL
TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Angie Jammoul, portadora de la cédula de identidad N.º 14.515.650, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(a) los ciudadanos(a) Ayleen Adriana Carrizalez Quintana y David Alejandro Pozo Sevilla, portador(es) de la cédula de identidad N.º 30.334.249 y N.º 29.833.581, titulado “ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMUNICACIONALES PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA CAVENCAL C.A” presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado(a) en Administración en Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 29 días del mes de mayo del año dos mil veintitrés.

Angie Jammoul

Nº C.I: 14.515.650

AGRADECIMIENTOS

A Dios, primeramente, por permitirme alcanzar aquellas metas que me he propuesto, por darme salud y guiar mi camino, brindándome la fortaleza necesaria para llegar a donde estoy y poder seguir adelante.

A mi familia, principalmente a mis padres, por darme la vida, la fuerza y el apoyo, por haberme inculcado valores y principios que me han permitido lograr alcanzar mis metas y sueños.

A mis hermanas, por su cariño incondicional, que nos permite estar unidas, logrando mantener ese cariño que nuestros padres nos han dado y nos han enseñado a compartirlo entre todos. A mi cuñado por su apoyo y sobre todo su cariño sincero que lo hace ser parte de nuestra familia. Gracias familia.

A mi compañero David, por el trabajo, dedicación y empeño mutuo que tuvimos en este recorrido, agradezco su apoyo.

A mis compañeros y amigos, quienes a lo largo de la carrera han compartido junto a mis momentos significativos que tendré presente el resto de mi vida.

A mi tutora, la licenciada Angie Jammoul quien, con su inteligencia, cariño, paciencia y empatía, nos ha acompañado en esta maravillosa experiencia, le expreso mi inmenso agradecimiento por todo el conocimiento que me dejaron sus clases, Gracias por todo tutora.

A todos los profesores que estuvieron presentes en este recorrido, gracias por compartir sus conocimientos, su tiempo y cariño, simplemente gracias.

A mi casa estudio, la universidad José Antonio Páez por esta maravillosa experiencia, por brindarme los conocimientos que me permitirán adquirir oportunidades en esta nueva etapa de la vida.

Gracias a todos, siempre estaré inmensamente agradecida.

Ayleen Adriana Carrizalez Quintana.

DEDICATORIA

Primeramente, dedico este trabajo a Dios todopoderoso, que ha sido mi guía y apoyo, que me ha dado la sabiduría y fortaleza en todo este recorrido llamado vida, donde cada día es un reto y un aprendizaje. Dios me ha dado la fuerza de superar los obstáculos y permitirme llegar a donde estoy.

A mis padres, Néstor Carrizalez y Adriana Quintana, a quienes no me alcanzara la vida para agradecerles todo el amor incondicional y apoyo que me han dado para seguir mis sueños, por creer en mí y nunca soltarme, gracias a ustedes me siento orgullosa de mí misma y de ser su hija.

A mis hermanas y a mi cuñado, Andrea, Albanis y Edmundo, por su apoyo, por brindarme siempre luz, fuera y comprensión.

A mi tía Lisseth Quintana, quien además de ser la mejor amiga y hermana de mi mamá, es como mi segunda madre, agradezco todo su apoyo y su ayuda en cada momento, por siempre estar en esos instantes en que la necesitaba.

A mis amigos y compañeros más cercanos, a quienes les agradezco su amistad, por vivir momentos inolvidables juntos, por darme ánimo de seguir adelante y alegrarse por mis logros.

A mi tutora, la licenciada Angie Jammoul, por ser una gran profesora y una gran persona durante todo este recorrido, por su ayuda, su cariño y sus clases llenas de mucha inspiración y conocimientos, gracias tutora.

A mi casa estudio la Universidad José Antonio Páez, por tan maravillosa experiencia de desarrollo profesional y académico que me dio la oportunidad de conocer a personas únicas y extraordinarias, con las cuales logre compartir muchos momentos especiales.

Dedico este trabajo a todos ustedes, por ser mi máximo apoyo, que Dios nos siga manteniendo siempre unidos y nos bendiga siempre.

Ayleen Adriana Carrizalez Quintana

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de grado a Dios y al universo mismo.

A mis padres, siendo lo más importantes para mí, gracias a su esfuerzo he podido llegar lejos.

A mis hermanas, que siempre me han estado apoyando en todo momento.

A todas las personas que son y han sido importantes para mí, que siempre han estado presentes apoyándome.

David Alejandro Pozo Sevilla

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y al universo por darme la oportunidad de cumplir esta maravillosa experiencia de vida.

Agradezco a mis padres, por todo el apoyo incondicional que me han brindado, y por todo el soporte que han ofrecido, gracias por guiarme en este camino.

Agradezco a mi compañera Ayleen Carrizalez, por ser una excelente amiga y compañera durante todo este camino que hemos recorrido, por su gran esfuerzo y dedicación.

Agradezco a la Lic. Angie Jammoul, por todas sus enseñanzas en este camino y todas las orientaciones valiosas para la realización de este trabajo.

Agradezco a todos los profesores que han compartido sus conocimientos y experiencias, por formarme como un profesional.

Agradezco a todos mis amigos y compañeros que he compartido camino, por todos los momentos que hemos pasado.

Gracias, gracias y gracias.

David Alejandro Pozo Sevilla

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS	X
LISTA DE GRAFICOS	XI
RESUMEN INFORMATIVO	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.2 Formulación del Problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificación de la Investigación	4
1.4 Alcance y Limitaciones	5
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	6
2.2 Bases Teóricas	9
2.3 Bases Legales	16
2.4 Definición de Términos.....	18
2.5 Cuadro Técnico – Metodológico	19
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Nivel de la Investigación	20
3.2 Tipo de Investigación	20
3.3 Diseño de la Investigación	21
3.4 Población y Muestra	21
3.5 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	22
3.6 Fases metodológicas	24
3.6.1 Fase 1: Diagnóstico de la situación actual referente a la atención al cliente	24
3.6.2 Fase 2: Identificación de los factores	

	internos y externos en el ámbito	
	administrativo y comunicacional	25
	3.6.3 Fase 3: Diseño de las estrategias	
	administrativas y comunicacionales	25
IV	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
	4.1 FASE I: Diagnostico de la situación actual	
	referente a la atención al cliente	26
	4.1.1 Resultado de las respuestas en la entrevista	26
	4.1.2 Análisis e interpretación de los resultados	
	de la encuesta	27
	4.2 FASE II: Identificación de los factores internos y externos	
	en el ámbito administrativo y comunicacional	37
	4.3 FASE III: Diseño de las estrategias administrativas	
	y comunicacionales	39
V	PROPUESTA	
	5.1 Introducción de la propuesta	40
	5.2 Justificación de la propuesta	40
	5.3 Objetivos de la investigación	40
	5.4 Desarrollo de la investigación	41
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
	REFERENCIAS	46

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

Cuadro	pp.
1. Cuadro técnico- metodológico	19
2. Respuesta de la entrevista	26
3. Frecuencia de respuesta Ítem 1	27
4. Frecuencia de respuesta Ítem 2	28
5. Frecuencia de respuesta Ítem 3	29
6. Frecuencia de respuesta Ítem 4	30
7. Frecuencia de respuesta Ítem 5	31
8. Frecuencia de respuesta Ítem 6	32
9. Frecuencia de respuesta Ítem 7	33
10. Frecuencia de respuesta Ítem 8	34
11. Frecuencia de respuesta Ítem 9	35
12. Frecuencia de respuesta Ítem 10	36
13. Análisis DOFA	36
14. Estrategias propuestas	37

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

Gráfico	pp.
1. Resultados del Ítem 1	27
2. Resultados del Ítem 2	28
3. Resultados del Ítem 3	29
4. Resultados del Ítem 4	30
5. Resultados del Ítem 5	31
6. Resultados del Ítem 6	32
7. Resultados del Ítem 7	33
8. Resultados del Ítem 8	34
9. Resultados del Ítem 9	35
10. Resultados del Ítem 10	36



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMUNICACIONALES PARA MEJORAR
LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA CAVENCAL C.A**

Autores: David A. Pozo S., Ayleen A. Carrizalez Q.

Tutor: Angie Jammoul

Fecha: Junio 2023

RESUMEN INFORMATIVO

El servicio de atención al cliente es uno de los pilares de posicionamiento y rentabilidad de la empresa, el departamento de atención al cliente es un área fundamental en la misma. En relación a lo anterior, el presente trabajo tiene por objeto la elaboración de estrategias administrativas y comunicacionales para mejorar la atención al cliente de la empresa Cavencal C.A, y poder aumentar su competitividad en el mercado. Las teorías que fundamentaron esta investigación fueron, la teoría clásica de la administración de Fayol, la teoría X y Y de McGregor y la teoría piramidal de las necesidades humanas de Maslow, que explica la motivación de los seres humanos en base a sus necesidades. El trabajo se realizó bajo una investigación de campo de tipo descriptiva, de diseño no experimental para determinar la condición actual de la empresa, utilizando técnicas de recolección de datos y análisis de datos como; Una encuesta a una población de cinco (5) personas, conformada por diez preguntas con respuestas cerradas de Si y No. En este sentido se presentan propuestas administrativas y comunicacionales basadas en la mejora de la atención al cliente, así como los procesos internos del mismo, beneficiando a los participantes de dicha área.

Palabras claves: Atención al cliente, estrategias administrativas, estrategias comunicacionales, empresa.

Línea de Investigación: Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el servicio de atención al cliente es una herramienta estratégica que se centra de manera directa en la satisfacción de los consumidores, por lo tanto, es vista como un pilar importante para que cualquier empresa logre posicionarse y obtener rentabilidad. Bien es cierto que las personas pueden llegar a olvidar muchas cosas, pero jamás el cómo los hicieron sentir, de aquí la importancia de ofrecer una buena atención al cliente en cualquier empresa. Sin embargo, muchas empresas están centradas en generar rentabilidad y posicionamiento sin utilizar estrategias que puedan mejorar la atención al cliente para lograrlo, de esta manera, no cuentan con un posicionamiento deseado en el mercado. En vista de esto, la empresa Cavencal, C.A, cuenta con excelente maquinaria y procesos de producción eficientes, sin embargo, esta empresa busca mejorar su posicionamiento y aumentar sus ventas.

Es por ello, que el presente trabajo de grado tiene como finalidad, desarrollar estrategias administrativas y comunicacionales con el objetivo de mejorar la atención al cliente, con el fin de aumentar el posicionamiento y maximizar las ventas de la empresa Cavencal C.A.

Para la consecución del objetivo general, la investigación se estructuro en cinco capítulos, en el orden que se describen a continuación:

Capítulo I El Problema: Compuesto por el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación del problema, alcance y limitaciones.

Capítulo II Marco Teórico: Donde se continúa con los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y el cuadro técnico-metodológico.

Capítulo III Marco Metodológico: Contiene el tipo de investigación, diseño de investigación, nivel de investigación, población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las fases metodológicas.

Capítulo IV Análisis de los resultados: Se presentan los resultados y análisis de los instrumentos usados para la recolección de datos.

Capitulo V Propuesta: Se expresa la propuesta de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación según Idalberto Chiavenato (2006) es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”

A lo largo de la historia, con el desarrollo de la humanidad, el concepto de comunicación ha ido variando notoriamente. En la actualidad, la comunicación es una de las funciones más importante del ser humano, que se relaciona estrechamente con el ámbito político, social y comercial en el mundo entero, resaltando que cada país tiene su propio idioma y cultura. Asimismo, la evolución tecnológica, ha tenido un notorio efecto en la comunicación a nivel mundial. En relación a lo anterior, los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación esta cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Por lo tanto, la comunicación constituye a la base de las relaciones sociales y el principal agente del desarrollo cultural. A lo largo de la existencia, este proceso nos ha permitido interactuar con otros seres humanos, por medio del cual el ser humano expresa sus ideas y conocimientos. En efecto, la comunicación abarca aspectos de desarrollo general en ámbitos tales como: personal, social, familiar, organizacional e individual.

Una organización logra un buen funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, por tanto, si falla alguna de los elementos, lo demás se verán perjudicados. Para Fayol, la administración es un todo, un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes. Por lo tanto, para Fayol existen catorce principios generales de la administración, entre los cuales comprende la unidad de dirección, siendo este principio un pilar importante para que cada grupo tenga un plan destinado a conseguir el mismo objetivo, por consiguiente, otro de los principios de gran relevancia es la iniciativa, que comprende la capacidad de visualizar dicho plan y asegurar su éxito.

En la actualidad, todas las empresas se componen de diversos departamentos que permiten generar los procesos de producción y comercialización de productos y servicios, cabe destacar que gran parte de las empresas disponen de un departamento de atención al cliente, capaz de satisfacer las necesidades y problemas que puedan surgir de las personas que consumen un producto o servicio, funcionando como punto de contacto entre las empresas y dichas personas, para lograr este objetivo se debe de poner en práctica estrategias que ayuden a la empresa a resolver problemas de forma efectiva y empática para los clientes.

Dicho esto, las empresas requieren de un servicio al cliente, tanto antes, durante y después de la compra del cliente, buscando transmitir experiencias que estén alineadas con los valores que las empresas quieren ofrecer, en consecuencia, este es un factor crítico para el éxito de las mismas, cabe recalcar que se requiere fomentar estrategias y técnicas para una buena atención al cliente.

Considerando lo anteriormente descrito, en la empresa caso estudio Cavencal, C.A, dedicada a los procesos y distribución de productos derivados del cacao, ubicada en Guacara estado Carabobo, se detectó cierta incertidumbre en el área del departamento de atención al cliente, debido a la información repetitiva y desactualizada en cuanto a la capacitación que obtienen los empleados de esta área, además, de llevar a cabo estrategias y técnicas no tan efectivas.

Por estas razones traen como consecuencia la insatisfacción de los clientes, y el deterioro de las comunicaciones en las relaciones humanas internas, resultando evidente, la necesidad de proponer la creación de estrategias administrativas y comunicativas que atiendan a la capacitación que se requiere en cuanto a la administración y comunicación del departamento de atención al cliente dentro de la empresa caso de estudio.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la situación actual referente al servicio al cliente de la empresa Cavencal, C.A?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias administrativas y comunicacionales para mejorar la atención al cliente en la empresa Cavencal C.A

1.2.1 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual referente a la atención al cliente en la empresa Cavencal C.A
2. Identificar los factores internos y externos en el ámbito administrativo y comunicacional para mejorar la atención al cliente en la empresa Cavencal C.A
3. Diseñar estrategias administrativas y comunicacionales para mejorar la atención al cliente de la empresa Cavencal C.A

1.3 Justificación de la investigación

El presente trabajo se basa en el diseño de estrategias administrativas y comunicacionales para la empresa Cavencal C.A con el objetivo de mejorar la atención al cliente mediante dichas estrategias. La atención al cliente es uno de los pilares importantes para el éxito de una empresa, con la intención de que el cliente logre sentirse a gusto con el trato que le brinda la empresa mediante el cumplimiento y satisfacción de sus necesidades a través de los productos y servicios determinados. Por lo tanto, lo anterior resalta la importancia de que una empresa cuente con estrategias efectivas para brindar una buena atención al cliente, mejorando la información y comunicación de la empresa.

Este estudio es de importancia ya que permitirá mejorar la atención al cliente mediante la comunicación entre las personas que integran la empresa Cavencal C.A ubicada en Guacara, estado Carabobo, Venezuela. La cual busca crecer y mejorar continuamente, contando con trabajadores comprometidos a lograr las mejoras y aumentar la competitividad, lo cual puede lograrse a través de una buena comunicación que busca hacer llegar la información correctamente, capaz de formar una empresa exitosa.

Por tanto, el interés que surge de esta investigación, conlleva a la respuesta de que en realidad la comunicación actual de la empresa puede mejorar mediante estrategias, guiándolos a brindar una buena atención al cliente. El presente estudio, brindara aportes personales y educativos, además en el desarrollo de esta investigación se implementarán los conocimientos adquiridos en la carrera.

Además, la presente investigación será un aporte significativo para las empresas venezolanas que buscan ampliar sus conocimientos y datos acerca de las estrategias administrativas y comunicacionales y la relación que tienen estas con sus objetivos, lo cual resulta de gran interés si buscan mejorar sus procesos internos en beneficio de sus organizaciones, independientemente del sector al que se apliquen.

Por otra parte, este estudio puede fortalecer la línea de investigación de teoría, comportamiento y desarrollo organizacional ofertada por la Universidad José Antonio Páez, el estudio de estrategias administrativas y organizacionales para empresas nacionales, puede integrar nuevas contribuciones a dicha línea de investigación, más aún en la actualidad en la que se debe de buscar nuevas tácticas innovadoras y eficaces para las industrias actuales que son muy cambiantes, en las cuales el uso de las practicas comunicacionales pueden resultar eficientes y convertirse en una herramienta de sustento.

De ese modo, esta investigación radicara en un futuro como un antecedente para otras investigaciones que se desenvuelvan en el desarrollo organizacional, con el uso de estrategias administrativas y comunicacionales, permitiendo a las organizaciones un mejor desempeño tanto interno como externo, la cual tomara mucha importancia para próximos estudiantes y profesionales de distintas carreras para ampliar sus conocimientos en dichas áreas.

1.4 Alcance y Limitaciones

Alcance

El alcance de este estudio será el de proponer estrategias administrativas y comunicacionales del área de atención al cliente para la empresa Cavencal C.A. mediante el análisis de su situación actual, comprendiendo los factores internos y externos de la misma, para así estructurar las maniobras a tomar para la misma.

Limitaciones

El objetivo de este estudio es el de proponer estrategias que ayuden al área de atención al cliente de la empresa Cavencal C.A. por lo que no ahondara en otros departamentos o áreas fuera de este, así como este estudio no abarcara la ejecución, implementación ni evaluación de dichas estrategias, ya que este quedara en disposición por la gerencia de la empresa, la cual analizara e implementara si lo consideran permitente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Bocaranda (2022) realizó su trabajo de grado titulado **“Estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución unidad educativa virgen de la trinidad en tiempo de pandemia ubicado en Valencia estado Carabobo”** como requisito para optar por el título de magister en gerencia avanzada en educación. El mencionado trabajo de grado, tiene como objetivo general, proponer estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en tiempos de pandemia, debido a que resulta necesario que se siga manteniendo el buen clima organizacional, dichas estrategias estarán basadas en la comunicación asertiva, la gestión del conocimiento, la adaptabilidad al cambio, la toma de decisiones y el liderazgo, que son herramientas a nivel práctico que dicha investigación proporcionara. La investigación está basada en un diseño no experimental de campo, ya que el sujeto de estudio fue estudiado desde su ámbito natural, donde se recolectó la información. Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario, conformado por un total de (17) preguntas de opción políotómicas, de opciones excelente, muy bueno, y regular.

En tal sentido, la implementación de las estrategias gerenciales, tienen el objetivo de mejorar el comportamiento, causando en la misma dirección un aprendizaje a los directivos de la institución profundizando en el tema de las estrategias de comunicación. Por lo tanto, además de beneficiar a los directivos de la institución, dichas estrategias son un aprendizaje en cuanto al comportamiento de liderazgo. En relación al trabajo citado y la presente investigación, es importante señalar que resulta útil que las estrategias ayuden a mantener un buen clima organizacional y un mejor desempeño en las empresas, siendo un aporte esencial para el desarrollo del presente estudio.

Rodríguez (2021) Realizó un trabajo de grado titulado **“Análisis de estrategias administrativas para optimizar la productividad de las pequeñas empresas ferreteras, sector Posorja”** para optar por el título de administración de empresas en la universidad internacional politécnica salesiana de Ecuador. En este trabajo de grado, se plantearon propuestas de estrategias administrativas para optimizar la productividad de las pequeñas empresas

ferreteras. Posteriormente se comenzó con un análisis de la situación actual de los pequeños negocios ferreteros del sector Posorja. Luego, se dieron a conocer distintas estrategias para una buena planificación y gestión de operaciones, se necesitó realizar una encuesta que permitió medir la productividad, siendo este un indicador esencial. Por consiguiente, se obtiene un mayor beneficio en el manejo de los recursos y la toma de decisiones. En conclusión, se elaboraron y establecieron las propuestas en relación con las estrategias administrativas para optimizar la productividad de las pequeñas empresas ferreteras, sector Posorja, en el país Ecuador.

Esta investigación deja en claro que estas estrategias son tácticas que funcionan de manera independiente y cada una cumple con objetivos específicos, sin embargo, la aplicación en conjunto de estas tácticas, puede llevar a la organización a generar grandes resultados y el posicionamiento dentro del mercado, este es un aporte importante para la presente investigación para la empresa Cavencal C.A.

Por otra parte, Hernández (2019) expone en su trabajo de grado que tiene como título **“Plan de comunicación interno para el mejoramiento del clima laboral en Pdvsa agrícola, estado Cojedes”**, como requisito para optar al grado de magister en administración en la universidad Ezequiel Zamora, ubicada en San Carlos. Por consiguiente, el trabajo de grado mencionado, tiene como objetivo general, proponer un plan de comunicación interno para el mejoramiento del clima laboral mediante un análisis a los indicadores establecidos en la dimensión estratégica, en dicha investigación se establecen propuestas para mejorar el clima laboral mediante canales y herramientas de comunicación. En tal sentido, dichas estrategias propuestas, además de ser evaluadas de forma metodológica, se estudió las necesidades de recursos humanos, financieros y materiales, a su vez, capacidades institucionales para hacer frente a las propuestas.

En conclusión, luego de analizar las factibilidades institucionales, sociales, económicas y financieras, se estableció el plan de comunicación interna, el cual está estructurado no solo para establecer acciones aisladas, sino para ser un plan como estrategia principal organizacional al implementarse en cualquier institución, en este caso, construir en colectivo, la visión compartida de la EPS Pdvsa agrícola Cojedes en San Carlos, como una institución productiva emergente. Por último, los principales resultados ante las acciones implementadas son las estrategias que permiten humanizar el trabajo, talleres formativos de comunicación y la toma de decisiones.

Dicha investigación, muestra evidencia de cómo se puede estructurar el poder de la comunicación interna dentro de las organizaciones mediante el uso de estrategias y herramientas que permiten la mejora del ambiente laboral dentro de la organización, potenciando un crecimiento positivo dentro de estas, esto siendo un aporte de suma importancia para el presente trabajo.

Vitriago (2019), presento el trabajo especial de grado titulado **“Desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional”** para optar el título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, dicho estudio tuvo como propósito analizar el desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N Santiago F. Machado, ubicado en Ciudad Alianza. Guacara-Estado Carabobo el cual está enmarcado bajo un paradigma cuantitativo de carácter descriptivo, bajo un diseño de campo no experimental. Para la recolección de datos se realizaron encuestas a una población constituida por docentes y directivos del plantel. En la cual se concluyó que es de suma importancia que el gerente educativo tenga presente las habilidades comunicacionales como base fundamental para llevar una buena gerencia dentro de la unidad educativa, por último, dando como recomendaciones el desarrollo de las habilidades comunicativas, afianzar las relaciones interpersonales, el uso de la tecnología como medio de apoyo, entre otros.

Este estudio presenta un aporte significativo para la presente investigación, ya que radica en la importancia de las comunicaciones dentro de las organizaciones para llevar una gerencia efectiva y de como este se puede desarrollar mediante el uso de estrategias para el desarrollo interpersonal de los individuos permitiendo así un buen desempeño en los diferentes niveles jerárquico en una organización.

Alves (2019) realizo el informe final de pasantía laboral titulado **“Estrategias de atención al cliente para optimizar el servicio de Business Class en el Eurobuilding Hotel & Suits caracas”** para la titulación en licenciatura de administración de empresas turísticas, esta tuvo como objetivo general el de proponer estrategias de atención al cliente para optimizar el servicio del producto Business Class de “Eurobuilding Hotel & Suites”, en este mismo se indagaron la situación actual en la que se encontraba la atención al cliente, así como establecer los elementos de las deficiencias del mismo para así elaborar las estrategias. Al concluir dichas

pasantías, a partir de las fallas detectadas y por el compromiso de la mejora del servicio, se iniciaron varios cambios de forma que se alcanzaron logros importantes.

Dicho antecedente es de suma importancia para la presente investigación, ya que demuestra como a partir de los factores internos se pueden solucionar problemas y formular estrategias efectivas para el mejoramiento de un área, en este caso en particular del área de atención al cliente, siendo muy similar al de la investigación actual, ya que esta misma busca el mejoramiento para el área de atención al cliente de la empresa Cavencal C.A.

2.2 Bases teóricas

Estructura organizacional

Una organización es aquella agrupación o asociación de personas las cuales interactúan entre sí, usando recursos para lograr una meta en común, para Dávila (2001) la organización es “... un organismo social orientado al logro de objetivos con una división dada del trabajo” en toda organización se trazan normas, metas, objetivo, ejes, valores que apoyan al cumplimiento de la misión

La estructura de una organización consiste en la forma en la que se divide y coordinan las funciones y responsabilidades, a partir de esto las organizaciones forman áreas o departamentos, en el cual se establecen autoridades. Robbins y Coulter (2005; pg. 234) conceptualizaron la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”

La estructura organizativa puede ser centralizada o descentralizada, dependiendo de quién tome las decisiones más importantes, ya sean los altos directivos o cada departamento. La estructura elegida depende de la filosofía de la organización, es decir, visión, misión y valores. Aun así, estas pueden cambiar en el tiempo a medida que van surgiendo cambios dentro de la organización, de esta manera la estructura organizativa no se mantiene estática. Entendido esto, las estructuras organizacionales pueden tener distintos enfoques.

Una estructura organizativa lineal se basa en un principio de jerarquía, donde existe un concepto de autoridad muy alto, donde cada superior tiene una el poder absoluto sobre sus

subordinados, suelen ser estructuras de fácil comprensión pero que suelen ser rígidos e inflexibles teniendo debilidad en entornos dinámicos y muchas veces llevando a la insatisfacción a los empleados de la organización. Por otro lado, tenemos las estructuras funcionales que consiste en distribuir las funciones y tareas a llevar a cabo según la especialización de la persona, es una estructura más descentralizada y que permite a sus integrantes mayor rango para tomar decisiones, también permite una decisión ágil y directa en sus integrantes, aunque si no se maneja bien la comunicación o existen barreras en esta, puede conducir a desorden o confusión en las funciones o tareas.

Por otra parte, existen las estructuras divisionales, en esta la organización se divide de acuerdo a los productos o servicios, más que en las funciones, tiene la particularidad de ser flexible y cambiante, ya que permite una alta adaptabilidad a los cambios que suceden en su ambiente, haciendo que sea muy útil en ambientes de incertidumbre, algo que podría ser una desventaja para este tipo de estructura es su difícil coordinación. Y, por último, tenemos las estructuras matriciales, en las que se trabajan con sistemas de varias autoridades, tomando elementos de las estructuras funcionales y divisionales, permitiendo resultados múltiples, se suele usar para proyectos más específicos dentro de la organización que involucren a varias áreas o departamentos de la misma, suele ser complicada de desarrollar ya que conlleva el uso de más habilidades y un proceso de adaptación.

Según Beckman (2009) “el éxito del diseño de la estructura organizativa requiere de una profunda comprensión del contexto para el cual la organización se está diseñando, el entorno en el que compite la empresa, las estrategias de negocio que va a utilizar y las capacidades que necesita para competir.” Por lo que es importante entender la situación y contexto de la organización para establecer qué tipo de estructura debería de tomar.

Teorías en la administración

La administración es el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar los recursos humanos, técnicos y financieros, de manera que estén encaminados al logro de una meta. Según Da silva (2002) la administración la define como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera inteligente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (pg. 6)

Henry Fayol (1841-1925), considerado como uno de los padres de la administración moderna, fue uno de los mayores contribuyentes al enfoque clásico de la administración, su teoría clásica se centraba en definir la estructura para todas las partes involucradas en una organización, tanto los departamentos como las personas, en dicha teoría Fayol definió lo que es el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) así como una estructura sobre los principios de la administración siendo catorce en total, además, definió las áreas funcionales que se repetían en todas las organizaciones siendo estas; técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y las funciones administrativas, esta última mediante el proceso administrativo es la que controla a las demás.

La teoría clásica de Fayol fue la que determino las bases de la administración moderna tal como se conoce hoy en día, esta sin duda marco un precedente en el logro de las metas de manera efectiva, mediante la aplicación de sus métodos, técnicas y principios. Hoy en día, sigue teniendo importancia ya que son esquemas que siguen las organizaciones para conseguir resultados en todos sus niveles.

Por otra parte, Douglas McGregor (1906 – 1964) fue un economista estadounidense que dio gran aporte a la administración, gracias a sus teorías X y Y, siendo estas una de las teorías más reconocidas en relación al comportamiento humano dentro de las organizaciones, las cuales representan las actitudes que agrupan las prácticas con relación a la gestión de las personas, estas sugieren el cómo las personas actúan en función al realizar una acción que llegara a una recompensa.

La teoría X representa una visión mucho más tradicional sobre la dirección y control de los recursos humanos, en el cual los trabajadores consideran el trabajo como una carga y que siempre buscaran manera de evitarlo, las personas tienen que estar obligadas a cumplirlo, mediante amenazas o castigos para que desarrollen sus actividades dentro de la organización. Según esta visión el ser humano carece de ambición, esquivo sus responsabilidades y solo busca seguridad.

En cambio, la teoría Y representa una visión más actual, donde se sigue una creencia de que los trabajadores se esfuerzan, se autodirigen, aspiran a ser líderes, y se organizan por sí

mismos, en esta visión los trabajadores tienen compromiso con los objetivos de la organización ya que se asocian los suyos propios, además de que están dispuestos a aceptar responsabilidades e inclusive, buscar nuevas responsabilidades.

Es de destacar que ninguna de las teorías funciona por sí solas, hoy en día se tienen que establecer estilos de liderazgo que apelen una combinación de ambas, en la que se permiten desarrollar el talento humano de las organizaciones pero que también se sigan ciertas normas y condiciones que exija cierto rigor.

Por último, Abraham Maslow (1908 – 1970) formuló la teoría que busca explicar que conduce la motivación humana, esta es la llamada teoría de la pirámide de Maslow, en esta se explica el comportamiento humano según las necesidades. Dicha pirámide está dividida en cinco partes distintas, donde no se puede llegar a una parte superior de la misma si no se ha cubierto los niveles inferiores que le corresponden.

La base de la pirámide son las necesidades básicas o fisiológicas del ser humano, como lo son respirar, hidratarse, comer, entre otros. Una vez cubierto, el siguiente nivel es el de las necesidades de seguridad, donde se busca mantener una situación de vida en orden y seguridad, como gozar buena salud, economía para cubrir gastos, vivienda. Una vez cubierto este nivel siguen las necesidades sociales, donde las personas buscan un sentido de pertenencia a un grupo, como puede ser familia, amigos, pareja. El penúltimo nivel es el de las necesidades de estima o reconocimiento, aquí se busca la confianza en sí mismo, maestría, logros, independencia. Y el último nivel es el de necesidades de autorrealización, donde nada más se puede alcanzar una vez cubierto los otros cuatro niveles, aquí es donde se encuentra una justificación o sentido a la vida, y da la sensación de éxito personal.

La pirámide de Maslow ha sido un concepto muy usado dentro de las empresas, ya que ha permitido identificar y priorizar las necesidades de los empleados, ya que un empleado satisfecho con sus necesidades, son mucho más eficaces en sus puestos, por lo que las organizaciones siempre tienen que estar atentos a las necesidades de los trabajadores y atenderlas. Además, esta teoría también permite conocer las necesidades de la sociedad, las empresas deben entender en qué nivel está su público, para así saber qué aspectos tienen que atender.

Estrategias administrativas

La estrategia es un concepto que hace referencia al procedimiento a través de las cuales se toman decisiones en cierto escenario para conseguir alcanzar metas determinadas. Para Chandler (2003), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.”

Esta palabra proviene de los términos griegos *stratos*, que significa ejército, y *agein*, que significa guía. En conjunto, estrategia significa la guía del ejército, por lo que podemos afirmar que esta palabra nace con una concepción meramente militar y que, con el paso del año, se fue aplicando a otros campos del conocimiento como la administración o los negocios. En la administración, la estrategia consiste en un plan o patrón que tiene enfoque en las metas y políticas de la organización, en dicho plan se deja en claro las acciones secuenciales que se vayan a realizar, según Lana (2008) “la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente”

Existen distintos niveles de estrategias, las estrategias corporativas son las que involucran aquellas decisiones que afectaran a toda la empresa, estas son establecidas por la alta gerencia y se establecen la misión, visión y valores de la empresa además de desarrollar las políticas generales para el funcionamiento de la organización. Por otro lado, las estrategias competitivas son aquellas en las que se toman decisiones para crear y mantener un posicionamiento en el mercado y por último están las estrategias funcionales, las cuales están relacionadas con la gestión de los recursos y habilidades de cada parte de la empresa, con el fin de optimizar los procesos, todas estas estrategias deben de estar en conjunto para la correcta productividad en la organización.

Estrategias comunicacionales

La comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales.

Las estrategias de comunicación son una herramienta de negocio que ayuda a la empresa a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva, a través de cualquier canal y hacia todo tipo de destinatarios. Para Ríos, Páez y Barbos (2020) “una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas a lo establecido previamente” (p20)

Para que una estrategia de comunicación sea efectiva, debemos ser conscientes de que la comunicación, tanto interna como externa, es algo prioritario para la empresa. La estrategia de comunicación debe estar alineada con los objetivos y valores de la empresa, ser honesta y partir de un buen conocimiento del público al que se dirige la empresa. Yerovi (2017) comenta que “Los sistemas de comunicación organizacionales sustentan elementos que la comunidad laboral valora basados en sus valores, lo que permite apreciar la conexión entre los procesos de comunicación, poder y cultura manifiesta en los comunicados expresión de su esencia renovadora y evidenciando su efectividad como factor de cambio.” (pg. 185)

Motivación

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados. Según Peiro y Prieto (2002) La motivación es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud) dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está motivada. La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral; motivadora del entorno laboral y motivador del contenido de trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social, por otro lado, el contenido de trabajo se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño.

Uno de los pilares fundamentales de cada empresa es que los colaboradores de la misma tengan una motivación laboral óptima. La motivación laboral le permite a las empresas y organizaciones mantener el estímulo positivo de sus empleados sobre las actividades que realizan. Allejo (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte.

Atención al cliente

Un cliente es aquella persona o entidad que utiliza o adquiere bienes o servicios por empresas mediante pagos. Bengoechea (1999) define al cliente como “Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía”, además, Barquero, Rodríguez, Barquero y Huertas (2007) explican que “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (pg. 1)

El concepto de servicio de atención al cliente es aquel que prestan y proporcionan las empresas que prestan servicios o comercializan bienes, este tiene como objetivo dar soporte al consumidor, garantizar la resolución de problemas, y más importante, velar por la satisfacción del cliente. Este proceso consta de tres etapas, antes de la compra, durante la compra y después de la compra.

Sin dudas, el éxito de una empresa dependerá de las demandas que tenga sus clientes sean satisfechas correctamente, de acuerdo con Blanco (2001, citado por Pérez, 2006) la atención al cliente “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa”. (pg. 6)

Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta estratégica, que busca analizar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y sus áreas organizativas, las siglas de DOFA provienen de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, siendo estos los puntos a desarrollar en el análisis, a partir de dichos análisis se pueden desarrollar estrategias y actividades para obtener una mejora de la situación actual.

De dicha manera, el análisis DOFA funciona como un instrumento de análisis permitiendo analizar los elementos interno de las empresas, como lo son sus fortalezas y debilidades, siendo variables que una organización puede controlar, a su vez, permite analizar las variables externas de la organización, siendo estas no controlables por la misma, en este caso

serían las oportunidades y las amenazas, para una mejor comprensión de los términos se definirán de la siguiente manera:

- Fortalezas: Son aquellos elementos positivos controlables que dan ventaja a la organización en frente a su competencia.
- Debilidades: Son aquellos elementos que presentan un problema o un factor negativo, al ser identificados se deben de desarrollar estrategias para eliminarlos o mitigarlos.
- Oportunidades: Son los elementos o situaciones que se dan en el ambiente exterior, disponible para todas las organizaciones, una vez identificados se pueden aprovechar para potenciarse en función a sus fortalezas.
- Amenazas: Son los elementos o situaciones que se dan en el ambiente exterior, que afecten de manera negativa generalmente a todas las organizaciones, una vez identificados se pueden desarrollar estrategias para contrarrestarlas.

Gracias al análisis de esta herramienta, se pueden evaluar las Fortalezas y Debilidades de una organización, específicamente todo lo relacionado con el ambiente interno, como puede ser recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, entre otros. Por otra parte, también permite evaluar las Oportunidades y Amenazas, es decir, todo lo relacionado con el entorno externo, a nivel microambiente como proveedores, competidores, consumidores, entre otros. Y a nivel macroambiente como economía, ecología, demografía, entre otros.

2.3 Bases legales

Para desarrollar cualquier investigación en cualquier área o campo, es necesario sustentar o avalar mediante leyes, que garanticen el desarrollo y evolución, pues de la manera en cómo se ejecute, debido a que todo está sujeto a normas y procedimientos que son contralados por las leyes, que son por tal motivo las investigaciones no escapan de esta particularidad es así como deben apoyarse en bases legales.

De acuerdo a esto la presente investigación se encuentra sustentada con un marco legal basado inicialmente en la Constitución Bolivariana de Venezuela promulgada en 1999, como norma rectora y vigente de la República Bolivariana de Venezuela, Por la Ley Orgánica del

Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Y por la Ley de Protección al Consumidor y Usuario (2004).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999

Artículo 88: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo.

Este artículo refleja el derecho que tiene toda persona a desempeñarse como trabajador, atendiendo a su perfil y condiciones para lo cual debe reclutarse un grupo de personas y luego seleccionar a quien cumpla con las exigencias del cargo.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012

Artículo 26: Derecho al trabajo y deber de trabajar toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Dentro de este contexto, este artículo coloca de manifiesto la clasificación que esta normativa establece en cuanto a las funciones que le corresponde desempeñar a las personas durante su acción laboral.

Ley de Protección al Consumidor y Usuario (2004)

Gaceta Oficial N° 37.930 de La República Bolivariana de Venezuela Caracas, 4 de mayo de 2004

Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación, así como establecer los ilícitos administrativos y penales y los procedimientos para el resarcimiento de los daños sufridos por causa de los proveedores de bienes y servicios y para la aplicación de las sanciones a quienes violenten los derechos de los consumidores y usuarios.

Está presente ley es la que se encarga de proteger a los consumidores, así como establecer que procedimientos son incorrectos y las sanciones que estas se van a aplicar quien no las cumpla.

2.4 Definición de Términos

Estrategia: Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Chandler, 2003)

Comunicación: El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. (Chiavenato, 2006)

Cliente: Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización... (Thompson, 2009)

Atención al cliente: Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos (Serna, 2006, p. 19.)

Estrategia administrativa: En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Nieves, 2006).

Mejora: Refinar, perfeccionar el aspecto exterior de algo o alguien para que el mismo pase de un estadio regular o bueno a otro muy superior. (Ucha, 2012)

Empresa: Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado (Pallares, Romero y Herrera 2005, pg. 41.)

Consumidor: Un consumidor es una persona que identifica una necesidad o un deseo, realiza una compra y luego desecha el producto (Solomon, 2008, p. 8.)

Servicio: Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo (Sandhusen, 2002, pg. 385.)

Eficiencia: expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos (Andrade, 2005, pg. 235.)

2.5 Cuadro técnico - metodológico

Cuadro 1. Cuadro técnico- metodológico

Objetivo de la Investigación	Proponer estrategias administrativas y comunicacionales para la mejora de la atención al cliente en la empresa Cavencal C.A				
Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores / Criterios	Instrumento	Ítems
Estrategias administrativas	Tipos de estrategias para la mejora	-Situación actual -Factores internos	Diagnóstico de la situación actual	Entrevista	1. 2. 3. 4.
Estrategias comunicacionales	Tipos de estrategias administrativas	-Factores externos -Estrategias administrativas	Factores internos		5. 6. 8. 9.
Atención al cliente	Tipo de estrategias comunicacionales	-Estrategias comunicacionales	Mejora en la atención al cliente	Encuesta	3. 6. 8. 9.
	Mejora de atención al cliente de la empresa Cavencal C.A		Comunicación organizacional Falta de motivación.		6. 7. 3 10.

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de la Investigación

El nivel de investigación, tal como lo plantea Arias (1999), se refiere "al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno" (p. 19). En este caso, la presente investigación es descriptiva, ya que busca describir la situación actual en la que se encuentra Cavencal C.A en el área de atención al cliente, además de identificar los factores internos e externos en los ámbitos administrativos y comunicacionales en dicha área. Con este nivel de investigación permitirá conocer las funciones y procedimientos que se desarrollan dentro de la misma.

Pallela y Martins (2012) explican que "el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente." (pg. 92)

Para Arias (1999), la investigación descriptiva "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento." Además, el autor añade que "Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación" por lo que da a entender que la investigación presentada es descriptiva.

3.2 Tipo de Investigación

Para Pallela y Martins (2012) El tipo de investigación "se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios." en este caso la investigación realizada es de campo, ya que busca basarse en hechos reales ya existentes en la organización, evitando transformar la información obtenida para no manipular la realidad de los hechos, logrando así proponer estrategias administrativas y comunicacionales que mejoren la situación actual del área de atención del cliente de Cavencal C.A.

Arias (1999) manifiesta que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (pg. 21), Por otra parte, Pallela y Martins (2012) citando a Ramírez (1998) explican que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho” (pg. 88).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación para Pallela y Martins (2012) “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.” Para esta investigación se usará un diseño no experimental, ya que no se buscará manipular las variables, si no observar los fenómenos tal como son para después analizarlos, es decir, se analizará la situación actual del área de atención al cliente de la empresa Cavencal C.A y que factores externos e internos lo afectan, sin manipular ningún evento.

Para Pallela y Martins (2012) declaran que la investigación no experimental “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.” (pg. 87)

3.4 Población y muestra

El área de estudio de este análisis es el área de atención al cliente en la empresa Cavencal C.A, ubicada en Guacara, estado Carabobo. Para Pallela y Martins (2012) la población es la población “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible.” (pg. 105). En igual forma manifiestan que una muestra “no es más que la escogencia una parte

parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible.” (pg. 106).

Para la realización de este estudio, el total de empleados en el área de atención al cliente es de 5 personas, además se tomara en cuenta la participación del líder y dueño de la empresa, a través de esta población se puede recolectar información de utilidad para el estudio, para esta investigación se tomará la totalidad de la población como muestra, haciendo un censo, de los cuales uno de los trabajadores es el gerente de área de atención al cliente y el resto siendo subordinados de este, de esta manera se lograra analizar la situación actual referente a la atención al cliente en la empresa y que diseñar nuevas propuestas administrativas y comunicacionales.

3.5 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos según Hurtado (2002), comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (pag.69). Así mismo, Arias (2006) indica que las técnicas son las distintas formas o maneras de obtener información. (pág. 58). En este caso estudio, las técnicas a utilizar son la entrevista y la encuesta, identificando la situación actual que deje en evidencia la información necesaria para mejorar la atención al cliente.

Por su parte, Pallela y Martins (2012), expresan que la entrevista “es una técnica que permite obtener datos mediante un dialogo que se realiza entre dos personas cara a cara; el entrevistador “investigador” y el entrevistado” (pág. 119). Por otro lado, para Arias (1999), la entrevista menciona que la entrevista es una “técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado” (pág. 44)

En cuanto a los instrumentos, Chávez (2007) establece que “los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributo de la variable” (pág. 60). En la selección de las técnicas e instrumentos más eficientes para obtener información en Cavencal C.A, la técnica a utilizar es la encuesta, que es definida según Tamayo y Tamayo (2007), “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

A su vez, los instrumentos a utilizar en la investigación son; el guion de entrevista, que es definida como un “instrumento que forma parte de la técnica de entrevista (Palella y Martins, 2012:127) Así mismo, el segundo instrumento es el cuestionario, según Arias (2006), “el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.”

En el caso del guion de entrevista, para la presente investigación se realizará un guion de entrevista formalizado, según Palella y Martins (2012) esta “se basa en un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable”.

Para el presente estudio, la entrevista estará formulada por dos preguntas estructuradas, dicha entrevista será realizada al dueño y líder de la empresa, con el objetivo de conocer y diagnosticar la percepción que se tiene sobre la situación actual en la que se encuentra el área de atención al cliente, así como las estrategias aplicadas en la empresa Cavencal C.A.

Las preguntas a realizar son:

1. ¿Cree usted que la atención al cliente de la empresa Cavencal C.A es la más indicada?
2. ¿Las estrategias administrativas y comunicacionales que aplican son las indicadas?

Por otra parte, Hurtado (2007), el cuestionario logra que el investigador centre su atención en ciertos aspectos y se sujeta a determinadas condiciones, en un cuestionario las preguntas deben ser muy claras, ellas pueden ser de dos modalidades: abiertas y cerradas (pg.60). La modalidad de cuestionario a utilizar en esta investigación es de diez preguntas cerradas con respuestas dicotómicas de Sí y No.

El instrumento de cuestionario será aplicado a la población y muestra definida para este estudio, la cual se compone a los cinco empleados del área de atención al cliente de la empresa Cavencal. C.A con la finalidad de conocer y diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el área de atención al cliente, permitiendo así detectar los problemas presentes en el mismo.

Las preguntas a realizar son:

1. ¿Considera que el servicio de atención al cliente tiene un efecto importante en las ventas?
Sí ___ No ___

2. ¿Se suele considerar el servicio de atención al cliente como parte fundamental de la empresa?
Sí ___ No ___
3. ¿Considera que el servicio de atención al cliente podría o debería mejorar en comparación con la actualidad?
Sí ___ No ___
4. ¿Suelen brindar pruebas gratis del producto a todos los clientes que no tengan conocimiento del mismo a la hora de atenderlos?
Sí ___ No ___
5. ¿Existe organización en el área de atención al cliente?
Sí ___ No ___
6. ¿Existe retroalimentación sobre el desempeño del área de atención al cliente?
Sí ___ No ___
7. ¿Considera los canales de comunicación internos son claros?
Sí ___ No ___
8. ¿Se suelen hacer capacitaciones de manera frecuente?
Sí ___ No ___
9. ¿Obtienes la capacitación necesaria para desempeñar correctamente en el área?
Sí ___ No ___
10. ¿Siente motivación y gusto por el trabajo que desarrolla?
Sí ___ No ___

3.6 Fases Metodológicas

Se establecen tres fases metodológicas con la finalidad de alcanzar cada uno de los objetivos establecidos en la investigación, para lograr darle una solución a la problemática planteada.

3.6.1 Fase 1: Diagnóstico de la situación actual referente a la atención al cliente

Para el desarrollo de la investigación resulta conveniente el conocer la situación actual en la que se encuentra el área de atención al cliente, para lograr ejecutar un diagnóstico satisfactorio, se aplicarán las técnicas e instrumentos de recolección de datos, siendo esta la entrevista con su respectivo guion de entrevista, y la encuesta en forma de cuestionario, estos permitirán obtener información para realizar el diagnóstico necesario para la investigación.

3.6.2 Fase 2: Identificación de los factores internos y externos en el ámbito administrativo y comunicacional

Para lograr identificar de manera efectiva los factores internos y externos en el ámbito administrativo y comunicacional del área de atención al cliente es necesario realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha área, un análisis DOFA, esto con el fin de establecer las fallas que puedan estar ocurriendo. El análisis DOFA permite realizar un diagnóstico rápido de la situación actual, al saber que factores internos y externos afectan al área de atención al cliente, permitiendo así definir estrategias para la mejora continua

3.6.3 Fase 3: Diseño de las estrategias administrativas y comunicacionales

En esta última fase se estructurará la propuesta formalmente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo estará establecido por el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas, las cuales permitieron desarrollar las fases metodológicas anteriormente planteadas en función de los objetivos planteados de la investigación, con el fin de proponer estrategias administrativas y comunicacionales para el área de atención al cliente de Cavencal C.

4.1 FASE I: Diagnóstico de la situación actual referente a la atención al cliente

En relación al análisis e interpretación de resultados de los instrumentos de recolección de datos, Pallela y Martins (2012), explican que la interpretación de los resultados “consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (pág. 182). A continuación, se presentan los resultados recogidos por las técnicas e instrumentos de recolección de datos usados para esta investigación, acompañados con su respectivos análisis e interpretación.

4.1.1 Resultado de las respuestas en la entrevista

A continuación, se presentan las respuestas formuladas por el dueño y líder de la organización en el momento que se realizó la entrevista, dicha entrevista está conformada por dos preguntas estructuras, las que permitirán realizar una observación acerca de la situación actual en lo referente a la atención al cliente además de las estrategias presentes en la organización

Cuadro 2. Respuestas de la entrevista

ENTREVISTA REALIZADA AL DUEÑO Y LIDER DE LA ORGANIZACION	
PREGUNTA	RESPUESTA DEL ENTREVISTADO
1. ¿Cree usted que la atención al cliente de la empresa Cavencal C.A es la más indicada?	Respuesta: Si, está conformada con personal altamente calificado en el área de atención al cliente dirigido a brindar la asesoría y requerimiento adecuado para los clientes.
2. ¿Las estrategias administrativas y comunicacionales que aplican son las indicadas?	Respuesta: Si, van dirigido y están bien estructuradas con la mejor intención de transmitirle a los clientes seguridad, confianza y accesoria de nuestros productos.

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Se puede denotar que por parte del dueño y líder de la empresa existe una buena atención al cliente, debido a que el personal esta altamente calificado en el area para brindar asesorías y requerimientos adecuados, además considera que las estrategias usadas actualmente están bien estructuradas, permitiendo asi transmitir una buena atención al cliente

4.1.2 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

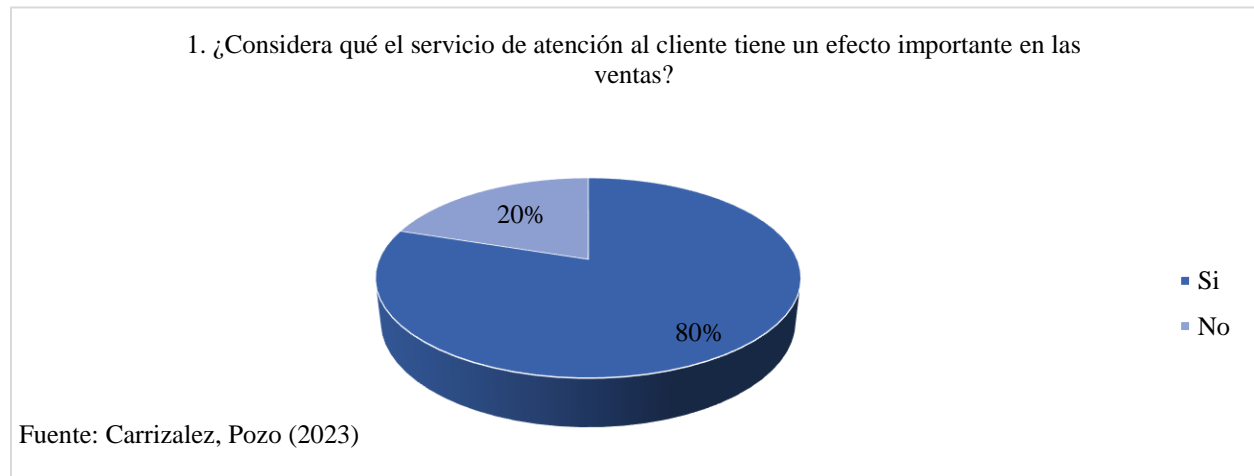
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la población y muestra del presente estudio, conformada por los cinco empleados que conforman el área de atención al cliente, esto con la intención de diagnosticar y analizar la situación actual del area y la percepción que tienen los empleados.

Ítem 1. ¿Considera que el servicio de atención al cliente tiene un efecto importante en las ventas?

Cuadro 3. Frecuencia de respuesta Ítem 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)



Análisis: Esta pregunta busca analizar la perspectiva de los colaboradores del departamento de atención al cliente sobre el impacto en las ventas de la misma, esta permite entender si su trabajo realmente tiene aportaciones a la organización. En estos resultados, el 80% de la población, en cuanto al departamento que se encarga de la atención al cliente enfatiza que tiene un efecto de gran importancia en las ventas, considerando que, si se atiende profesionalmente a los clientes, esto incrementara las ventas, ahora bien, en cuanto al 20% de la población de este departamento, no considera que el servicio de atención al cliente tenga un efecto importante en las ventas.

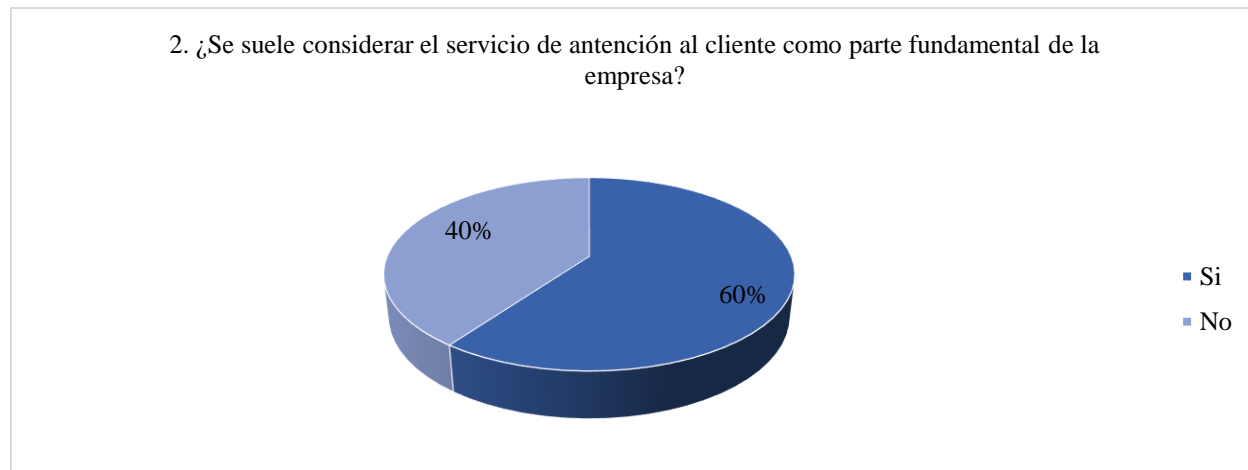
Ítem 2. ¿Se suele considerar el servicio de atención al cliente como parte fundamental de la empresa?

Cuadro 4. Frecuencia de respuesta Ítem 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 2. Resultados del Ítem 2



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Esta pregunta busca analizar si los colaboradores perciben que la atención al cliente forma parte fundamental de los planes de la empresa, en concordancia con la primera pregunta,

busca explicar si consideran que esta área y sus actividades tienen un impacto en la organización. En esta torta, se evidencia que el 60% de la población del departamento de esta área, considera el servicio de atención al cliente como parte fundamental de la empresa Cavencal. C.A debido a que lo que busca esta empresa, es satisfacer a los clientes en cuanto a sus necesidades y poder tener un mejor desempeño, en cambio, el 40% no considera que sea parte fundamental de la empresa, debido a que esta población se centra más en el incremento de las ventas sin tener como punto central el servicio de atención al cliente.

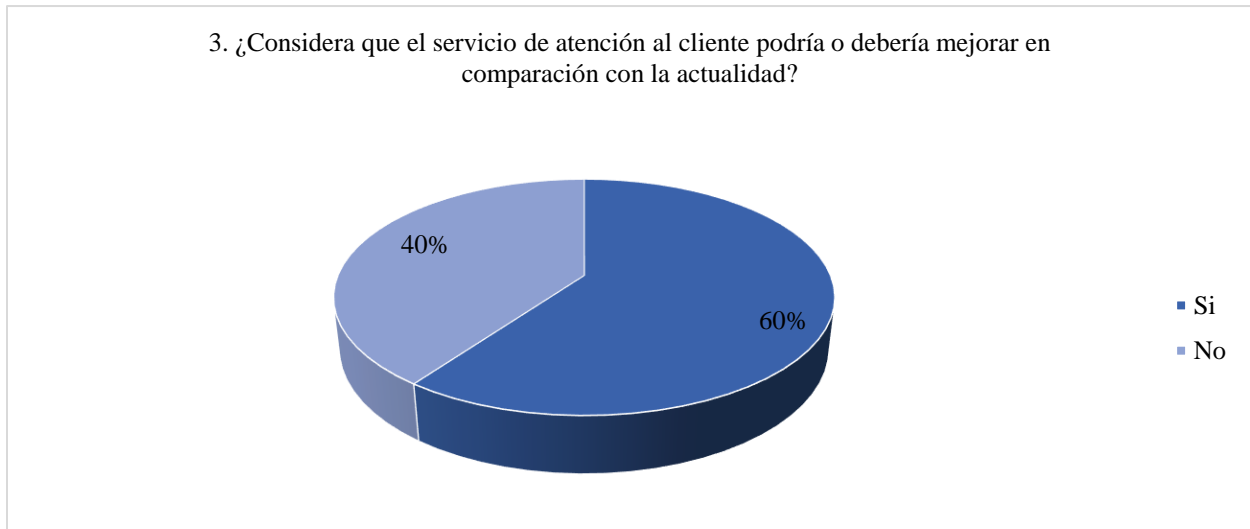
Ítem 3. ¿Considera que el servicio de atención al cliente podría o debería mejorar en comparación a la actualidad?

Cuadro 5. Frecuencia de respuesta Ítem 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 3. Resultados del Ítem 3



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Esta pregunta indaga en la percepción que tiene el propio departamento en sí mismo acerca de su rendimiento y la mejora en cuanto al crecimiento continuo. En el presente gráfico, el

60% de la población del departamento encargado de la atención al cliente, considera que este servicio si podría mejorar en comparación a como se desarrolla en la actualidad, debido a que esto le traerá a la empresa un incremento en las ventas, además, este 60% considera que se puede adquirir un mejor desempeño para mejorar esta área, en cuanto al 40% considera que no hay un margen o necesidad para mejorar el desempeño del área.

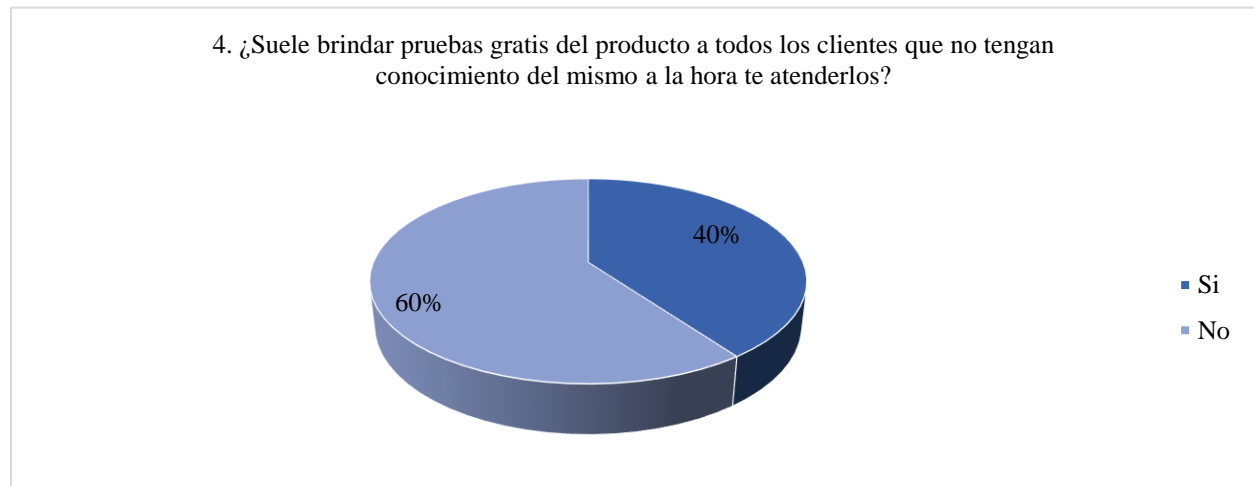
Ítem 4. ¿Suelen brindar pruebas gratis del producto a todos los clientes que no tengan conocimiento del mismo a la hora de atenderlos?

Cuadro 6. Frecuencia de respuesta Ítem 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 4. Resultados del Ítem 4



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Este ítem busca analizar si siguen ciertos tipos de estrategias para poder llegar a más consumidores, En este grafico se evidencia que el mayor porcentaje de la población, representando un 60% no acostumbra a ofrecer pruebas gratis a los clientes que aún no conocen el producto, por otra parte, el 40% si acostumbra a ofrecer pruebas gratis. Podemos notar que no

hay una organización respecto a cómo debería ser el procedimiento para que los clientes puedan conocer el producto, por lo que el 40% de las personas de este departamento, deciden por cuenta propia, ofrecer pruebas gratis, sin seguir realmente una organización, donde lo podemos confirmar con el 60% de la población, que decide atender a los clientes de una forma simple debido a que no existe una capacitación que indique que deban ofrecer dichas pruebas gratis del producto a los clientes.

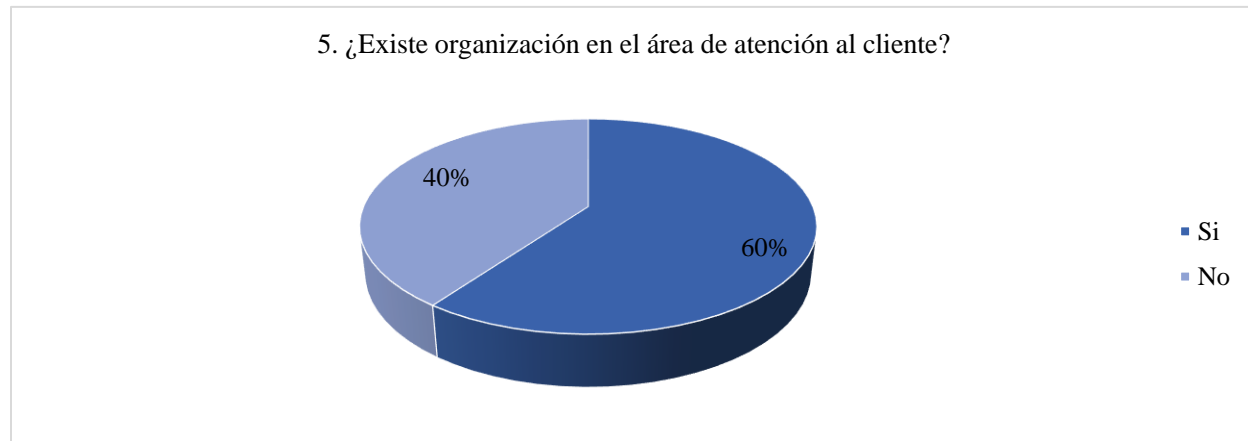
Ítem 5. ¿Existe organización en el área de atención al cliente?

Cuadro 7. Frecuencia de respuesta Ítem 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 5. Resultados del Ítem 5



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Esta pregunta permite comprender la percepción de los participantes acerca de la organización dentro del área, en los resultados, el 60% de la población, considera que existe organización en el área de atención al cliente, por otra parte, el 40% de la población del mismo departamento, no considera que sea así. Señalando en conjunto con el análisis del ítem anterior, podemos hacer un enlace en cuanto a la organización, lo que nos deja en claro que puede que

exista organización en muchos aspectos de esta área, pero, aun así, no todos sienten la capacitación necesaria, asumiendo que hay cosas que deberían mejorar y ser organizadas de una forma más específica, además de aspectos que todos los miembros de esta área deberían tener en cuenta a la hora de atender a unos o varios clientes.

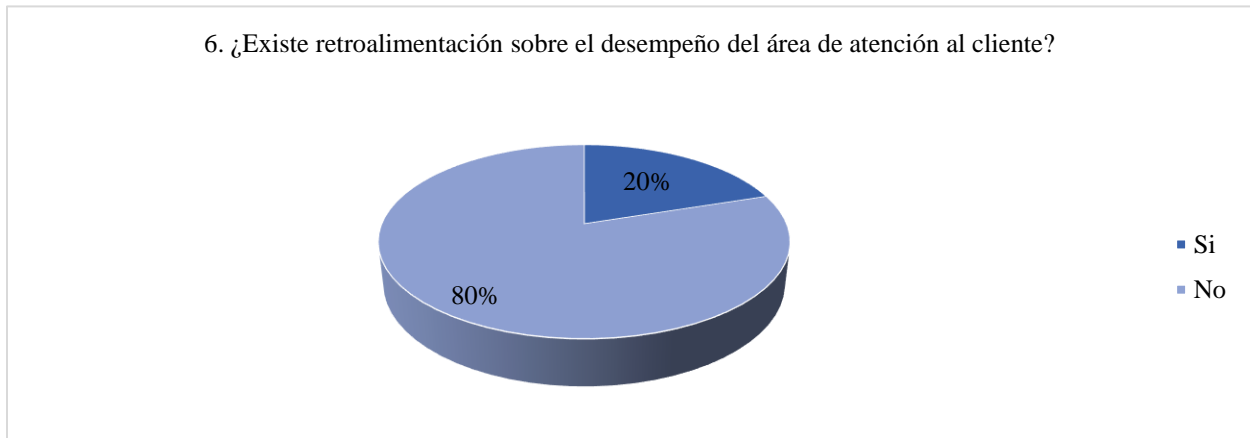
Ítem 6. ¿Existe retroalimentación sobre el desempeño del área de atención al cliente?

Cuadro 8. Frecuencia de respuesta Ítem 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 6. Resultados del Ítem 6



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Esta pregunta busca evidenciar si existe algún control de los procesos y actividades que se desarrollan en el área, En este ítem, el 80% de la población considera que no existe una retroalimentación definida en lo que respecta al área de atención al cliente, esto es un detalle muy importante, ya que deja en claro que hay una falta de control y comunicación, debido a que el hecho de que no exista una retroalimentación activa de las actividades, se pierde gran parte de la efectividad que pueda llegar a tener el área.

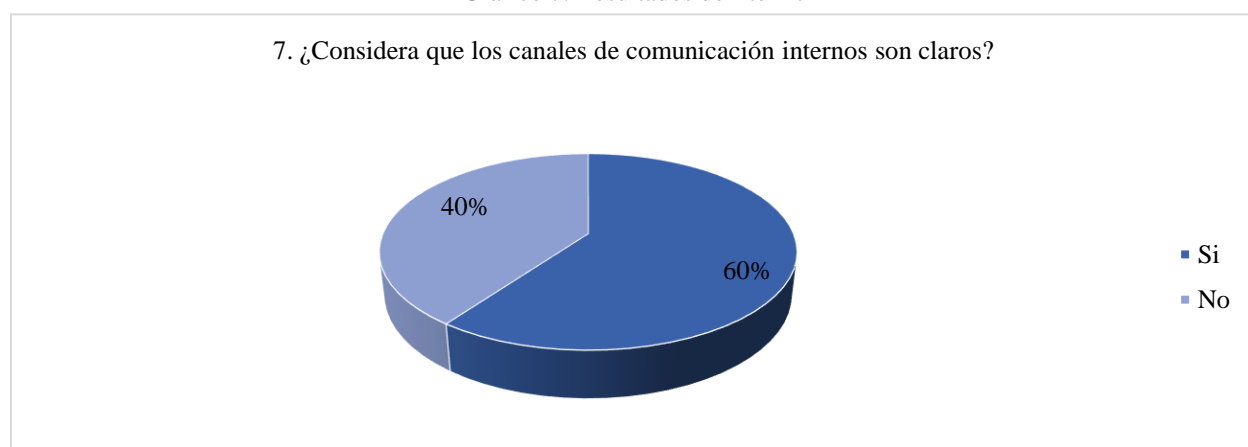
Ítem 7. ¿Considera que los canales de comunicación internos son claros?

Cuadro 9. Frecuencia de respuesta Ítem 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 7. Resultados del Ítem 7



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Esta pregunta busca indagar en que piensan los colaboradores acerca de los canales de comunicación internos que forman parte del área, según los resultados, se denota que el 60% de la población si considera que los canales de comunicación en el área de trabajo son claros y suficientes para el desarrollo de las actividades y procesos dentro del área, aun así, un 40% de la población estima que esto no es así, esto deja en evidencia que podría existir un margen de mejora de la comunicación interna dentro del área.

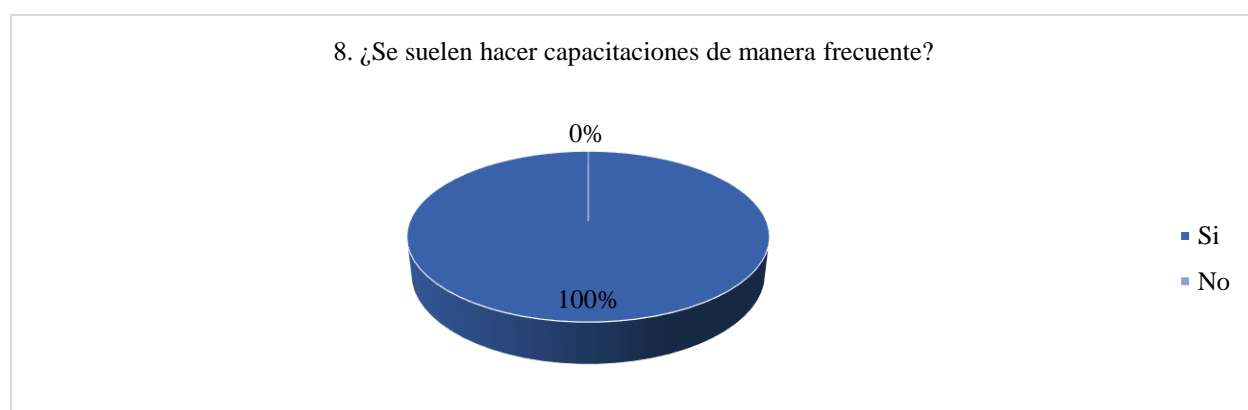
Ítem 8. ¿Se suelen hacer capacitaciones de manera frecuente?

Cuadro 10. Frecuencia de respuesta Ítem 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 8. Resultados del Ítem 8



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: En este ítem, describe la frecuencia en la que suelen hacer capacitaciones dentro del área de atención al cliente, según los resultados, se deja en claro que las capacitaciones suelen hacerse de manera frecuente con un porcentaje donde el 100% de la población lo afirma, aun así, no es del todo determinante lo frecuente o constante que puedan realizarse estas capacitaciones, sino el conocimiento y entendimiento que deja en cada uno de los participantes de esta área, acerca del servicio que deben ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta que representan a la empresa y como los clientes pueden generar una perspectiva del funcionamiento de la misma respecto al trato que se les ofrezca, por lo tanto nos deja en claro que son capacitaciones repetitivas que no dan lugar a nuevos conocimientos que los ayude a enfrentar diversas situaciones o mejorar constantemente.

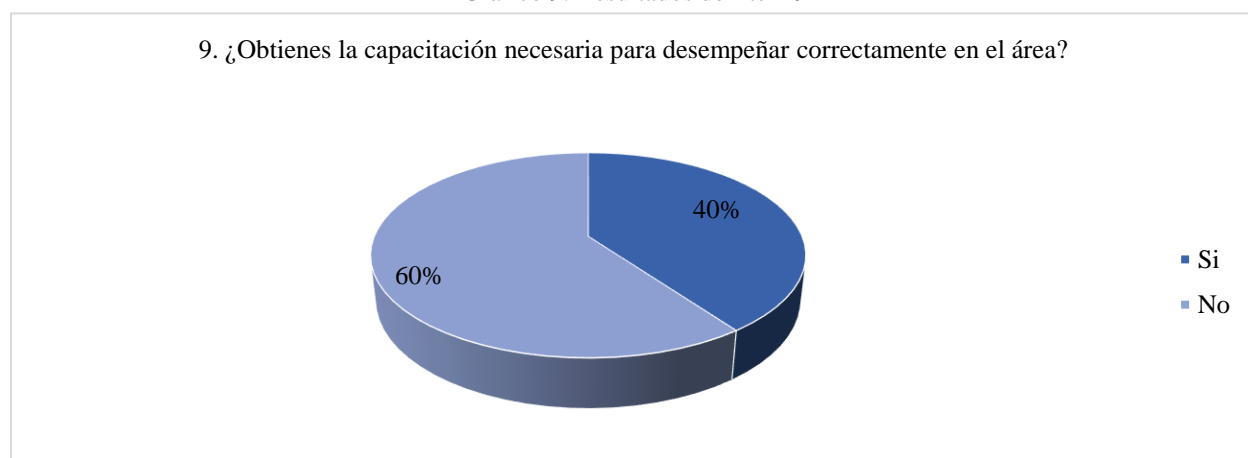
Ítem 9. ¿Obtienes la capacitación necesaria para desempeñar correctamente en el área?

Cuadro 11. Frecuencia de respuesta Ítem 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 9. Resultados del Ítem 9



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Este ítem, se busca analizar qué tan capacitados se sienten los colaboradores del área de atención al cliente, en este caso, la gráfica representa un 60% que indica que no se obtiene una capacitación necesaria para desempeñarse correctamente en el área, confirmando el análisis del ítem anterior, sabemos que las capacitaciones se hacen de manera frecuente, aun así, son repetitivas y no se adaptan a nuevos conocimientos, teniendo en cuenta que el entorno y las situaciones externas pueden tener un efecto en el funcionamiento de la empresa, por lo que es fundamental tener la habilidad de adaptarse a la actualidad, en cuanto al 40% de la población de esta área, consideran que ya cuentan con la capacitación para desempeñarse, y que se consideran capaces para tener el control en cuanto a diversas situaciones, aun así, todas las personas necesitan de dirección, lo que deja en claro que no todas las personas de este departamento pueden manejar situaciones a las que aún no se les ha indicado que hacer o como llevarlas correctamente.

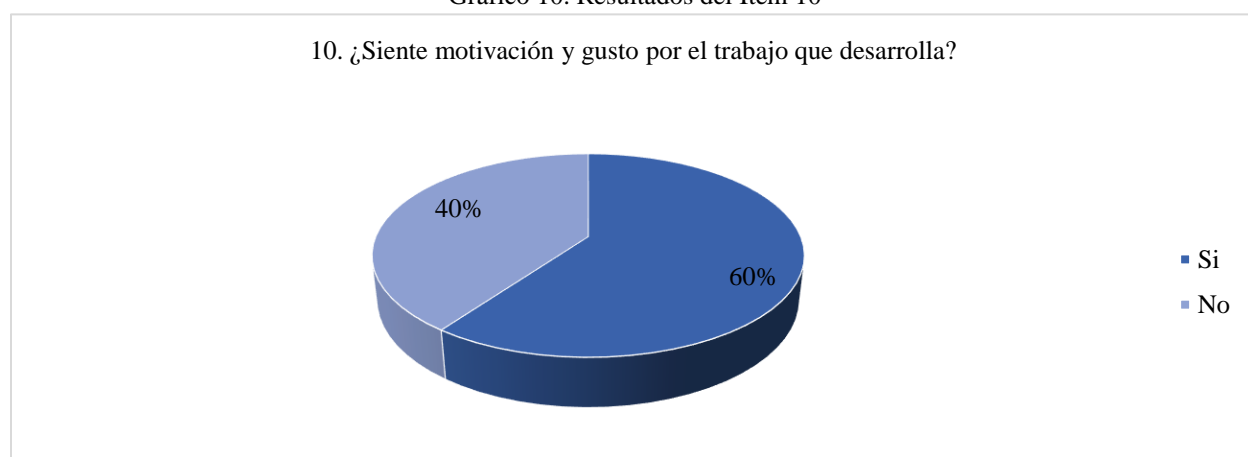
Ítem 10. ¿Siente motivación y gusto por el trabajo que desarrolla?

Cuadro 12. Frecuencia de respuesta Ítem 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Gráfico 10. Resultados del Ítem 10



Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Análisis: Este ítem busca conocer si existe motivación y gusto por parte de los colaboradores del área de atención al cliente a la hora de desempeñar sus actividades, En la gráfica, podemos evidenciar que el 60% de la población siente gusto y motivación por el trabajo que desarrolla en esta área, por otra parte, el 40% tiene una perspectiva un poco diferente, es importante aclarar en este punto que a todos los miembros de esta área, encargada de satisfacer a los clientes brindándoles la mejor atención, sienten gusto por su trabajo, aun así, esto no quiere decir que todos estén motivados, por lo tanto, este 40% de la población, no suele sentir la misma motivación que el resto. Lo que pudimos analizar, nos lleva a la conclusión de que no suelen tener tanta iniciativa ni participación en las actividades y decisiones que se toman, como lo hace el resto de los miembros de este departamento, por lo que, al desempeñar su trabajo, no dejan de sentir gusto por lo que hacen sino motivación.

4.2 FASE II: Identificación de los factores internos y externos en el ámbito administrativo y comunicacional

A continuación, se presentan el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas del área de atención al cliente de la empresa Cavencal C.A mediante un análisis DOFA, esto con el objetivo de identificar los factores críticos en el ámbito administrativo y comunicacional del área de atención al cliente, para así diseñar estrategias efectivas para el mejoramiento de la misma

Cuadro 13. Análisis DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personal considerable • Buen equipamiento de materiales y recursos de oficina • Cumplimiento puntual de las actividades del área • Los miembros del departamento tienen un lenguaje verbal respetuoso a la hora de dirigirse a los clientes • La empresa cuenta con una página web donde los clientes pueden contactarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado amplio • Cantidad considerable de clientes potenciales • Posibilidades de expansión • Posibilidad de formar alianzas comerciales • Contar con un producto de calidad
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos miembros del departamento sienten poca motivación a comparación del resto del equipo • No hay organización definida en aspectos que sirvan como guía para hacer frente a situaciones relacionadas con los clientes y el momento de atenderlos • No existe una retroalimentación clara o directa en las actividades que se desarrollan • Se cuenta con un manual de procedimientos, sin embargo, no está actualizado, careciendo de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fácil entrada para los competidores • Potencial incremento en los costos • Inestabilidad económica • Inflación creciente

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

Mediante el uso de esta herramienta estratégica, pudimos conocer la situación de la empresa Cavencal C.A, como punto positivo primeramente se encuentran las fortalezas, la empresa Cavencal cuenta con una cantidad de personal considerable para desarrollar las actividades operativas que se desarrollan en el área, a su vez cuentan con el equipamiento necesario para poder llevarlas a cabo, otro punto fuerte es que tiene es que el personal logra cumplir de manera puntual las actividades planteadas del día a día, además de que estos cuentan con un lenguaje verbal correcto y respetuoso a la hora de dirigirse a los clientes. Otra fortaleza importante que tiene a favor la empresa, es que cuenta con una página web, dentro de esta los clientes y proveedores pueden buscar información de la empresa y entablar contacto con dicha organización.

A parte, podemos destacar las posibles oportunidades detectadas para la empresa Cavencal C.A y el área de atención al cliente. Se aprecia que existe un mercado amplio y de una buena cantidad de clientes potenciales, factores que beneficia a la empresa en general y que puede ser aprovechada por la atención al cliente para atraer más y a establecer nuevos clientes. Además de que existen las posibilidades de expandir la empresa y formar alianzas, lo que podría ser una oportunidad para potenciar la atención al cliente de la empresa, además de que cuenta con una oportunidad de atraer más clientes es el de ofrecer un producto de calidad.

Por parte de los factores negativos internos, es decir, las debilidades, podemos destacar que algunos de los miembros no sienten la misma motivación que otros compañeros, dejando potencial desperdiciado en el área, además a pesar de que se cumplan las actividades propuestas, realmente no existe una organización clara y concisa a la hora de tratar con clientes y situaciones que puedan llegar a surgir, por lo que la resolución de problemas no llega a ser realmente efectiva ni eficaz a lo que podría ser, además un factor muy importante es que no existe una retroalimentación que el área pueda usar para guiarse para saber si existen márgenes de mejora o si se está realizando un trabajo correcto, otro detalle importante es que a pesar de la existencia de un manual de procedimientos del área este está desactualizado y no cuenta con información relevante, llevando a su desuso.

Asimismo, las amenazas que existen en el ambiente que puedan afectar a la empresa y a la atención al cliente resultan en una fácil entrada para otros competidores, ya que estos pueden aprovechar para desarrollar y tener una mejor atención al cliente, reduciendo las ventas y

beneficios de la empresa. Por otra parte, el ámbito económico del país resulta en inestabilidad económica e inflación creciente, con el potencial incremento de los costos, afectando, aunque de manera no muy directa, la atención al cliente, tanto para los clientes como los colaboradores del área.

4.3 FASE III: Diseño de las estrategias administrativas y comunicacionales

A continuación, se va a presentar las estrategias diseñadas en lo que respecta a la mejora al área de atención al cliente en la empresa Cavencal C,A, dichas estrategias serán tratadas a profundidad en el capítulo V, que es acerca de la propuesta

Cuadro 14. Estrategias propuestas

Estrategias para la mejora de atención al cliente para la empresa Cavencal C.A	
Administrativas	Comunicacionales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización del manual de procedimientos del área de atención al cliente. ✓ Curso de capacitación para la comunicación expresada mediante gestos y movimientos corporales. ✓ Crear un sistema de recompensas de incentivos económicos – materiales para los colaboradores. ✓ Realizar reuniones frecuentes sobre los progresos del área. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación e implementación de un buzón / correo de sugerencias y/o quejas. ✓ Implementación de un asistente virtual en la página web. ✓ Ofrecer pruebas de los productos a clientes nuevos. ✓ Ofrecer promociones, descuentos y recompensas para los clientes habituales.

Fuente: Carrizalez, Pozo (2023)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Introducción de la propuesta

Tomando en cuenta los análisis en cuanto a los resultados de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, mediante la encuesta, realizada a los cinco colaboradores del departamento de atención al cliente, y la entrevista, realizada al dueño de la empresa, la cual estuvo formulada por dos preguntas, además, la matriz dofa nos permitió obtener información en cuanto a los factores en ámbitos administrativos y comunicacionales, a partir de toda esta información, se deja en claro que se deben de diseñar las estrategias administrativas y comunicacionales propuestas y planteadas en el presente trabajo de grado.

5.2 Justificación de la propuesta

El enfoque de la presente investigación, tiene el propósito de mejorar la atención al cliente, y la comunicación, a su vez, aumentar el desempeño de la misma por medio de las estrategias, es importante que las empresas tengan en cuenta estrategias que estén centradas en mejorar la atención al cliente de la misma.

Es importante destacar que en los resultados recogidos en la aplicación de los técnicas de recolección de datos, se deja en claro que existen aspectos en los que el área de atención al cliente de la empresa existe un margen de mejora, otro aspecto a considerar es que al identificar los factores críticos de la empresa, se puede apreciar que existen factores que puedan influenciar al manejo de la atención al cliente, así como existen factores que se pueden aprovechar para el mejoramiento de la misma. Se deja en evidencia que resulta conveniente el desarrollo de distintas estrategias tanto para el ámbito administrativo como el comunicacional para la mejora continua del área.

5.3 Objetivos de la propuesta

Como objetivo principal de la propuesta es el de diseñar estrategias administrativas y comunicacionales que ayuden a mejorar el área de atención al cliente de la empresa Cavencal, para el cumplimiento de este objetivo se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar estrategias efectivas mediante el uso de las respuestas recogidas de la entrevista realizada previamente en la investigación.
- ✓ Desarrollar estrategias que permitan resolver los problemas detectados en la aplicación de encuesta realizada en el área de atención al cliente
- ✓ Desarrollar estrategias que aprovechen los factores críticos positivos que posea la empresa, así como minimizar los factores críticos que afecten de manera negativa de la organización que afecten al área de atención al cliente

5.4 Desarrollo de la propuesta

Estrategias administrativas

- ✓ Actualización del manual de procedimientos del área de atención al cliente. Mediante un equipo disciplinario que se encargue de la actualización que cumpla todas las normativas legales requeridas, debe de contener los cargos, funciones, procedimientos y actividades que se lleven a cabo dentro del área, permitiendo una optimización en las actividades que se realicen, así como estar acorde a las tendencias que sucedan dentro de la organización, además el manual de procedimientos permite una mejor capacitación y guía para los nuevos ingresados al área.
- ✓ Curso de capacitación mediante para la comunicación expresada mediante gestos y movimientos corporales. Mediante profesionales capacitadas en comunicaciones, tiene como objetivo ofrecer un nuevo tipo de capacitación a los empleados del área de atención al cliente, siendo esta una habilidad competitiva que permite diferenciar la atención al cliente sobre el resto de la competencia.
- ✓ Crear un sistema de incentivos económicos - materiales para los colaboradores. Mediante la gerencia se puede crear un sistema de incentivos para los trabajadores del área de atención al cliente, con el propósito de fomentar la motivación de los empleados, de manera que estos sean recompensados mediante incentivos económicos o materiales a la hora de alcanzar metas y objetivos propuestos.
- ✓ Realizar reuniones frecuentes sobre los progresos del área. Mediante la gerencia, se debe de fomentar la realización de reuniones mas frecuentes, ya que permitirá al área de atención al cliente recibir retroalimentación constante sobre los progresos que se

- ✓ realicen, así como de las actividades a realizar. Estas se pueden realizar en un periodo de cada 15 a 30 días.

Estrategias comunicacionales

- ✓ Creación e implementación de un buzón, mediante correo electrónico, donde los clientes pueden plasmar sus opiniones, quejas y sugerencias, de esta forma se obtiene información de utilidad para mejorar y desarrollar nuevas ideas, destacando que esta estrategia ayudaría a fortalecer la atención que Cavencal le brinda a sus clientes.
- ✓ Implementación de un asistente virtual en la página web de la empresa. De esta forma se simplificarían los procesos y se optimizarían la atención para dar respuesta a diversas situaciones y preguntas comunes, además, se estaría aprovechando la tecnología, siendo la misma un aspecto novedoso en tiempos actuales.
- ✓ Ofrecer pruebas gratis de los productos, en cuanto a esta estrategia, consideramos que se podría utilizar de forma estratégica la mercancía en stock. Cabe resaltar que nos centraríamos en ofrecer estas pruebas a los clientes que no tengan conocimiento de los diversos productos que ofrece Cavencal. Esta empresa suele vender sus productos al mayor, debido a que sus clientes más habituales son otras empresas, fabricantes de galletas, chocolates, helados, entre otros. Una forma estratégica de utilizar la mercancía en stock, es sacar pruebas gratis de una bolsa de cacao en polvo de veinte kilos, consideramos que al sacar cuarenta bolsitas de quinientos gramos cada una, se estaría utilizando de forma estratégica para que los clientes conozcan la calidad del producto, además, esta cantidad alcanza para hacer dos postres en porciones pequeñas, por otra parte, en cuanto a la crema de cacao en su presentación de 3,5 kilogramos, sacar siete potes de quinientos gramos. En conclusión, se fortalece la seguridad que la empresa le ofrece a los clientes para decidir qué productos comprar, y dar a conocer la calidad de los mismos.
- ✓ Ofrecer promociones, descuentos y recompensas para los clientes habituales. Consideramos que los clientes habituales de Cavencal deberían recibir un descuento en

- ✓ su compra total, siendo esta la forma en que la empresa les agradecería por preferir sus productos y la calidad del mismo a la hora de comprar, en cuanto a las promociones, ofrecerla a todos los clientes en general, de esta forma se capta la atención de los mismos, logrando que la empresa incremente sus ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se expresarán las conclusiones de esta investigación, así como las recomendaciones que se presentan para la aplicación o consideración de la propuesta, en este sentido. según Soriano, Bauer y Turco (2011) “las conclusiones en una investigación científica son constructos teóricos los cuales exponen aquellos datos confirmatorios o limitaciones finales de la investigación, es decir, son las ideas de cierre de la investigación ejecutada a fin de colaborar con el acervo académico”, además Pallela y Martins (2012) explican que “al finalizar las conclusiones de una investigación, si procede, se debe incluir un cuerpo de recomendaciones que, de alguna manera, indiquen el logro de una situación favorable e ideal desde la óptica del tema tratado. Las recomendaciones deben hacerse únicamente sobre el punto o tema abordado en el estudio.”

5.1 Conclusiones

Como se ha tenido presente en esta investigación, la atención al cliente tiene una influencia muy importante, normalmente esta entrelazada con el desempeño de la empresa, por lo tanto, muchas de las organizaciones toman en cuenta este pilar. En este sentido, la empresa Cavencal C.A para poder aumentar su competitividad, sus ventas y su desempeño, debe optimizar y mejorar la atención al cliente, para favorecer el desempeño de este departamento y beneficiar a toda la empresa en conjunto.

En cuanto al desarrollo de este estudio, teniendo en cuenta con los datos recolectados mediante entrevistas y encuestas, con sus respectivos análisis para conocer el desarrollo y desempeño actual del área de atención al cliente, así como la realización de un análisis DOFA, se pudo detectar que el departamento tiene una buena estructura, pero en el que existen algunas fallas que se pueden mejorar, en los que se destaca:

- ✓ Falta de capacitación actual y eficiente.
- ✓ Manual de procedimientos desactualizado.
- ✓ Margen de mejora a la hora de atender clientes.
- ✓ Falta de motivación en parte del departamento.
- ✓ Falta de retroalimentación en las actividades.

De esta manera una organización que busque lograr un mejor ambiente, tanto para empleados como para los clientes, intentara aumentar su eficiencia. Es por ello, que se buscaran maneras para mejorar, buscando aumentar sus ventas, desarrollar un mejor desempeño y aumentar la competitividad.

5.2 Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones que ofrecen los autores del presente trabajo de grado, se enfocan en que la atención al cliente mejore de una forma continua que permita aumentar el desempeño de la empresa Cavenval C.A, gracias a la informasen base a eso se señalan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Mejorar los cursos de capacitación, en tal sentido que la información deje nuevos conocimientos que sean de utilidad en tiempos actuales.
- ✓ Se le recomienda a la organización aplicar o implementar la estrategia propuesta acerca del curso de lenguaje de comunicación mediante gestos, para capacitar a los distintos trabajadores de esta área, y en su oportunidad, a los nuevos trabajadores.
- ✓ Incentivar a los trabajadores por medio de bonos para que aumenten su desempeño y la forma en la que el departamento encargado de la atención al cliente tiene contacto con los mismos.
- ✓ Realizar una actualización congruente al manual de procedimiento del área de atención al cliente.
- ✓ Empezar a realizar y desarrollar reuniones del área más frecuentemente, de manera que se tenga una retroalimentación continua y fluida.
- ✓ La creación de un buzón de sugerencias y/o quejas referentes al desempeño de la organización, de manera que tanto proveedores y clientes puedan comunicarse a través de este.
- ✓ La implementación de un asistente virtual para la página web de la organización, permitiendo a los clientes que accedan información rápida que puedan necesitar, también facilitando la comunicación y automatización de la atención al cliente.

REFERENCIAS

- Ajello, A. M. (2003). *La motivación para aprender*. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular.
- Alves. E. (2019) *Estrategias de atención al cliente para optimizar el servicio de Business Class en el Eurobuilding Hotel & Suites Caracas*. [Informe Técnico de Pasantía Laboral]. Universidad Nueva Esparta.
- Andrade, S. (2005) *Diccionario de economía*. Tercera edición, México, editorial Andrade
- Arias, F (1999) *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Tercera edición, Caracas, Editorial Episteme
- Arias, F (2006) *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Quinta edición, Caracas, Editorial Episteme
- Barquero, J. Rodríguez L. Barquero, M. Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado mi cliente?* Segunda edición, España, McGraw-Hill Interamericana
- Beckman, S. L. (2009). Introduction to a Symposium on Organizational Design. *California Management Review*, 51(4).
- Bengoechea, B. (1999) Cliente. En *Diccionario de marketing* (1ra edición, p. 54)
- Bocaranda, R. (2022). *Estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución unidad educativa virgen de la trinidad en tiempo de pandemia ubicado en Valencia estado Carabobo*. [Trabajo de grado]. Universidad de Carabobo
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Cuarta Edición. Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición, México, McGraw-Hill Interamericana

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860. [Extraordinaria]
- Da Silva, O. (2002). *Teorías de la Administración*. Primera Edición, México, International Thompson Ediciones
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Segunda edición, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Decimocuarta edición, Argentina, Librería “El Ateneo” editorial.
- Hernández, M. (2019). *Plan de comunicación interno para el mejoramiento del clima laboral en Pdvsa agrícola, estado Cojedes* [Trabajo de Grado] Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”
- Hurtado, J. (2002) *El proyecto de investigación holística*. Bogotá, magisterio
- Lana, R. A., (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1).
- Ley de Protección al Consumidor y Usuario (2004) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.930
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.076 [Extraordinario]
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España, Ediciones Diaz de Santos
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia, McGraw-Hill Interamericana.
- Nieves, F. (2006). *La estrategia en la administración*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- Pallares, Z. Romero, D. Herrera, M. (2005), *Hacer una empresa: Un reto*, Cuarta edición, Fondo Editorial Nueva Empresa.

- Pallela, S. Martins, F. (2012) *Metodología de la investigación cuantitativa*, Tercera Edición, Caracas, Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (2002). *Tratado de psicología del trabajo, volumen I. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicológica.
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Primera edición, Madrid, Ideas Propias.
- Ríos, E. Páez, H. Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación: Diseño, ejecución y seguimiento*. Primera edición, Colombia, REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía
- Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson Educación
- Rodríguez, F. (2021). *Análisis de estrategias administrativas para optimizar la productividad de las pequeñas empresas ferreteras, sector Posorja* [Trabajo de titulación]. Universidad politécnica salesiana.
- Sandhusen, R. (2002) *Mercadotecnia*. Primera edición, Compañía editorial Continental
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*. 3R Editores.
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor*. Séptima edición México: Pearson educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. Cuarta edición, Guadalajara: Limusa.
- Thompson, I. (2009) Definición de cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Ucha, F. (abril, 2012). Definición de Mejorar. Definición ABC. Desde <https://www.definicionabc.com/general/mejorar.php>

Vitriago, L. (2019). *Desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional*
[Trabajo Especial de Grado] Universidad de Carabobo

Yerovi, A. B. P. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. Didasc@ lia: didáctica y educación*, 8(3), 179-186.

Soriano N.; Bauer, C.; Turco, C. (2011). *Aprender en la Universidad: La formación del estudiante en comprensión y producción académica: entre el conocimiento y el saber hacer*. Editorial: FACE, UNCo, p. 28.