



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



RESOLUCION DE CASO INTITULADO

**LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE CLARO
PUERTO MALDONMADO 2013**

PRESENTADO POR:

BACH. LILIAN KATERINE BOCANGEL AGUILAR

TITULO A OBTAR: **LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

ASESOR:

LIC. VIDAL SANCHEZ TURPO

MADRE DE DIOS – PERÚ

2013



PRESENTACION

Señores miembros del honorable jurado de la Universidad Andina del Cusco (UAC) Filial Puerto Maldonado, pongo a consideración el presente informe de caso práctico titulado: **LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE CLARO PUERTO MALDONMADO 2013**, resultado de todo un proceso de investigación realizado conforme al Plan aprobado por la UAC.

Con el fin de contribuir al desarrollo universitario a través de la presente investigación, pongo a vuestra consideración Señores Miembros del Jurado, para recepcionar las aportaciones, observaciones y demás recomendaciones para poder enriquecer esta presentación.

Atentamente

Lilian Katerine Bocangel Aguilar



INDICE

PRESENTACION

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I 1

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 1

 1.1 Descripción del problema..... 1

 1.2 Formulación del problema 2

 1.2.1. Problema general 2

 1.2.2. Problemas específicos 2

 1.3 Objetivos..... 2

 1.3.1. Objetivo general 2

 1.3.1. Objetivos específicos 3

 1.4 Justificación del estudio..... 3

CAPÍTULO II 5

2. MARCO TEÓRICO 5

 2.1. Productividad..... 5

 2.2 Clima organizacional..... 9

 2.2.1. Tipos de clima organizacional 10

 2.2.2. Influencia del clima organizacional 13

 2.3. Liderazgo 15

 2.3.1 Definición 15

 2.3.2. Tipos de liderazgo 16

 2.3.3. Liderazgo y trabajo en equipo. ¿por qué fracasan los equipos?..... 19

 2.3.4 Trabajo en equipo 20



2.4.1 Definición	20
2.4.2. Principios de eficiencia de emerson	21
CAPÍTULO III	22
3. ANALISIS Y ESTUDIO DEL CASO	22
3.1. Análisis práctico del caso	22
3.2.Descripción tratamiento y análisis de la información y datos pertinentes.....	22
3.3.Resolución del problema.....	39
3.3.1. Operacionalización de la variable	42
3.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	42
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	47



INTRODUCCION

Hoy en día en un mundo tan globalizado como en el que estamos, ser competitivo ya no es una opción, al contrario es cuestión de supervivencia, el tiempo de vida de una organización va dependiendo de su productividad, por ello es un factor fundamental en el desarrollo diario de un negocio.

La productividad es una de las claves del éxito de toda organización, es ir más allá de producir un bien o un servicio, se tiene encontrar métodos y soluciones para ser más competitivos en los mercados globalizados, ya que el único camino para que una organización pueda crecer es aumentando su rentabilidad (o utilidades) es decir aumento de productividad

Lo expresado anteriormente nos permite remarcar la importancia de nuestro estudio en el desarrollo de la institución antes señalada, y para dicho efecto el presente trabajo ha sido estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Formulación del problema objeto de estudio: En el definimos y formulamos el problema que es objeto de estudio, su importancia, justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico: Fundamento teórico de la investigación en el que se expresan los fundamentos conceptuales que sustenta la perspectiva desde los cuales son planteados los aspectos centrales de la investigación que es la fidelización de los clientes.

Capítulo III: Análisis y estudio del caso: Comprende el estudio del caso donde realizaremos el análisis práctico situacional, descripción y tratamiento, análisis de la información y la resolución del problema en el que se planteará una alternativa de solución.



Asimismo en la parte final se consignará las conclusiones y recomendaciones. Luego la bibliografía revisada y en los anexos se presentará el instrumento utilizado en el estudio realizado.



CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Todas las organizaciones están conformados por personas que buscan obtener determinadas metas y objetivos. Para conseguirlos, las personas se organizan como sistemas y así ofrecer un bien o servicio estando de por medio el trabajo humano. Por lo tanto se dice que las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados.

En el Perú las condiciones Económicas, socio-culturales, político-legales, tecnológicas y ecológicas actuales han llevado a los empresarios, directores y gerentes a buscar alternativas que permitan lograr ventajas competitivas donde incrementar la productividad de las organizaciones ha tomado relevancia y el compromiso gerencial es fundamental para alcanzar este fin. Para poder tomar las decisiones idóneas en una organización se es preciso conocer cuál es la situación productiva por la que están pasando, verificar si las técnicas y métodos empleados para su crecimiento productivo o buen desempeño son los correctos, de manera que puedan garantizar su desarrollo como organización en el mercado.

La productividad es, sobre todo, una actitud. Que busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas métodos.



Por lo dicho anteriormente el motivo del presente trabajo es revalorar la importancia que tiene la productividad dentro del CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE CLARO para que a partir de ello se puedan dar soluciones a factores tan importantes que se dejan de lado, esta es una herramienta que permite conocer y examinar en detalle la información de la productividad, para poder tomar decisiones a partir de los mismos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

- ¿Cómo es la productividad empleados por el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cómo es el clima laboral en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013?
- ¿Cómo es el liderazgo en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013?
- ¿Existe un desarrollo eficiente en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar cómo es la Productividad organizacional en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013.



1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cómo es el clima laboral en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013.
- Determinar cómo es el liderazgo en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013.
- Identificar el trabajo eficiente en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio es de suma importancia porque podrá brindar la información necesaria sobre la productividad laboral en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado, y determinar la importancia de este en el funcionamiento de dicha empresa, a través de ella se podrán evaluar factores como el clima organizacional, liderazgo y eficacia en referencia al desarrollo de estrategias que permitan optimizar los procesos y crear nuevas ventajas competitivas.

En este sentido la importancia del presente estudio radica en lo siguiente:

- Los resultados de la investigación proporciona información acerca del rol que cumple la productividad en los procesos de mejora continua que requieren las empresas con miras a un crecimiento o desarrollo organizacional.
- Las conclusiones del presente trabajo podrá servir como fuente de información valiosa acerca de la importancia de cada uno como parte de una organización, y que sólo a partir de la valoración de uno podremos valorar a los demás y a nuestro entorno.





CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PRODUCTIVIDAD

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. Podemos decir que la productividad es la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos. (Group)

Piénsese en un equipo de fútbol. Para poder ganar el campeonato debe contar con buenos jugadores y estos deben jugar en las posiciones correctas. Como en un equipo exitoso, la productividad de una economía depende de dos factores básicos: la productividad de sus empresas (los jugadores) y la asignación de



los recursos de los que dispone mano de obra y capital a las empresas (las posiciones). De la misma manera que un equipo de jugadores “estrella” puede perder el campeonato si los jugadores juegan en las posiciones incorrectas, el incremento de la productividad agregada depende de muchas más cosas que la productividad de cada empresa. Por supuesto, es más fácil formar un equipo ganador o una economía próspera con jugadores buenos o expertos pero esto no es suficiente para garantizar una alta productividad. (Carmen)

Perel, Blanco y Shapira (1991), consideran que lograr la productividad es alcanzar el desinteratum de maximizar la creación de riquezas de todos los recursos (hombre, tiempo, ideas, información y los insumos materiales). En la actualidad hay que enfatizar tres elementos que diferencian la concepción de productividad:

1.-Los trabajadores, los cuales han cambiado sus necesidades, metas y deseos, hoy los trabajadores se valoran más y exigen mejor clima de trabajo y oportunidades.

2.-La tecnología, la cual a medida de que avanza ejerce un impacto sobre métodos y procesos establecidos, exigiendo que el recurso humano está más capacitado.

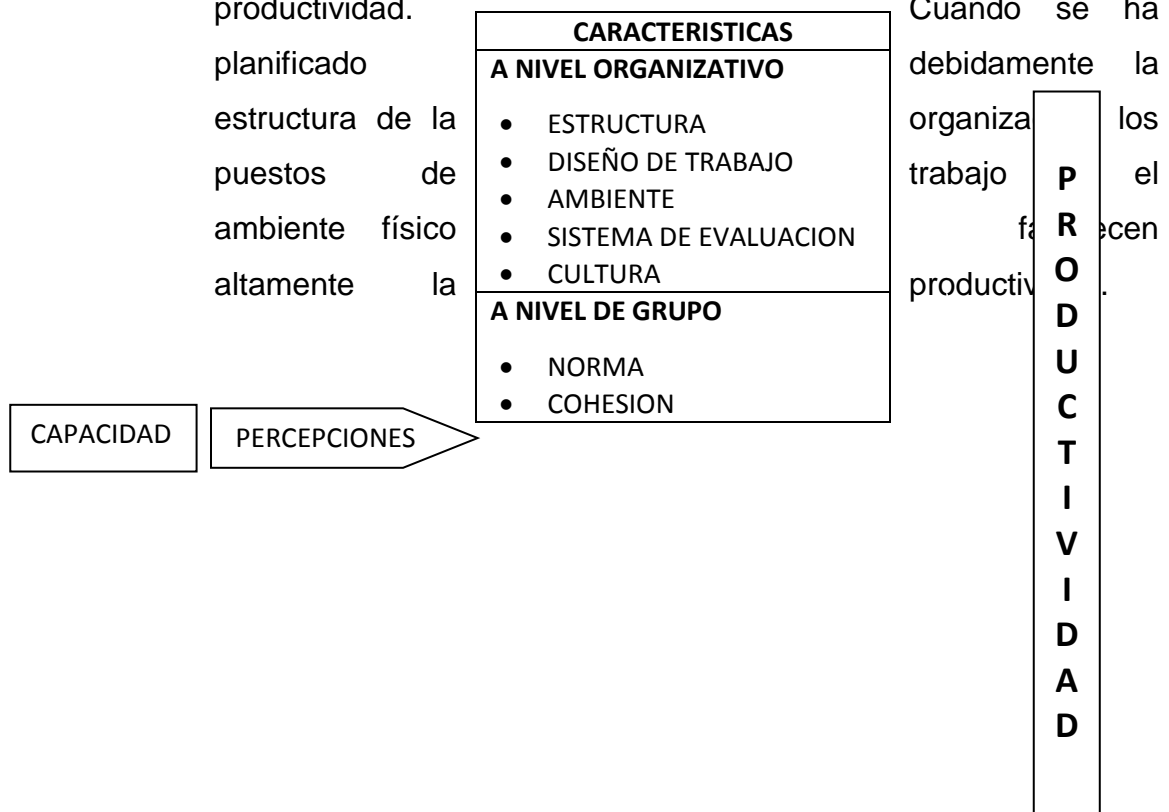
3.-La responsabilidad por la productividad, la cual en la actualidad no recae solamente en el gerente, sino que debe ser compartida por los trabajadores y aceptados por todos los miembros de la organización.

Robbins (1996) presenta un modelo de explicación y predicción de la productividad la cual se puede observar en la figura 1, en la cual se explica que el nivel individual, admite que la importancia de la percepción y de la adecuación entre la personalidad y

trabajo repercute directamente en la personalidad del sujeto. Todo lo que ocurre es interpretado por él, lo filtra su sistema de percepción y constituyendo un potente moderador. Además existen personalidades que se adaptan mejor a unos trabajos que a otros. Una adecuación deficiente sub-optimizara la capacidad del empleado y reducirá su motivación. Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad.

Las normas del grupo pueden estimular al empleado a alcanzar una mayor productividad o a reducirla. La fuerza con la que las normas afecten el comportamiento dependerá de la cohesión del grupo. Mientras más cohesión tenga el grupo, mayor será de la influencias de las normas. Un estilo de liderazgo adecuado estimulara a una productividad más elevada. El grado de conflicto en el grupo igualmente va a perjudicar la productividad en la organización.

Por último el modelo (Figura 1) reconoce que la estructura de la organización, sus políticas, procedimientos y cultura afectan a la productividad.



<ul style="list-style-type: none">• ESTILO DE LIDERAZGO• NIVEL DE CONFLICTO
A NIVEL INDIVIDUAL <ul style="list-style-type: none">• MOTIVACION• PERSONALIDAD

Figura 1. Modelo de Explicación y Predicción de la productividad.
Fuente: Robbins

2.1.1. FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD

2.1.1.1. FACTORES INTERNOS:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso Humano

2.1.1.2. FACTORES EXTERNOS

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses



- Medidas de ajuste aplicadas

2.1.2. TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

2.1.2.1. Productividad parcial.- Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo (mano de obra, energía, capital, materia prima).

$$Parcial = \frac{\text{producción total}}{\text{Insumo}}$$

Insumo

2.1.2.2. Productividad de factor total.- es la razón de la producción neta entre la suma de los insumos mano de obra y capital

$$P.f.t = \frac{\text{producción neta}}{\text{Mano de obra} + \text{capital}}$$

Mano de obra +capital

Donde producción neta = producción total – servicios y bienes intermedios comprados

2.1.2.3. Productividad total.- Es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total., refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está conformado por los factores internos de una organización, la atmosfera psicológica y las características de cada organización. De la misma manera intervienen otros factores como la tecnología, las políticas administrativas, las metas, los valores organizacionales, las actitudes, compromiso social y el tipo de organización.



Según Chiavenato (2001) nos indica que el clima organizacional hace referencia al ambiente interno del cual forman parte todos los trabajadores miembros de las organizaciones, y se encuentra cercanamente relacionado con el grado de motivación de los trabajadores, los cual indica que las características de la organización generan distintos tipos de motivación en los trabajadores. Por ello podemos indicar que es positivo cuando genera satisfacciones de las necesidades personales de los colaboradores, y desfavorable cuando no alcanza satisfacer las necesidades en los mismos.

Para Ruiz B., Reyes M. & Suarez R. (2014) El clima laboral se define como "un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

Para Berbel (2007) quien indica que el Clima son el conjunto de características del entorno de trabajo, las cuales son apreciadas directa o indirectamente por los trabajadores de la organización los cuales influyen en el comportamiento del trabajador.

El clima organizacional es una variable que interviene entre las organizaciones y los trabajadores; las características de una organización son regularmente estables a través del tiempo, las cuales hacen que una organización sea distinta de otra.

2.2.1. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Renis Likert citado por Brunet (1987), consideran que las actitudes y comportamientos de los trabajadores son causados gran parte por el actuar y proceder de los trabajadores y el cómo observan estos el medio laboral, así mismo las



percepciones las capacidades y sus valores. Las reacciones de los trabajadores frente a distintas situaciones dependerán únicamente de las percepciones que estos tienen sobre las organizaciones. Lo que suma es como ellos ven las cosas mas no la realidad objetiva.

Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador:

En el tipo de clima autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. Por lo general las decisiones son tomadas por los altos ejecutivos y se distribuye de forma descendente. Los trabajadores trabajan en un ambiente de miedo con castigos, amenazas y ocasionalmente con recompensas. El poco interactuar que se da entre los supervisores y los subordinados está basados en la desconfianza y el miedo. Por lo general los procesos de control y toma de decisión se centralizan en la alta dirección, es por ellos que se desarrolla una organización informal con el único fin de oponerse a la organización formal, entonces podemos decir que este clima se caracteriza por presentar un ambiente estable donde la comunicación en dirección de jefes - empleados no existe.

Sistema II - Autoritarismo paternalista:

El tipo de clima de autoritarismo paternalista se caracteriza tener una confianza condescendiente con sus trabajadores como el amo al siervo. De igual forma la mayor parte de las decisiones en la cima. Las



recompensas y los castigos algunas veces son empleados para motivar a los trabajadores.

Clima de tipo participativo

Sistema III consultivo

Esta dirección involucra un clima agradable donde la confianza, es decir tiene un tipo de clima descendente, aunque generalmente las decisiones son todas por la cima aunque la dirección que evoluciona dentro de un sistema participativo tiene confianza en sus empleados. La decisiones son tomadas en por la alta dirección pero permiten la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para los niveles inferiores donde ellos se desempeñan. Existe la interacción entre los trabajadores y sus jefes pero es en medida moderada pero muchas veces cuentan con un alto grado de confianza. Las tareas y responsabilidades son delegadas de arriba hacia los niveles más inferiores lo cual genera un compromiso de los niveles inferiores.

Sistema IV - participación en grupo

En este sistema la alta dirección confía plenamente en sus empleados, y la para toma de decisiones se requiere la participación de todos los trabajadores. La comunicación se caracteriza por ser multidireccional, lo cual motiva a los trabajadores porque son parte del establecimiento de los objetivos y se sienten más comprometidos con el alcance de os mismos. La relación entre supervisor y trabajador es de amistad y confianza.



2.2.2. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Satisfacción en el trabajo:** el clima presenta una relación muy estrecha con la satisfacción en el trabajo sentida por el empleado, a un mejor clima organizacional corresponde una mejor satisfacción con el trabajo del colaborador. Esta relación estaría moderada por las variables “valores laborales” y por las variables “posición dentro de la organización”.
- **Interacciones interpersonales:** también tiene una relación muy estrecha, a un mejor clima correspondería el desarrollo de mejores relaciones.
- **Cohesión del grupo:** relación ídem a las anteriores. Vinculación individual con el trabajo y con el entorno laboral: relación muy estrecha.
- **Productividad / rendimiento:** un clima “consistente” provoca una mayor productividad, una atmósfera autónoma, no estructurada, deja mayor margen a las aptitudes y talentos individuales y contribuye en mayor medida al rendimiento laboral del colaborador individual, el producido personalmente. Un clima “específico” produce un rendimiento laboral cualitativamente superior y mejor. Así, la relación que une al clima organizacional con el rendimiento laboral parece depender:
 - Del estilo de dirección practicado
 - De las reglamentaciones de la organización



- Del grado de libertad de decisión o de la independencia individual con respecto a la innovación.
- Del grado de corroboración o confirmación y del apoyo prestado por la empresa a sus colaboradores.
- De la percepción individual del clima real de la empresa y de la organización misma (orientación general de ésta).

Los resultados con respecto a la influencia del clima sobre:

- Estilos de dirección: diferentes estilos producen diferentes climas en las organizaciones y logran un rendimiento laboral personal superior y cualitativamente mejor.
- Entrenamiento: los resultados sobre la influencia del clima son muy consistentes. Un clima adecuado podría consolidar positivamente la eficacia del entrenamiento, consiguiendo un cambio permanente de las actitudes y la conducta.
- Necesidades y expectativas interindividuales: (como ser rendimiento, autonomía, dominio, pertenencia, reglamentación, etc.) un clima de apoyo y de consolidación guarda estrecha relación con la satisfacción en el trabajo, independientemente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades individuales en el puesto. Trabajadores individuales prefieren



distintas características de la organización a causa de sus diferentes necesidades. Clima y necesidades influyen sobre la satisfacción y el rendimiento. Los colaboradores que se encuentran en un nivel de la organización no tienen por qué sentir igualmente un clima positivo y protector que los de otro nivel. De allí, que es conveniente elaborar climas para la organización en su conjunto como para cada uno de sus distintos niveles, secciones, departamentos u oficinas.

2.3. LIDERAZGO

2.3.1 DEFINICIÓN

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

Bajo este contexto existen definiciones de liderazgo tales como: *“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”*(Davis and Newstrom, 1991)

“es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotler J.P.1998).

El Diccionario de la lengua española define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido

político, de un grupo social o de otra colectividad. En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

2.3.2. TIPOS DE LIDERAZGO

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- **Líder tradicional:** Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legal:** Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un



líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

- **Líder legítimo:** El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción.

Existen varios estilos de liderazgo en función de su tipología y características. Clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección:

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- **Liderazgo autoritario.** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo democrático.** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las



opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo liberal laissez faire.** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- **Liderazgo transaccional.** Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- **Liderazgo transformacional** o carismático. El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- Liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)



- Liderazgo Institucional

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

2.3.3. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO. ¿POR QUÉ FRACASAN LOS EQUIPOS?

Según los autores consultados, el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo. Al planificar incorrectamente no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo.

En este sentido cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados.

Por lo tanto para trabajar en equipo se exigen requisitos pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan:

- Respeto
- Habilidad de empatía
- Habilidad de la genuina (autenticidad)



- Habilidad de la inmediatez
- Habilidad de la confrontación.

2.3.4 TRABAJO EN EQUIPO

Los equipos son grupos de personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas y/o mejoras en los procesos cotidianos.

2.4. EFICACIA

2.4.1 DEFINICIÓN

Eficiencia "Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y los recursos utilizados"

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (Koontaz, Weihrich, Cannice; Décimo Cuarta Edición; Administración Perspectiva Global Y Empresarial, 2008; Pág.21-22)

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión

Es la relación existente entre el producto y los resultados, durante el proceso estructurado de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de interesados. Evitando así repetir los



procesos, el trabajo y el desperdicio, dentro de una posibilidad prevista.

2.4.2. PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

Emerson fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Buscó simplificar los métodos de estudio y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección en la organización, sería más razonable realizar menores gastos en análisis del trabajo.

Los principios de rendimiento difundidos son:

- Trazar un plan objetivo y bien definido.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competente
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.



CAPÍTULO III

3. ANALISIS Y ESTUDIO DEL CASO

3.1. ANÁLISIS PRÁCTICO DEL CASO

Estar enfocados en los resultados finales y en las utilidades que obtendremos suele desviarnos un tema muy importante que vendría ser la base de los mismos, al decir esto hacemos referencia a la productividad, cuyo concepto implica una relación más estrecha con los elementos que intervienen durante todo el proceso de producción ya sea de un bien o de un servicio como es el caso de estudio, entonces si desarrollamos y optimizamos las dimensiones que ejercen influencia en todo este proceso de producción, se podría lograr maximizar los resultados que se buscan alcanzar.

De todos los elementos que intervienen en un proceso de producción se puede decir que son las personas, y la falta de preparación y de enfoque de este recurso es la principal causantes que una empresa sea poco productiva. Por esto que consideramos como elemento principal para un proceso productivo exitoso a las personas en su papel como trabajadores de una organización.

Nuestra población de estudio está formada por todos los Directivos y trabajadores del Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013

3.2. DESCRIPCIÓN TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DATOS PERTINENTES.

3.2.1. ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

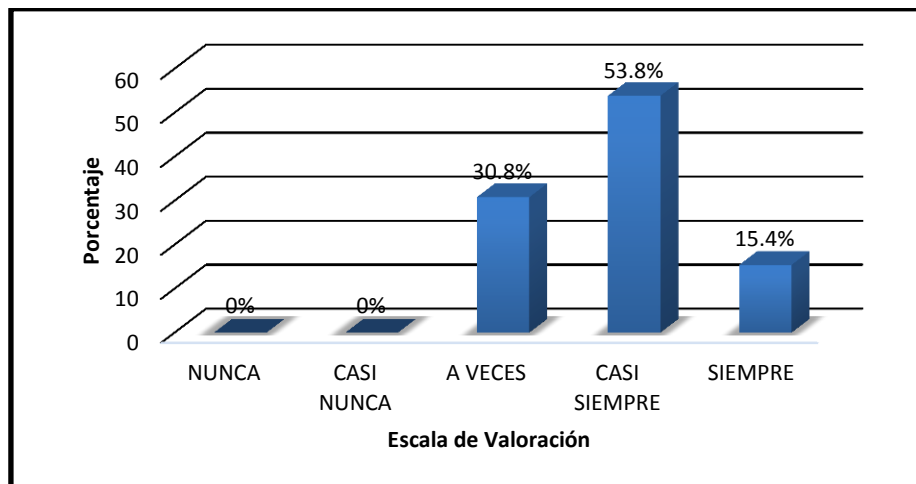
Pregunta N° 01 ¿En su trabajo, tiene cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer?

CUADRO N°01

Escala de Valoración	Encuestados	
	fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	4	30.8
CASI SIEMPRE	7	53.8
SIEMPRE	2	15.4
Total	13	100

Fuente: Anexo N° 01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 01



Fuente: Cuadro N°1

INTERPRETACIÓN: Como se puede observar en el cuadro y respectivo gráfico, del 100% de los encuestados, El 53.8% considera que **Casi siempre** tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe en su trabajo, el 30.8% considera que **A veces** puede hacer lo que mejor sabe, y el 15.4% considera que **Siempre** hace lo que mejor sabe hacer.

ANÁLISIS: De ello, se puede deducir que la naturaleza del trabajo y la organización interna de la misma permite que los empleados tengan

espacios para ofrecer lo mejor que pueden hacer, lo que implica mejorar la producción.

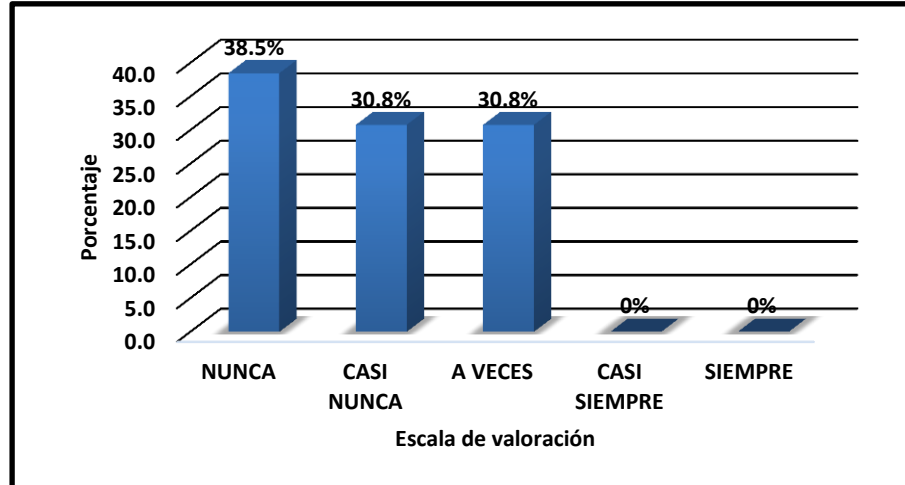
Pregunta N° 02: ¿Durante los últimos años seis meses, alguien en el trabajo le ha hablado sobre su progreso?

CUADRO N°02

Escala de Valoración	Encuestados	
	fi	%
NUNCA	5	38.5
CASI NUNCA	4	30.8
A VECES	4	30.8
CASI SIEMPRE	0	0
SIEMPRE	0	0
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRAFICO N°02



Fuente: Cuadro N°02

INTERPRETACIÓN: Como se puede observar en los organizadores visuales del 100% de encuestados el 38.5% indica que **Nunca** le hablaron sobre sus progresos en el trabajo; el 30.8% indica que **Casi nunca** le hablan sobre sus progresos, y el 30.8% que **A veces** le han hablado sobre sus progresos dentro del trabajo.

ANÁLISIS: Es evidente que la administración de la empresa a los dueños de la misma no han expresado, o lo hacen de manera esporádica, sus sentimientos frente a la labro que cumplen los trabajadores, no se les motiva e incentiva a través del reconocimiento del esfuerzo realizado.

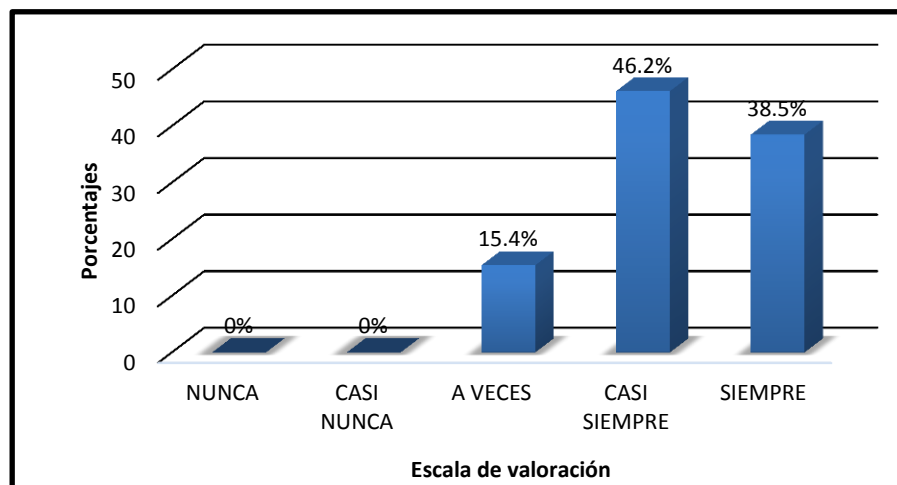
Pregunta N° 03: ¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?

CUADRO N°03

Escala de Valoración	Encuestados	
	fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	2	15.4
CASI SIEMPRE	6	46.2
SIEMPRE	5	38.5
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N°03



Fuente: Cuadro N°03

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los observado en el cuadro y gráfico correspondiente se deduce que el 100% de encuestados, el 15.4% considera que **A veces** sabe lo que se espera en su trabajo de su productividad; el 46.2% considera que **Casi siempre** sabe lo que su trabajo espera de sí, el 38.5% respondió **Siempre**.

ANÁLISIS: Es importante tener claro las responsabilidades y esfuerzos que se espera que el trabajador alcance para lograr mejorar la productividad de la empresa, en ese sentido los encuestados son conscientes de ello.

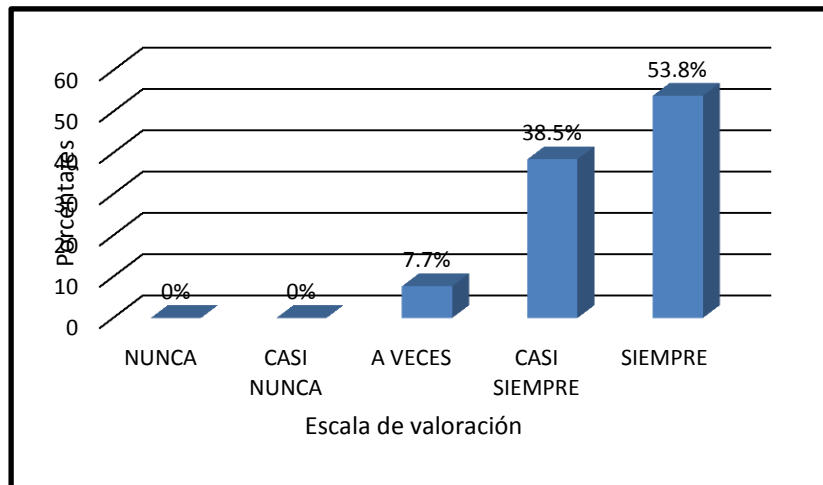
Pregunta N° 04: ¿Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

CUADRO N°04

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	1	7.7
CASI SIEMPRE	5	38.5
SIEMPRE	7	53.8
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 04



Fuente: Cuadro N° 04

INTERPRETACIÓN: De acuerdo al cuadro y grafico anterior se puede observar que del 100% de personas encuestadas, el 7.7% de trabajadores indica que **A veces** sus compañeros suelen estar

comprometidos con su trabajo; el 38.5% indica que **Casi siempre** sus compañeros se dedican a su trabajo y un 53.8% indica que sus compañeros **Siempre** están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.

ANÁLISIS: En conclusión, se puede aseverar que la responsabilidad en el trabajo y el esfuerzo que realizan son reconocidos por los mismos compañeros, que lo valoran como de calidad.

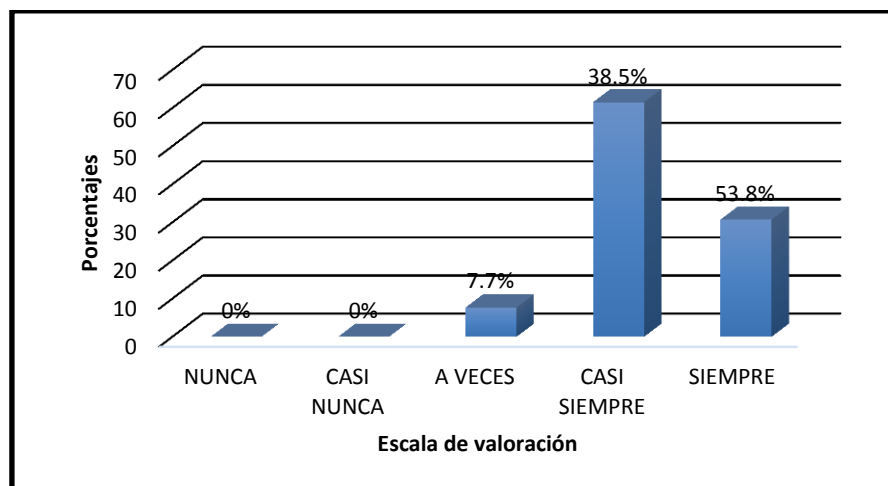
Pregunta N° 05: ¿La misión o propósito de la empresa, hace sentir que su trabajo es importante?

CUADRO N°05

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	1	7.7
CASI SIEMPRE	5	38.5
SIEMPRE	7	53.8
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 05



Fuente: Cuadro N° 05

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los mostrados en el cuadro y gráfico se deduce que del 100% de trabajadores encuestados, el 7.7% de ellos considera que la misión **A veces** hace sentir que su trabajo es importante; el 61.5% considera que **Casi siempre** y el 30.8% considera que la misión hace sentir que **Siempre** su trabajo es importante.

ANÁLISIS: Luego de la interpretación realizada se puede concluir que los trabajadores se sienten satisfechos en el trabajo y que es reconocido por la Misión de la misma empresa.

ENCUESTA PARA MEDIR EL LIDERAZGO

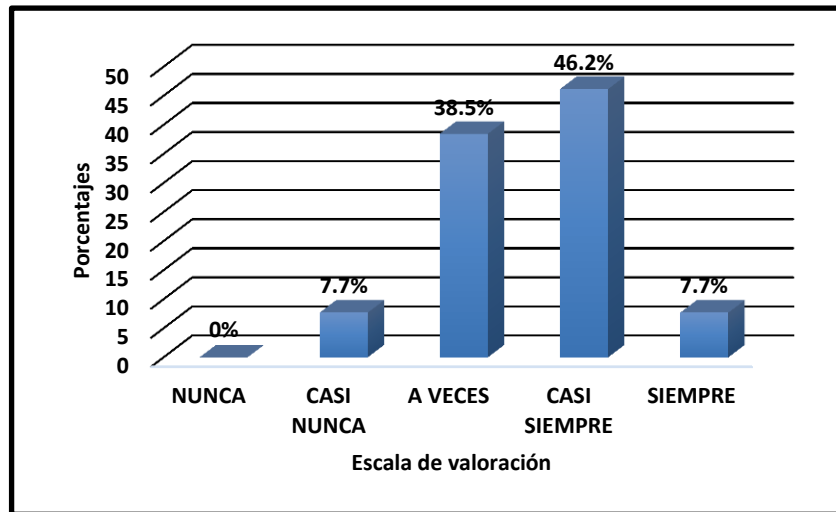
Pregunta N° 06: ¿Su jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en usted como persona?

CUADRO N°06

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	1	7.7
A VECES	5	38.5
CASI SIEMPRE	6	46.2
SIEMPRE	1	7.7
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 06



Fuente: Cuadro N° 06

INTERPRETACIÓN: Se observa que del 100% de personas encuestadas, el 7.7% de trabajadores considera que su jefe **Casi nunca** presta interés en ellos; el 38.5% considera que **A veces** les presta interés, el 46.2% considera que **Casi siempre** les presta interés y el 7.7% indica que su jefe **Siempre** presta interés en ellos.

ANÁLISIS: En conclusión, es mayor el número de personas encuestadas que responden que el jefe o los demás se preocupan por su persona, por su superación, lo cual ayuda a superar los índices de productividad personal.

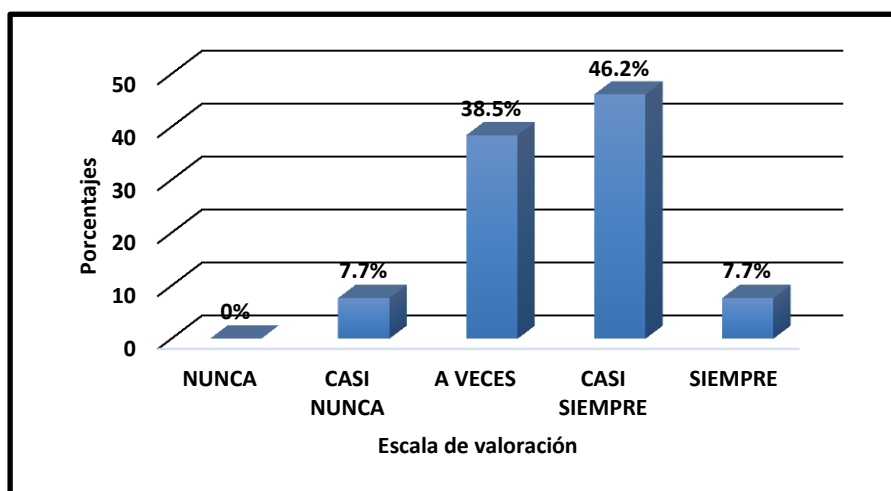
Pregunta N° 07: ¿Su jefe/supervisor escucha sus opiniones y las toma en consideración?

CUADRO N°07

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	1	7.7
A VECES	5	38.5
CASI SIEMPRE	6	46.2
SIEMPRE	1	7.7
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 07



Fuente: Cuadro N° 07

INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 7.7% de trabajadores considera que su jefe **Casi nunca** escucha y toma en cuenta sus opiniones, el 38.5% considera que **A veces** los escucha y los toma en cuenta, el 46.2% considera que **Casi siempre** y el 7.7% indica que su jefe **Siempre** escucha y toma en cuenta sus opiniones.

ANÁLISIS: De lo expuesto se puede concluir que la percepción que tienen los trabajadores es que los jefes no toman en cuenta sus opiniones, lo cual desmotiva a proponer ideas.

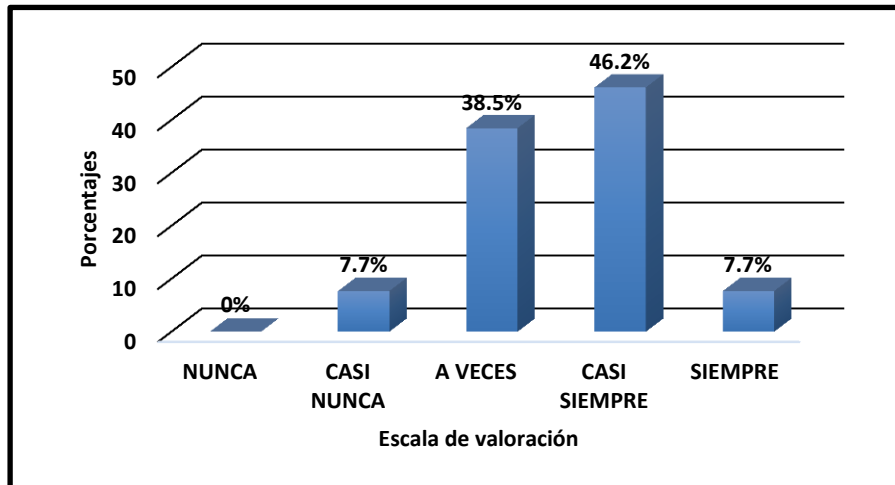
Pregunta N°8: ¿Se siente respaldado por sus superiores frente algún problema e imprevisto?

CUADRO N°08

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	1	7.7
A VECES	5	38.5
CASI SIEMPRE	6	46.2
SIEMPRE	1	7.7
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

Gráfico N° 08



Fuente: Cuadro N° 07

INTERPRETACIÓN: Se puede observar que del 100% de personas encuestadas el 7.7% de trabajadores considera que su jefe **Casi nunca** los respalda frente algún problema, el 38.5% indica que **A veces** lo hace, el 46.2% que su jefe **Casi siempre** los respalda y el 7.7% **Siempre**

ANÁLISIS: A la luz de lo descrito se concluye que los trabajadores se sienten respaldados por sus superiores, en promedio, frente a algún problema que se presenta, dándoles la confianza frente a otra persona.

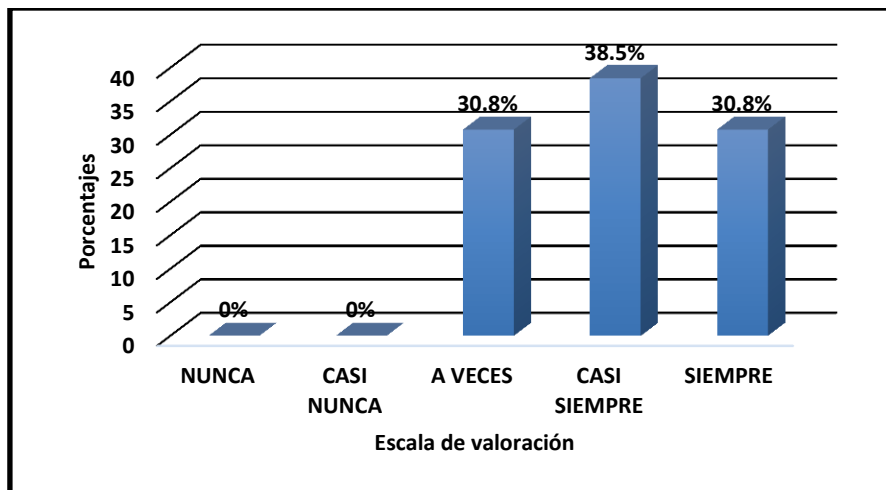
Pregunta N° 09: ¿Considero que mi jefe/supervisor es una persona que mira con optimismo los cambios en el entorno?

CUADRO N°09

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	4	30.8
CASI SIEMPRE	5	38.5
SIEMPRE	4	30.8
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

Gráfico N° 09



Fuente: Cuadro N° 09

INTERPRETACIÓN: Se observa en el cuadro y grafico que del 100% de personas que fueron encuestadas, el 30.8% de trabajadores considera que su jefe **A veces** mira con optimismo los cambios del entorno, el 38.5% considera que **Casi siempre** y el 30.8% considera que su jefe **Siempre** mira con optimismo los cambios del entorno.

ANÁLISIS: De acuerdo a los descrito, se concluye que, a decir de los trabajadores, los superiores se entusiasman cuando las cosas salen bien y ven con optimismo los logros alcanzados.

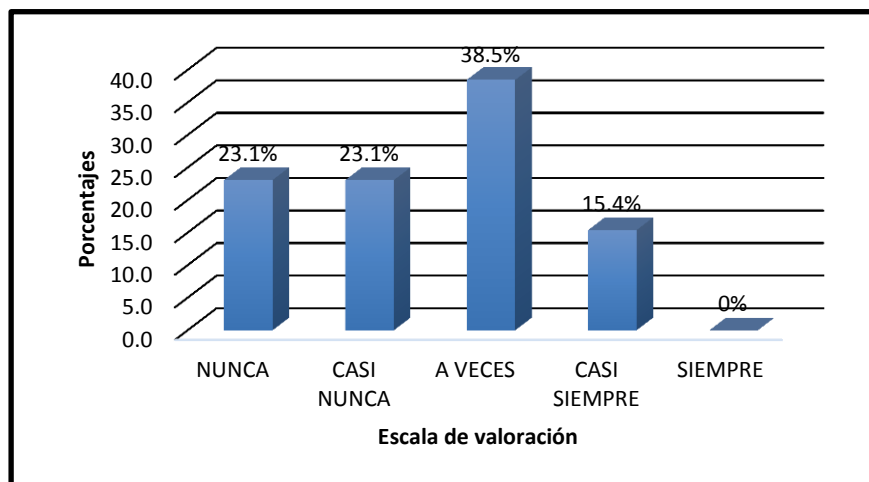
Pregunta N° 10: ¿Hay alguien en su trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional?

CUADRO N°10

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	3	23.1
CASI NUNCA	3	23.1
A VECES	5	38.5
CASI SIEMPRE	2	15.4
SIEMPRE	0	0
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

Gráfico N° 10



Fuente: Cuadro N° 10

INTERPRETACIÓN: Del 100% de personas encuestadas, el 23.1% considera que en el trabajo **Nunca** lo han estimulado para su desarrollo personal y profesional, el 23.1% indica que **Casi nunca** lo estimulan para su desarrollo, el 38.5% considera que **A veces** y el 15.4% considera que **Casi siempre** en el trabajo lo estimulan para lograr su desarrollo personal y profesional.

ANÁLISIS: De lo anterior se concluye que muy poco se motiva al trabajador a crecer personal y profesionalmente.

ENCUESTA PARA MEDIR LA EFICIENCIA

Pregunta N° 11: ¿Utiliza usted algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente?

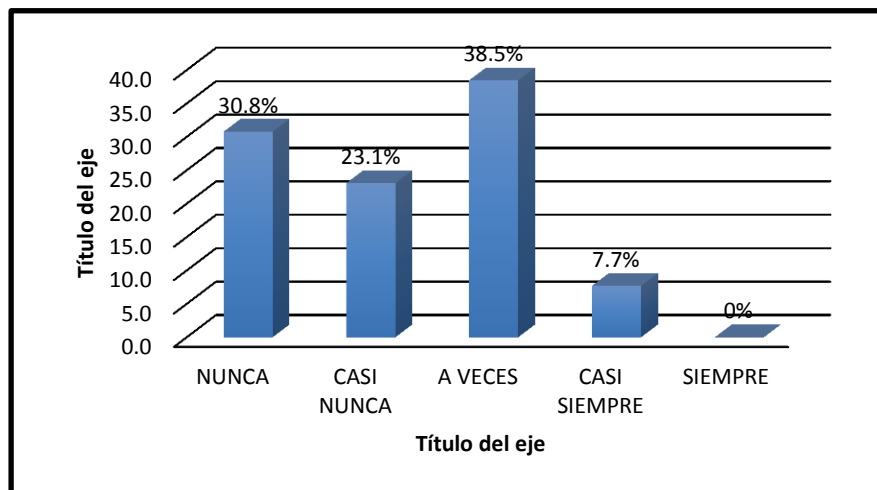
CUADRO

N°11

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	4	30.8
CASI NUNCA	3	23.1
A VECES	5	38.5
CASI SIEMPRE	1	7.7
SIEMPRE	0	0
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

Gráfico N° 11



Fuente: Cuadro N°11

INTERPRETACIÓN: Se tiene que del 100% de los encuestados, el 30.8% indica que **Nunca** utiliza protocolo para realizar su trabajo, el 23.1% indica que **Casi nunca** usa protocolos, el 38.5% indica que **A veces** lo hace, y el

7.7% indica que **Casi siempre** utiliza protocolo para realizar sus actividades correctamente.

ANÁLISIS: De ello se puede concluir que no es usual utilizar este tipo de recursos para optimizar el trabajo, a pesar que su productividad es positiva.

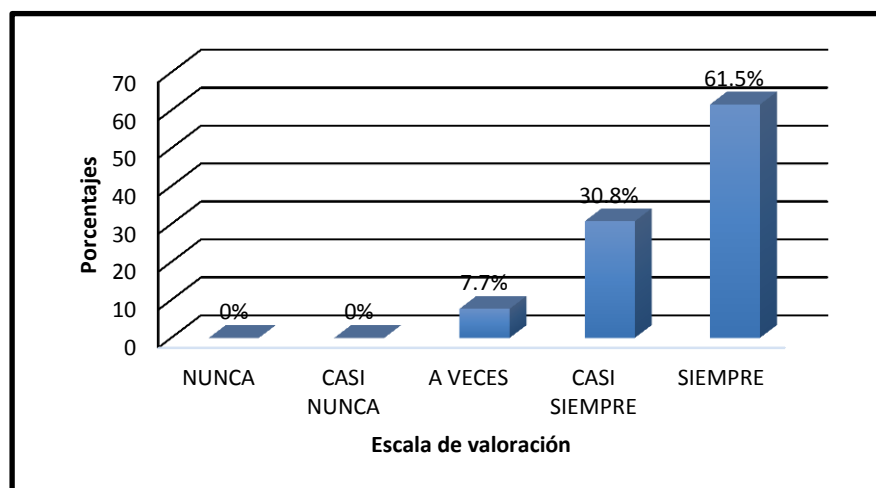
Pregunta N° 12: Cuándo se le presenta un problema en relación a su gestión dentro de puesto de trabajo donde usted realiza sus tareas, ¿Trata de resolverlo?

CUADRO N°12

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	1	7.7
CASI SIEMPRE	4	30.8
SIEMPRE	8	61.5
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 12



Fuente: Cuadro N° 12

INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 7.7% de trabajadores considera **A veces** busca soluciones frente a algún problema, el 61.5% indica que **Casi siempre** le busca solución al problema y el 30.8% considera que **Siempre** trata de resolver el problema que se haya generado en su labor.

ANÁLISIS: Dado los resultados los trabajadores tratan de solucionar sus problemas de trabajo, sin necesidad de recurrir a otros.

Pregunta N° 13: ¿En ocasiones cuando su superior le asigna tareas de gestión ustedes piensa en ahorrar gastos para la planificación del mismo?

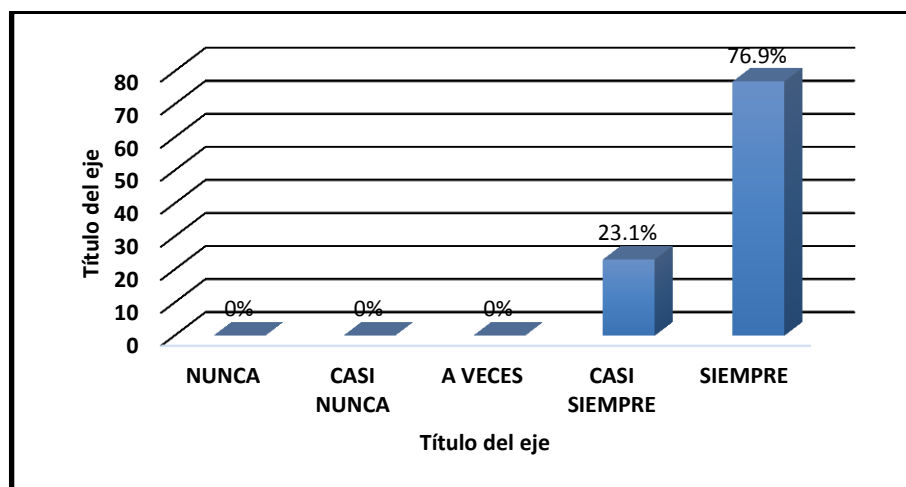
CUADRO

N°13

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	0	0
CASI SIEMPRE	3	23.1
SIEMPRE	10	76.9
Total	13	100

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 13



Fuente: Cuadro N° 13

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados se observa que el 23.1% de trabajadores indica que **Casi siempre** piensa en ahorrar gastos al momento de realizar una tarea y el 76.9% indica que **Siempre** piensa en ahorrar en gastos.

ANÁLISIS: Se concluye que los trabajadores están involucrados con la empresa y por lo tanto tratan de ahorrar tiempo y dinero para lograr sus tareas.

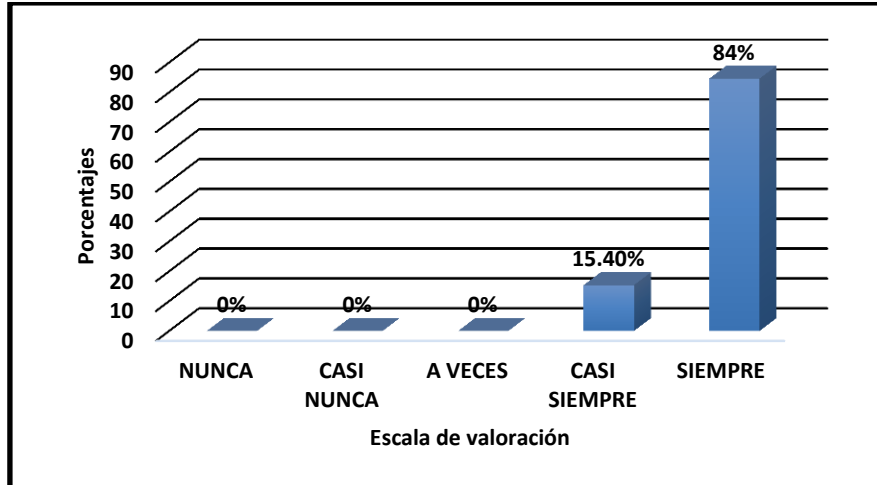
Pregunta N° 14: ¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asigna?

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	0	0
CASI SIEMPRE	2	15.4
SIEMPRE	11	84.6
Total	13	100

CUADRO N°14

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 14



Fuente: Cuadro N°14

INTERPRETACIÓN: Del cuadro y grafico anterior se observa que del 100% de los encuestados, el 15.4% de trabajadores indica que **Casi siempre** cumple con sus tareas en los tiempos determinados y el 84.6% indica que **Siempre** cumple con sus tareas en el tiempo determinado

ANÁLISIS: De anterior se concluye que los trabajadores reconocen que cumplen con su trabajo de manera adecuada y de acuerdo a lo establecido.

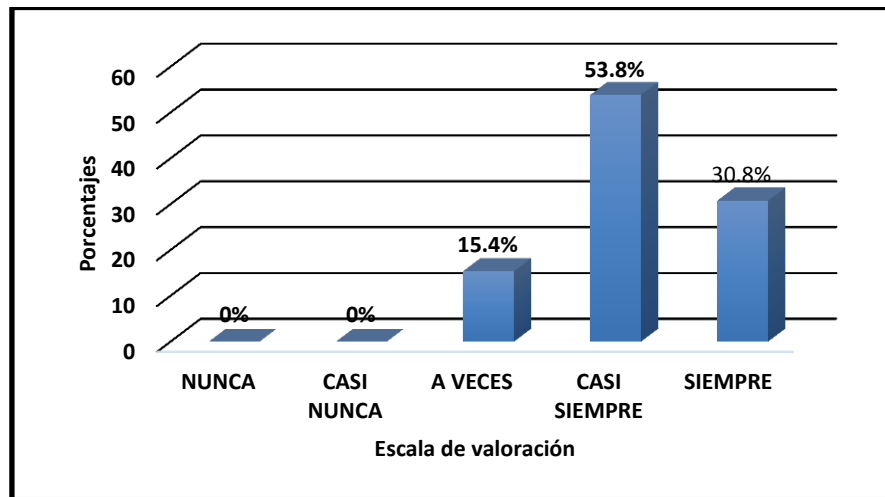
Pregunta N°15: ¿Recibe periódicamente capacitación?

Escala de Valoración	Encuestados	
	Fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	2	15.4
CASI SIEMPRE	7	53.8
SIEMPRE	4	30.8
Total	13	100

CUADRO N°15

Fuente: Anexo N°01: Encuesta a trabajadores

GRÁFICO N° 15



Fuente: Cuadro N°15

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a lo mostrado en las imágenes anteriores se observa que del 100% de personas encuestadas, el 15.4% de trabajadores indica que **A veces** recibe capacitaciones, el 53.8% indica que **Casi siempre** recibe capacitaciones y el 30.8% indica que **Siempre** recibe capacitación.

ANÁLISIS: De lo anterior se puede deducir que la mayoría reconoce que recibe capacitación de manera periódica principalmente en lo que se refiere en el uso de aparatos celulares y para mejorar la atención al cliente.

3.3. RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Luego de haber desarrollado la encuesta se puede concluir que existen problemas que se necesitan solucionar para lo cual se plantea la elaboración de un plan de Capacitación para incrementar la productividad organizacional, mejorar el liderazgo y motivación.

Plan de Capacitación

El Centro de Atención al cliente – Puerto Maldonado es una empresa dedicada al servicio en telefonía, sus trabajadores se relacionan directamente con los clientes, por ende debe contar con un plan anual de capacitación para mejorar su calidad de servicio, la comunicación con sus clientes, y forma de interrelacionarse laboralmente.

Tema de capacitación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Atención al cliente	x				x				x
Comunicación efectiva		x						x	
Taller dinámico de mejora de relaciones interpersonales							x		



PRESUPUESTO DE INVERSION EN CAPACITACION

Tema de Capacitación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Atención al cliente	S/.2 000				S/.2 000				S/.2 000			
Comunicación efectiva		S/.2 000						S/.2000				
Talleres dinámicos de mejora de relaciones interpersonales							S/.2 000					
TOTAL	S/.2 000	S/.2 000			S/.2 000		S/.2 000	S/.2 000	S/.2 000			

3.3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE:

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
PRODUCTIVIDAD	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Grado de participación en las toma de decisiones• Aportes a gerentes y demás trabajadores• Comunicación efectiva entre todos los niveles• Ambiente de trabajo que permita la actuación efectiva• Motivación, estímulo trabajo en equipo
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo, apertura al cambio
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Uso óptimo de los recursos

3.3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el presente trabajo para la recolección de la información, se han desarrollado de acuerdo a las características y necesidades de cada variable. Así tenemos: la encuesta y el instrumento son los cuestionarios.

3.3.2.1 INSTRUMENTOS:

Se utilizaron instrumentos validados y codificados los cuales nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes.

FICHAS TECNICAS

ENCUESTA DE PRODUCTIVIDAD

Para diagnosticar la productividad de los trabajadores se elaboró una encuesta dirigida a los Directivos y trabajadores, la cual está constituida por 15 ítems.

Asimismo el instrumento presenta una escala valorativa del uno al cinco.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

El cuadro siguiente presenta la tabla de especificaciones de la encuesta:

DIMENSIONES	ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA		PORCENTAJE
	ITEMS	TOTAL	
Clima organizacional	1,2,3,4,5	5	33.33
Liderazgo	6,7,8,9,10,	10	33.33
Eficiencia	11,12,13,14,15	15	33.33
TOTAL ITEMS		32	100%

**CUESTIONARIO DE INVESTIGACION SOBRE LA PRODUCTIVIDAD
APLICADA AL PERSONAL**

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
		Encuesta sobre la productividad	Lilian Katerine Bocangel Aguilar
Título: LAPRODUCTIVIDAD DEL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE CLARO – PUERTO MALDONADO 2013			

II. ASPECTOS D E VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy bueno 61-80				Excelente 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																					
2. OBJETUVIDAD	Esta expresado en conductas observables																					
3. ACTUALIDAD	Está a corde a los cambios de la tecnología educativa																					
4. ORGANIZACIÓ N	Existe una organización lógica																					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el servicio educativo																					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.																					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde el propósito del diagnóstico.																					
OPINION DE APLICABILIDAD:																						
PROMEDIO DE VALORACION:																						
Lugar y Fecha		DNI N°				Firma del Experto Informante				Teléfono N°												



CONCLUSIONES

1. Se concluyó que la productividad organizacional en el Centro de Atención al Cliente de Claro, cuenta con un nivel de alcance regular conforme a los objetivos y metas logradas, teniendo en cuenta que el buen trato al cliente y los lideres hacia los colaboradores garantiza una atención de calidad, esta empresa solo cuenta con las capacitaciones de los equipos o productos que vende, y sabemos que esto no es suficiente, ya que el conocimiento en las características de sus productos no basta para ofrecer un buen servicio.
2. Se concluye que los trabajadores del Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado, hacen notar que tienen carencia de una sincera empatía entre ellos y con sus jefes, demostrando una conducta laboral de insatisfacción con los demás; lamentablemente estos factores son insumos negativos para que exista un clima laboral desfavorable.
3. Se concluye que el liderazgo en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado, se ha comprobado que la empresa no realiza actividades para fomentar el desarrollo personal, profesional de sus trabajadores y que puedan tomar decisiones acertadas de acuerdo a su labor.
4. Se concluyó que en el Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado, según los resultados no existe un protocolo por el cual se puedan guiar y realizar sus labores, lo que debilita en la realización adecuada de sus labores.



RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta los factores que influyen con la productividad de sus trabajadores, no se puede garantizar un crecimiento en el mercado si el servicio es pésimo, por ende, se recomienda desarrollar un Plan de Capacitación con temas relacionados a sus actividades, como son ventas, atención al cliente, comunicación efectiva, etc.
2. Se sugiere desarrollar actividades recreativas entre los empleados y los jefes para crear un ambiente laboral grato y de confianza de esta manera, la empatía entre ellos mejore.
3. Se recomienda propiciar cursos de capacitación en general sobre temas relacionados a liderazgo, y hacer partícipe a todos, porque todos pueden contribuir a con nuevas ideas y así la empresa tenga un mayor alcance en sus metas.
4. Se recomienda realizar plan de trabajos mensuales con metas y objetivos claros, asimismo realizar un manual de funciones, de esa manera los colaboradores tendrán claro sus labores y realizaran un mejor trabajo garantizando el éxito.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Berbel, f. G. (2007). *Manual de recursos humanos -10 programas para la gestios y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona : editorial uoc.
- Brunet, I. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Carmen, p. (s.f.). *La era de la productividad. La era de la productividad*. Estados unidos.
- Chiavenao, i. (2001). *Administracion de los recursos humanos* (quinta ed.). (I. Solano arevalo, ed., & g. Villamizar, trad.) Bogota, colombia: nomos s.a. recuperado el agosto de 2016, de
- Group, b. S. (s.f.). *Bussiness solutions conulting group*.
- Ruiz b., e., reyes m., b., & suarez r., o. (2014). "*clima y satisfaccion laboral en el personal docente y no docente de la i.e. n° 82753, distrito de llapa, provincia san miguel – cajamarca. 2014*". Cajamarca.

PAGINAS WEB

- <https://books.google.com.pe>
- <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com>
- <http://www.bscgla.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/act/act/shtml>
- <http://www.gestopolis.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FILIAL PUERTO MALDONADO
ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES
SOBRE: LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE
CLARO – PUERTO MALDONADO 2013**

Estimados trabajadores del Centro de Atención al Cliente de Claro – Puerto Maldonado 2013:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de los aspectos influyentes en su productividad.

La presente encuesta es anónima; Por favor responda con sinceridad.

Datos

Generales:

Sexo

M

F

Edad:..... años

Profesión:.....

Especialidad:.....

Instrucciones:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el **Clima Laboral** cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- 1) NUNCA
- 2) CASI NUNCA
- 3) A VECES
- 4) CASI SIEMPRE
- 5) SIEMPRE

CLIMA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
1	¿En su trabajo, tiene cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer?	1	2	3	4	5
2	¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo le ha hablado sobre su progreso?	1	2	3	4	5
3	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?	1	2	3	4	5
5	¿La misión o propósito de la empresa, hace sentir que su trabajo es importante?	1	2	3	4	5

LIDERAZGO		1	2	3	4	5
6	¿Su jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en usted como persona?	1	2	3	4	5
7	¿Su jefe/supervisor escucha sus opiniones y las toma en consideración?	1	2	3	4	5
8	¿Se siente respaldado por sus superiores frente algún problema e imprevisto?	1	2	3	4	5



9	¿Considero que mi jefe/supervisor es una persona que mira optimismo los cambios en el entorno?	1	2	3	4	5
10	¿Hay alguien en su trabajo que estimule su desarrollo personal y profesional?	1	2	3	4	5

EFICIENCIA		1	2	3	4	5
11	¿Utiliza usted algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente?	1	2	3	4	5
12	Cuando se le presenta un problema en relación a su gestión dentro de puesto de trabajo donde usted realiza sus tareas. ¿Trato de resolverlo?	1	2	3	4	5
13	¿En ocasiones cuando su superior le asigna tareas de gestión usted piensa en ahorrar gastos para la planificación del mismo?	1	2	3	4	5
14	¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?	1	2	3	4	5
15	¿Recibe periódicamente capacitación?	1	2	3	4	5