



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO:

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESUM DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA Y EL SERVICIO AL CLIENTE, PERÍODO 2016-2017.**

*PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL*

AUTORA

KATHERINE MARCELA TAPIA USCA

TUTOR

ING. ALEXANDER FERNANDO VINUEZA JARA, PHD

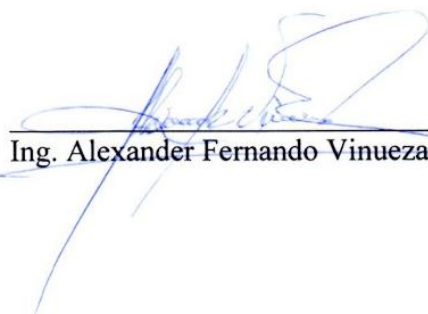
Riobamba- Ecuador

2018

INFORME DE TUTOR

En mi calidad de tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la señorita **KATHERINE MARCELA TAPIA USCA**, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el tribunal designado.

Riobamba; 15 de Enero del 2019



Ing. Alexander Fernando Vinueza Jara, PhD

CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de defensa del proyecto de investigación “**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESUM DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y EL SERVICIO AL CLIENTE, PERÍODO 2016-2017**”, realizado por **KATHERINE MARCELA TAPIA USCA** y tutorado por el **Ing. Alexander Vinueza**.

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO:

Nombres y Firmas de los miembros del Tribunal

Ph.D. Alexander Fernando Vinueza Jara
TUTOR

9.6
Calificación

[Firma]
Firma

Ms. Rosalina Ivonne Balanzategui García
MIEMBRO 1

9.5
Calificación

[Firma]
Firma

Ph.D. Víctor Dante Ayaviri Nina
MIEMBRO 2

8.5
Calificación

[Firma]
Firma

NOTA: 9.2 (SOBRE 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **KATHERINE MARCELA TAPIA USCA**, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Katherine Marcela Tapia Usca

C.I.0604604389

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, mis padres, hermana y esposo, porque han sido las personas que han estado a mi lado en toda la trayectoria de mi carrera estudiantil y han apoyado mis logros y derrotas con mucho amor y paciencia.

Katherine Tapia

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su esfuerzo y apoyo durante todos los semestres para que pueda culminar mi carrera y por incentivarne cada día a lograr mis objetivos.

A mi hermana por ser mí mejor amiga y haber confiado en mí cuando decidí seguir la carrera de Ingeniería Comercial.

A mi esposo por estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

A la empresa de Estructuras Super Metálicas ESUM, por la apertura y facilidad de información para poder efectuar este proyecto.

A la Universidad Nacional de Chimborazo y a sus docentes por las doctrinas que se me han impartido a lo largo de la carrera y de manera especial al Ing. Alexander Vinueza por su paciencia y esmero para realizar este trabajo y que se pueda culminar con éxito.

A todos mis amigos que directa o indirectamente han contribuido para culminar esta etapa universitaria.

Katherine Tapia

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido	Pág.
PORTADA	i
INFORME DE TUTOR	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
SUMMARY	xiv
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivo Específico	4
3. ESTADO DEL ARTE	5
3.1 ANTECEDENTES	5
3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
3.2.1 EMPRESA DE ESTUCTURAS SUPER METÁLICAS ESUM	8
3.2.1.1 Antecedentes y origen de la empresa.....	8
3.2.1.2 Ubicación de la empresa.....	8
3.2.1.3 Misión de la empresa	9
3.2.1.4 Visión de la empresa.....	9
3.2.1.5 Logotipo y slogan de la empresa	10
3.2.1.6 Estructura organizacional actual de la empresa.....	10

3.2.1.7 Análisis FODA de ESUM	11
3.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11
3.3.1 Definición de desarrollo organizacional	12
3.3.2 Fundamentos Teóricos del desarrollo organizacional	12
3.3.3 Proceso del desarrollo organizacional	13
3.3.4 Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	13
3.3.5 Valores del desarrollo organizacional	14
3.3.6 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional.....	15
3.3.7 El agente del desarrollo organizacional	15
3.3.8 Modelos del desarrollo organizacional	16
3.3.9 Principios básicos del desarrollo organizacional	18
3.3.10 Comunicación interna y cultura organizacional	19
3.3.11 Resistencia al desarrollo organizacional.....	21
3.4 SERVICIO AL CLIENTE	21
3.4.1 Definición de servicio.....	21
3.4.2 Definición de cliente.....	22
3.4.3 Tipos de clientes	22
3.4.4 Conceptos básicos de servicio al cliente.....	23
3.4.5 Características del servicio al cliente.....	23
3.4.6 La importancia del servicio al cliente	24
3.4.7 Estrategias del servicio al cliente.....	25
3.4.8 Satisfacción del cliente	25
3.4.9 Calidad de servicios	26
4. METODOLOGÍA.....	27
4.1 MÉTODO	27
4.1.1 Método hipotético deductivo	27
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
4.3 DISEÑO.....	28
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	28
4.4.1 Población	28
4.4.2 Muestra	28
4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
4.5.1 Técnicas	28

4.5.2 Instrumentos	29
4.6 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS	29
5. ANALISIS DE RESULTADOS	30
5.1 Análisis de resultados de los empleados de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba.....	30
5.2 Análisis de resultados de los clientes de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba	38
5.3 Discusión de resultados	43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
6.1 CONCLUSIONES.....	45
6.2 RECOMENDACIONES	46
7. PROPUESTA	47
7.1. Datos Informativos	47
7.2. Importancia de la Propuesta	47
7.3. Justificación de la propuesta.....	47
7.4. Objetivos de la propuesta	48
7.4.1. Objetivo General.....	48
7.4.2. Objetivos Específicos	48
7.5. Introducción.....	48
7.6. Desarrollo	48
7.6.1. Estructura Organizacional	48
7.6.2. Eficiencia gerencial	50
8. BIBLIOGRAFÍA	53
9. ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Sexo.....	30
Tabla 3.2: Misión y Visión de la empresa.....	31
Tabla 3.3: Área de trabajo.....	32
Tabla 3.4: Jefe inmediato.....	33
Tabla 3.5: Manual de funciones.....	34
Tabla 3.6: Capacitación atención al cliente.....	35
Tabla 3.7: Evaluación gestión de trabajo.....	36
Tabla 3.8: Manual de procedimientos.....	37
Tabla 3.9: Sugerencias a la administración.....	38
Tabla 3.10: Responsabilidad sobre el trabajo.....	39
Tabla 3.11: Planificación y organización.....	40
Tabla 3.12: Sexo.....	41
Tabla 3.13: Tiempo de ser cliente.....	42
Tabla 3.14: Como conoció la empresa.....	43
Tabla 3.15: Atención al cliente.....	44
Tabla 3.16: Organización de la empresa.....	45
Tabla 3.17: Ha recomendado la empresa.....	46
Tabla 3.18: Atención optima e inmediata.....	47
Tabla 3.19: Garantía en los trabajos.....	48
Tabla 3.20: Material utilizado es de calidad.....	49
Tabla 3.21: Personal amable y cordial.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Sexo.....	30
Gráfico 3.2: Misión y Visión de la empresa.....	31
Gráfico 3.3: Área de trabajo.....	32
Gráfico 3.4: Jefe inmediato.....	33
Gráfico 3.5: Manual de funciones.....	34
Gráfico 3.6: Capacitación atención al cliente.....	35
Gráfico 3.7: Evaluación gestión de trabajo.....	36
Gráfico 3.8: Manual de procedimientos.....	37
Gráfico 3.9: Sugerencias a la administración.....	38
Gráfico 3.10: Responsabilidad sobre el trabajo.....	39
Gráfico 3.11: Planificación y organización.....	40
Gráfico 3.12: Sexo.....	41
Gráfico 3.13: Tiempo de ser cliente.....	42
Gráfico 3.14: Como conoció la empresa.....	43
Gráfico 3.15: Atención al cliente.....	44
Gráfico 3.16: Organización de la empresa.....	45
Gráfico 3.17: Ha recomendado la empresa.....	46
Gráfico 3.18: Atención optima e inmediata.....	47
Gráfico 3.19: Garantía en los trabajos.....	48
Gráfico 3.20: Material utilizado es de calidad.....	49
Gráfico 3.21: Personal amable y cordial.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Ubicación de la empresa.....	8
Figura 2.2 Logotipo de la empresa ESUM.....	9
Figura 2.3 Organigrama actual empresa ESUM.....	10
Figura 5.1 Estructura organizacional propuesta para la empresa ESUM.....	55
Figura 5.2 Modelo Reddin.....	57

RESUMEN

Mediante el trabajo de investigación “El Desarrollo Organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, período 2016-2017”, se pudo determinar que la empresa ESUM tras varios años de trabajo ha evidenciado los problemas que ocasiona la falta de principios organizacionales que faciliten líneas de enlace para simplificar la tarea de coordinación en cada área perjudicando al desempeño de la empresa puesto que al no contar con una estructura organizacional acorde a la actividad económica que efectúa es poco probable que su rendimiento sea óptimo. Los objetivos fueron identificar el desarrollo organizacional dentro de la empresa ESUM, mediante encuestas a los trabajadores que permitan identificar el estado de sus procesos organizacionales, identificar la calidad de servicio al cliente mediante encuestas a los clientes de la empresa ESUM, para establecer procesos organizacionales acordes a su situación real y proponer un modelo de desarrollo organizacional al personal para mejorar su participación en el servicio al cliente. Mediante el marco teórico se pudo conocer más acerca de las dos variables de estudio, en la metodología se aplicó el método cuantitativo que ayudó en las encuestas, la técnica fue de campo que se aplicó directamente en el lugar de la investigación, se realizó encuestas a 40 personas que corresponde al personal de la empresa ESUM y 100 clientes.

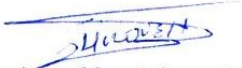
Palabras clave

Organización, desarrollo, servicio, cliente.

ABSTRACT

This investigation project is about "The Organizational Development of the company ESUM of Riobamba city and the service to the client, period 2016-2017", it was determined that the ESUM company after several years of work has evidenced the problems caused by the lack of organizational principles that facilitate liaison lines to simplify the task of coordination in each area, harming the performance of the company since, it does not have an organizational structure according to the economic activity it performs, it is unlikely that its performance will be optimal. The main objectives were to identify the organizational development within the ESUM company, through surveys to workers that allow to determine the status of their regulatory processes, identify the quality of customer service over studies of ESUM company clients, to establish appropriate organizational procedures to their real situation and propose a model of organizational development to the staff to improve their participation in customer service. Completed the theoretical framework it was possible to know more about the two study variables, in the methodology, the quantitative method that helped in the surveys was applied, the field technique was involved directly in the place of the research, studies were conducted 40 people corresponding to the staff of the ESUM company and 100 clients.

Keywords: Organization, development, service, customer.


Reviewed by: López, Ligia



LINGUISTIC COMPETENCES TEACHER

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca aportar a la empresa de Estructuras Súper Metálicas (ESUM), determinando los efectos del desarrollo organizacional dentro de la empresa, tomando en cuenta que el propietario requiere fundamentos para realizar un cambio dentro de su institución e implementar técnicas organizacionales que aseguren la satisfacción laboral de sus trabajadores y de esta manera promover la eficiencia en el servicio al cliente.

En el ámbito empresarial se considera que el Desarrollo Organizacional ayuda a todas las empresas a incrementar su efectividad en los procesos humanos y sociales por este motivo el presente trabajo se adapta a la realidad del medio en el que se desenvuelve la empresa de estructuras metálicas y promueve el cumplimiento de los objetivos de la empresa con actividades acertadas y evitando las equivocaciones de administración que reducen la posibilidad de que los trabajadores de la empresa ESUM definan sus actividades y puedan cumplir con las expectativas de los clientes en el servicio que ofrecen.

Este trabajo investigativo será también un gran aporte a las empresas que no tienen definidas las funciones dentro de su proceso de producción y ventas, es decir utilizan inadecuadamente sus recursos humanos y ejecutan prácticas empíricas de administración. La investigación propuesta es factible ya que considera un punto clave que es la atención al cliente dentro de la empresa ESUM, y la aceptación por parte del propietario para brindar la información correspondiente para el desarrollo de este trabajo que permita obtener resultados reales y poner a consideración aportes aplicativos para un desenvolvimiento exitoso de la organización.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sector Norte de la Ciudad de Riobamba se encuentra la empresa de Estructuras Súper Metálicas (ESUM), donde se diseña una variedad de trabajos en puertas talladas, blindadas, manuales, automáticas y contra incendios; además se construye toda clase de molinos, trapiches, tostadoras, peladoras, dobladoras, guillotinas para tol, casetas metálicas, asadores; cada uno de sus trabajos están dotados de creatividad e innovación permanente.

La problemática de la empresa ESUM , según información de su dueño, se encuentra en la débil estructura organizacional que mantiene hasta el momento, debido a la conservación de técnicas de organización empíricas ejercidas por el propietario de acuerdo a su intuición y experiencia; hace 45 años que la empresa presta sus servicios con dos departamentos, uno de producción y otro de comercialización; es decir no se ha definido otras áreas de trabajo dentro de ESUM que permitan un desempeño laboral eficiente y satisfactorio lo cual se ve reflejado en el servicio que brinden a sus clientes.

Sin embargo, esta empresa tras varios años de trabajo ha evidenciado los problemas que ocasiona la falta de principios organizacionales que faciliten líneas de enlace para simplificar la tarea de coordinación en cada área perjudicando al desempeño de la empresa puesto que al no contar con una estructura organizacional acorde a la actividad económica que efectúa es poco probable que su rendimiento sea óptimo.

En la actualidad, otro problema que inquieta al dueño de ESUM es la falta de descripción de puestos en los que se determinen las atribuciones, responsabilidades y autoridad de cada trabajador para las actividades que desempeñan, pues la incertidumbre de aprobación de sus actos reduce su creatividad e iniciativa para desempeñar las funciones encomendadas; por otra parte, es de suma importancia que los empleados cuenten con las características y competencias propias para desempeñar su cargo esto se refiere al perfil profesional, siendo un punto importante a tomar en cuenta para la optimización del recurso humano dentro de la empresa.

Las diferentes empresas deben adoptar técnicas y estructuras organizacionales de acuerdo a su naturaleza y tamaño para obtener su máximo rendimiento, al mantener en abandono

asuntos primordiales como la cultura y clima organizacional, la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo y su pertinencia reducen la probabilidad de brindar un servicio de calidad al cliente y limitan las posibilidades de expansión empresarial.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación es importante ya que la empresa ESUM necesita el desarrollo organizacional y mejorar el servicio al cliente, que es primordial, ya que toda empresa se debe al cliente, y si no existe una atención óptima de nada servirá ya que el cliente buscare otro proveedor.

La investigación fue factible ya que gracias a la colaboración del propietario se pudo acceder a las instalaciones, de igual manera los empleados colaboraron con el banco de preguntas que se les hizo, también los clientes a los que se realizó la encuesta colaboraron sin dificultad.

Es de utilidad ya que se pudo conocer y argumentar el tema de estudio en base a las dos variables, información que se pudo recabar mediante investigación en redes electrónicas, libros y folletos.

Los beneficiarios directos son el propietario y empleados y los beneficiarios indirectos los empleados ya que se quiere conseguir un trabajo en equipo y principalmente cumplir las expectativas del cliente.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar cómo aporta el desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba en el servicio al cliente, período 2016-2017.

2.2 Objetivo Específico

- Identificar el desarrollo organizacional dentro de la empresa ESUM, mediante encuestas a los trabajadores que permitan identificar el estado de sus procesos organizacionales.
- Identificar la calidad de servicio al cliente mediante encuestas a los clientes de la empresa ESUM, para establecer procesos organizacionales acordes a su situación real.
- Proponer un modelo de desarrollo organizacional al personal para mejorar su participación en el servicio al cliente.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1 ANTECEDENTES

Según Angie Montaña y German Torres en la tesis realizada con el título “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones”, se plantean como objetivo caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional; para evaluar si es o no pertinente para el proceso de cambio de una organización y obtiene como resultado que el concepto de Cultura Organizacional finalmente está alcanzando algún consenso respecto a los cambios significativos dentro de las organizaciones. (Montaña, A., & Torres, G., 2015)

La Administradora de Empresas Ingrid Jiménez Padrón, en su monografía de Especialista en Gestión Gerencial con el título “Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la institución educativa comfamiliar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional”, se propone diseñar un plan de mejoramiento de la Gerencia Estratégica en la Institución Educativa como herramienta base del Desarrollo Organizacional y sus conclusiones radican en que el desarrollo organizacional de la institución se fundamenta sobre la base de la necesidad de conseguir resultados a corto y mediano plazo, así como por el patrón de conducta directiva fuertemente condicionada en su manera de gestionar y de liderar los procesos; evidenciándose la improvisación inmediata de una planificación basada en hechos pasados y no en la organización oportuna del sistema educativo. (Jiménez Pontón, 2011)

En la tesis de Karla Yesenia Reyes Maldonado, con el título “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional”; se plantea como objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango y al final de la investigación se llega a la conclusión de que efectivamente existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. (Reyes Maldonado, 2016)

Luz Yaneth Silva Pedraza, en su trabajo de grado con el título “El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones”, se plantea como objetivo asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio y llega a la conclusión de que en la actualidad el Desarrollo Organizacional no se utiliza muy a menudo debido a que este proceso toma bastante tiempo y en algunos casos implica altos costos, sin embargo se debe aprovechar la creciente necesidad de generar estrategias de cambio dinámicas con el fin de promover los cambios de forma rápida y eficaz, por lo tanto al aplicar el Desarrollo Organizacional como herramienta administrativa se puede conocer la forma de incrementar la productividad, reducir el ausentismo, reducir costos y gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados de las influencias externas o internas lo cual obliga a los directivos a permanecer en una constante actitud de mejoramiento continuo ya que ello recae en la supervivencia y competitividad de las organizaciones. (Silva Pedraza, 2014)

García (2013) en su trabajo el Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas se plantea demostrar que el origen de los problemas que enfrentan la mayoría de pymes es en el ámbito organizacional y además pretende desarrollar un modelo de intervención que les permita mejorar, en este contexto concluye que la organización de las pequeñas empresas mejorará mediante un proceso de capacitación en planeación enfocado hacia el director.

Silva (2018) en su trabajo para la obtención del título de Ingeniero Comercial persigue el objetivo de demostrar cuales son los efectos de la Gestión Administrativa de la Cooperativa Ecuador Ejecutivo en su desarrollo organizacional de la ciudad de Riobamba y concluye que la gestión administrativa sobre el desarrollo organizacional son sumamente beneficiosos para las expectativas y requerimientos de la institución, debido al adecuado y eficaz control que permite el desarrollo organizacional.

En base a estos temas citados se estableció que el Desarrollo Organizacional está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo, esta herramienta comprende variables enfocadas al sistema, a su actuación en el pasado y en el presente, dando lugar a una cultura organizacional que puede ser modificada con la inclusión de todos los individuos que laboran en la empresa, obteniendo un equipo más organizado, construyendo así un enfoque concreto en los ámbitos de negocios, comportamiento y organización. Se considera que el desarrollo organizacional es un diseño que permite mejorar las habilidades de los clientes internos y su productividad, direccionándolos al éxito en el logro de los objetivos empresariales, además es un análisis para identificar y determinar la estructura de la empresa, sus fortalezas y debilidades; de tal forma que se puedan crear cambios planificados, que permitan considerar

el desarrollo organizacional como una herramienta indispensable en la satisfacción laboral para brindar un buen servicio a sus clientes.

3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.2.1 EMPRESA DE ESTUCTURAS SUPER METÁLICAS ESUM

3.2.1.1 Antecedentes y origen de la empresa

El señor Bernardo Vicente Usca Arias, gerente propietario de ESUM, desarrolló sus estudios dentro de la rama de la metal mecánica en el Instituto Tecnológico Superior Carlos Cisneros, a partir de esto fueron creciendo sus habilidades como artesano emprendedor, hace más o menos 47 años creo su empresa ESUM Fuera de lo común con una increíble visión de creatividad capaz de solucionar los problemas y requerimientos de todo tipo de clientes.

En su trayectoria los productos más representativos han sido maquinarias, tostadoras, molinos, micro pulverizadores para granos y por su puesto las inigualables puertas talladas en acero con estilos únicos. (ESUM, 2018)

El trabajo de esta empresa ha tenido gran aceptación por turistas y extranjeros puesto que mantiene su feria permanente en sus instalaciones donde se puede admirar el arte de la metalmecánica plasmado en sus productos.

3.2.1.2 Ubicación de la empresa

Dirección: Av. Lizaraburu y Av. Saint Amant Montront - Barrio la Saboya - Manzana 1 –

Figura 2.1 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps, 2019

3.2.1.3 Misión de la empresa

La misión de la empresa es producir todo tipo de artículos de la rama de metal mecánica para satisfacer y solucionar las necesidades de los clientes y que cada trabajo este dotado de creatividad e innovación que caractericen nuestra marca.

3.2.1.4 Visión de la empresa

Satisfacer las necesidades de los clientes para crear un ambiente de confiabilidad con la entrega oportuna de nuestros productos y servicios, logrando así captar su fidelidad y futuras compras a nuestra empresa a pesar de la competencia en el sector.

3.2.1.5 Logotipo y slogan de la empresa

Figura 2.2 Logotipo de la empresa ESUM



Fuente: www.google.com/search

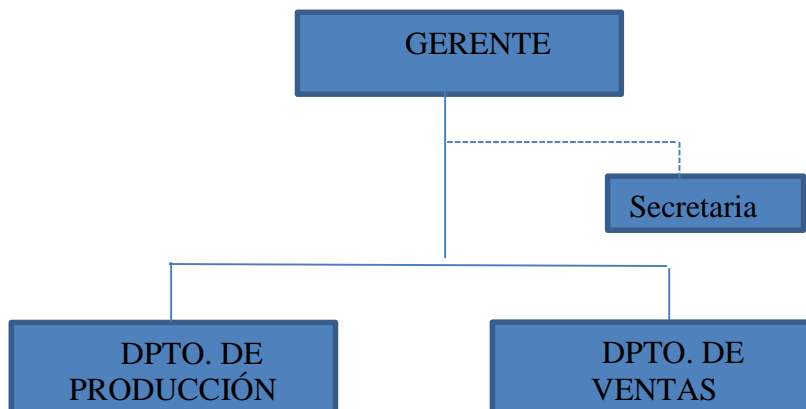
Slogan:

“Fuera de lo común”

El eslogan que ESUM utiliza hace alusión a la creatividad e innovación que representa cada uno de sus productos.

3.2.1.6 Estructura organizacional actual de la empresa

Figura 2.3 Organigrama actual empresa ESUM



Fuente: Vicente Usca (Gerente de ESUM)

Elaborado por: Katherine Tapia

3.2.1.7 Análisis FODA de ESUM

Tabla 1 Análisis FODA de ESUM

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimientos amplios en metal mecánica Facilidad de trabajar bajo presión Rapidez en la entrega de pedidos. Innovación constante.	Competencia en precios No se ha implementado mecanismos que permitan medir la satisfacción del cliente. La falta de espacio físico para producir a gran escala.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Personal joven. Aumento de la tecnología en la vida diaria Exhibición permanente de sus productos en las instalaciones de la empresa.	Fallas en las máquinas o equipos que se utilizan en la producción. La economía mundial baja que no les permite a los clientes invertir en un producto de calidad. Ingreso de nuevos competidores desestimando precios.

Fuente: Vicente Usca (Gerente de ESUM)

Elaborado por: Katherine Tapia

3.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La economía mundial se adapta a tendencias de países desarrollados, involucrándose con las nuevas tecnologías, la necesidad de personal calificado, cambios del mercado y métodos de organización que permiten desarrollar las actividades económicas basadas en un modelo de economía del conocimiento, así lo refiere en su artículo Peculiaridades de la formación de la economía del conocimiento a través de la modernización del sistema de educación superior en Rusia.

En base a un estudio de psicología realizado por Holstein, Bunker y otros, en el ámbito de trabajo dentro de la fábrica Hawthorne de la Wester Electric Company , se pueden derivar los orígenes del desarrollo organizacional puesto que en aquel estudio se evidenció el efecto de las condiciones laborales en el rendimiento y productividad de los trabajadores y adicionando temas como el hombre, la organización y el medio ambiente a partir de 1962 se

integra las teorías del conocimiento con un enfoque sistemático. (French, W., & Bell., 2016)

3.3.1 Definición de desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de procesos que mejoran la productividad y efectivizan los resultados de las actividades de una empresa u organización basados en una planificación acorde a su situación real. (Rodríguez, D. , 2015)

Se puede resumir el desarrollo organizacional como estrategias planeadas y una organización puede radicar el origen de su necesidad de cambio por diversas situaciones como, por ejemplo: crecimiento o deterioro de la organización, complejidad en el ambiente externo, mejoramiento del clima laboral, distintas formas de gestión, etc.

3.3.2 Fundamentos Teóricos del desarrollo organizacional

Se considera al desarrollo organizacional como un cambio planificado en la organización, entre los modelos más destacados del cambio tenemos:

Como lo menciona Claudio y Gabriela en el Capítulo V de su texto para la asignatura Psicología Laboral III, Kurt Lewin fue el promotor de dos ideas acerca del cambio, la primera idea afirma que lo que ocurre en cualquier punto del tiempo es la resultante de un campo de fuerzas opuestas y la segunda idea identifica al cambio como un proceso que puede llevarse a cabo en tres etapas: descongelar, moverse y volver a congelar, esto quiere decir que se debe descongelar el modelo, la conducta o las actividades actuales para moverse a un nuevo modelo o nivel y congelar el nuevo nivel para aplicar las nuevas conductas. (Orellana & Nazar, 2011)

Otro modelo de cambio lo presenta Ralph Kilmann al cual denomina “cambio del sistema total”, el cual consta de 5 pasos secuenciales:

- (1) Iniciar el programa,
- (2) Diagnosticar problemas,
- (3) Programar las "trayectorias",
- (4) Poner en práctica las "trayectorias"

(5) Evaluar los resultados. (Ralph H. Kilmann, Ph.D., 2016)

3.3.3 Proceso del desarrollo organizacional

El proceso de Desarrollo Organizacional consta de 3 etapas y una evaluación:

1. Recolección y análisis de datos: La recolección de datos y su respectivo análisis constituye una de las actividades con más importancia y dificultad dentro del Desarrollo Organizacional, ya que está compuesto de técnicas propias para la descripción del sistema organizacional y además modelos para la identificación de problemas.

2. Diagnóstico organizacional. Luego de obtener los datos se pasa a la fase de interpretación para formular un diagnóstico en el cual se identifiquen las preocupaciones, problemas y posibles consecuencias de la información obtenida y al mismo tiempo se establecen prioridades, metas y objetivos en función del desarrollo organizacional de la empresa.

3. Acción de intervención. En esta fase se realiza la implementación del proceso, la misma cuenta con una planeación previa, aquí se selecciona la intervención más apropiada para la solución del problema encontrado, sin embargo, esta no es la fase final del Desarrollo Organizacional.

4. Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa. (Mendez, B., 2017)

3.3.4 Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Entre los principales objetivos del Desarrollo Organizacional están:

1.-El primer objetivo es desarrollar un sistema viable y que sea capaz de organizarse de varias maneras de acuerdo a las tareas que se requiere.

2.- El segundo objetivo es la efectividad es decir un sistema de mejora continua con el análisis adecuado de trabajo y recursos.

3.- La reducción de competencia interdependiente y su avance en la colaboración para la obtención de metas.

(<http://www.empresaspymesblog.com.ar/objetivos-basicos-del-desarrollo-organizacional/>, 2019)

4.- Crear ambientes que manejen los conflictos inevitables de forma adecuada, puesto que se desperdicia tiempo y recursos tratando de evitar o cubrir los conflictos y resulta más apropiado resolverlos.

5.- Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

3.3.5 Valores del desarrollo organizacional

Se considera a los valores como conceptos psicológicos internos. Si bien es cierto las organizaciones en sí no poseen valores pero se debe tomar en cuenta que al estar conformada por personas la cultura es una expresión interna.

En las dos últimas décadas, se destacan en la literatura enfoques o modelos gerenciales, que refieren los valores, entre sus elementos principales:

1. Dirección estratégica: A través de este modelo se formula las decisiones, se las implementa y posteriormente se evalúan las decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa. Para iniciar este modelo se deben establecer la Visión, misión y objetivos de la organización en base a valores que se destacan dentro de la misma.

2. Modelo de las 7s: Este modelo se enfoca en 7 factores para la organización eficaz de una organización. Los factores son: Strategy (Estrategia), Structure (Estructura), Skills

(Habilidades), Shared Values (Valores Compartidos), Systems (Sistemas), Style (Estilo) y Staff (Personal).

3. Modelo de Excelencia en la Gestión: En este modelo se destaca la gestión de la calidad total, es decir su finalidad consiste en evaluar todo lo referente a la gestión bajo los valores establecidos previamente en una planificación estratégica con enfoque en recursos humanos.

4. Administración por valores. Se basa en cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Contempla tres fases: aclarar los valores, propósito y misión, comunicar la misión y valores, y alinear las prácticas con la misión y valores. (Cain, R., 2009)

3.3.6 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es importante para el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando se entiende su importancia, se puede justificar los costos.

3.3.7 El agente del desarrollo organizacional

Agente significa aquel que practica la acción, autor, promotor, propulsor, impulsor, que se manifiesta en la acción. Se puede decir que es aquel capaz de desarrollar en la organización actitudes y permisos que le permitan transaccionar proactivamente con los aspectos de los medios.

Además es el estimulador e inspirador de comportamientos y procesos que permitan que eleven el nivel de eficacia y salud de la organización. En general el agente es un consultor externo, que puede ser también un elemento siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para tal papel. (Cain, R., 2009)

El trabajo de un agente debe ser confiable, que establezca un ambiente de colaboración con los clientes internos y externos, además su misión principal es desenvolverse en el papel de catalizador, facilitador y colaborativo, el agente actúa según el modelo establecido e inspirado en los valores establecidos para cumplir las metas propuestas.

3.3.8 Modelos del desarrollo organizacional

Los tres principales modelos de intervención para el DO (Desarrollo Organizacional) se describen a continuación:

1.- Modelo de proceso organizacional relacionado con cambio en el comportamiento.

Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. (Global Business, 2016)

Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes. Entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar. (Global Business, 2016)

2.- Modelos del proceso organizacional relacionados con cambios estructurales.

Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización. Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.

- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

3.- Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización. (Global Business, 2016)

- El método que propone Reddin tiene beneficios de su aplicación que se reflejan en impactos medibles como los siguientes:
- Disposición de una consciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.
- Permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro.

Sin duda los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que posibilitarán el logro de sus objetivos y metas organizacionales; de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia respaldados en procesos de: planificación, organización, dirección control y evaluación. Para más información al respecto, te invitamos a tomar nuestro curso de ‘Estrategias de Cambio y Desarrollo Organizacional’.

3.3.9 Principios básicos del desarrollo organizacional

Para entender el desarrollo organizacional es necesario conocer sus principios básicos, los cuales son:

a) **CULTURA ORGANIZACIONAL.** La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada relación.

b) **CAMBIO ORGANIZACIONAL.** El mundo moderno se caracteriza por un ambiente de cambios rápidos, constantes y progresivos. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales y políticas, actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas.

c) **ADAPTACIÓN Y CAMBIO PERMANENTES.** El individuo, el grupo y la organización deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe dejarse al azar, debe ser planeado.

d) **INTERACCIÓN ORGANIZACIÓN - AMBIENTE.** Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos de modo que maximice su adaptación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente estable.

e) **INTERACCIÓN INDIVIDUO - ORGANIZACIÓN.** El desarrollo organizacional hace énfasis en el microcomportamiento o comportamiento del individuo. Para llegar al comportamiento empresarial, las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante la modificación de las normas y los valores del individuo.

f) OBJETIVOS INDIVIDUALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. El desarrollo organizacional parte de la presuposición de que es plenamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal. (Guizar, R., 2016)

3.3.10 Comunicación interna y cultura organizacional

La cultura es el núcleo de toda organización, el marco de referencia fundamental para interpretar la realidad. No hay organización carente de cultura, pero sí hay muchas organizaciones que no la tienen formalizada. A ese proceso de hacer a la cultura consciente y plenamente operativa contribuye de modo fundamental la comunicación interna. Y es por esto que existe esta vinculación entre cultura y comunicación interna.

El modo de trabajar y relacionarse con los demás, en la imagen que la empresa proyecta de sí misma tanto en la comunicación interna como externa, en el tipo de vínculo que mantiene con todos sus proveedores, en su política de beneficios, en su accionar, todo forma parte de su cultura.

La verdadera importancia en la gestión de la comunicación interna en función de la cultura organizacional es: “formalizar la cultura de la organización y esto significa, entre otras cosas, lograr que los valores guíen a la misión para alcanzar la visión”, alcanzando un clima de implicación e integración de las personas con sus respectivas empresas para incrementar la motivación y la productividad.

La comunicación interna y externa debe estar suficientemente consolidada y tener el poder para hacer cosas. Es decir, que la alta gerencia la respete como un área estratégica para el desarrollo organizativo. Claro, no hay, ni existen recetas mágicas, pero lo que sí debe haber es diagnóstico, planificación, ejecución y monitoreo de todas las acciones que se pongan en marcha.

Siempre lo digo en mis charlas y talleres, el mayor o principal error de los líderes o directivos de las organizaciones tanto públicas como privadas, es no reconocerle a la comunicación interna el valor estratégico que posee y, desde luego, se merece y que se sustentan en estos dos principios básicos que se deben cumplir:

- Combinar los objetivos de los empleados con los de la empresa.
- Los problemas de gestión son muy distintos a los problemas comunicativos. Por lo tanto, no se deben confundir.

La Cultura Interna de la Organización es integrada por un conjunto de valores, creencias, rituales, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa. Estos factores intervienen directamente en los verdaderos circuitos de comunicación interna, por el contenido de la información de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y principalmente en los comportamientos de los empleados.

Si la cultura de una empresa determina su Identidad, esto significa que al diseñar estrategias comunicacionales ya sean externas o internas, la identidad de la organización es el terreno sobre el que nos moveremos. Es la concurrencia de los objetivos, valores y la forma de expresarse.

Las organizaciones expresan su cultura de distintas formas. La manera en cómo se comunican los miembros de la empresa a través del lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción entre ellos. Esta actividad es lo que denominamos cultura organizacional y es el origen y desarrollo de su comunicación interna.

Para concluir, la Cultura Organizacional y la Comunicación pasan a ser aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales. La Comunicación es un elemento necesario para las empresas, ya que sin ella no podría dar a conocer a los clientes su actividad, pero sin olvidar que es la alta gerencia, quienes son los responsables de cultivarla diariamente y reforzarla en sus equipos de trabajo para que penetre toda la cultura corporativa (Visión, Misión y Valores) (Millan. R. , 2011)

3.3.11 Resistencia al desarrollo organizacional

La resistencia al cambio es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o mal funcionamiento interno que produce inestabilidad y pérdida de equilibrio, pero el estado de confort producida por el equilibrio que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptivo que necesita el sistema para alcanzar nuevos objetivos que exige el medio. La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adaptar las reacciones y condiciones que la disminuyen y faciliten este cambio. (Audirac, C., 2000)

3.4 SERVICIO AL CLIENTE

3.4.1 Definición de servicio

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, también es algo que va más allá de la amabilidad y gentileza. El servicio es un valor agregado para el cliente y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. (Kelo, Toso, 2004)

En la percepción de la calidad del servicio influyen los símbolos que rodean el producto:

- Cuando el cliente recibe poca información sobre lo que va a recibir, percibe que el producto o servicio es de mala calidad.
- El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- La presentación es parte fundamental ya que esto atrae al cliente y se puede asegurar la venta (Kelo, Toso, 2004)

"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, Richard L., 2015)

"Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas

u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (Lamb, Hair y McDaniel, 2012)

"Define a los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia). (Stanton, Etzel y Walker, 2012)

3.4.2 Definición de cliente

Ahora sabemos mejor que antes porque los clientes prefieren algunos servicios y evitan otros, pues difícilmente un cliente preferirá la mala calidad de un producto o un alto precio. El cliente busca el buen trato ya que esto aunado a una buena calidad del producto a un precio razonable lo considerará motivante para regresar. (Martín, William OP.)

3.4.3 Tipos de clientes

Existen dos tipos de clientes donde se debe satisfacer las necesidades que cada uno tenga sin descuidar uno de otro.

Cliente Interno: Es aquel que pertenece a la organización y que no por estar con ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

Cliente Externo: Es aquella persona que no pertenece a la empresa, sin embargo, son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto o servicio. (López García, Socario, 2003)

3.4.4 Conceptos básicos de servicio al cliente

Sobre el Servicio al Cliente dice: “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (Horoviz Tacques y Jurgens, Michele., 2003)

Define al servicio de la siguiente manera: “Un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente” (Gomez, Ignacio, 2001)

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Kelo, Toso, 2004)

En general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado, tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia. (Figuroa, E., 2009)

Servicio al Cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos, incluso, mejor que la competencia. (Prieto, Jorge Eliecer, 2013)

3.4.5 Características del servicio al cliente

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos del cliente.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es nuestro objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

- Un cliente es parte esencial de un negocio, no es ningún extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato con respeto.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. (Larrea. P, 2004, pág. 26)

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencia, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

3.4.6 La importancia del servicio al cliente

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer servicio de calidad, en forma consistente la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conducirá a un mejor desempeño a la productividad y utilidades de la organización. (Peel, Malcom, 2003)

Muchas empresas de servicio han tratado de asegurarse que los clientes reciban en forma constante servicios de calidad en todos sus encuentros. Por eso es importante que el prestador defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren el bien o servicio. (Horovitz, Jacques, 2011)

En la actualidad el servicio al cliente es una de las armas más poderosas que pueden utilizar las empresas para crecer en cualquiera que sea su giro, ya que por ejemplo la publicidad llega o tiene como fin lograr que lleguen los clientes hasta la puerta del negocio, tanto que el servicio al cliente cumple con fin más exigente es decir, lograr que regresen los clientes utilizando apropiadamente un sin número de actividades físicas, psicológicas, tecnológicas, etc. Para satisfacer al cliente. (Martín, William OP.)

3.4.7 Estrategias del servicio al cliente

Intangibilidad. Los servicios son intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. (Quijano, Víctor Manuel, 2001)

Heterogeneidad. Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad. Prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.

Perecibilidad. Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio.

Propiedad. La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

3.4.8 Satisfacción del cliente

"Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente"

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresara. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta. (Llamas José María, 2007)

3.4.9 Calidad de servicios

Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y uso para cumplir con sus expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos del servicio. (Peel, Malcom, 2003)

“El servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización”. (Duque, O. E. J, 2005)

En este sentido la calidad en el servicio se define como: “La capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio”. (Hernández, Chumaceiro Atencio, 2009)

“La calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio”. (Hernández, Chumaceiro Atencio, 2009)

4. METODOLOGÍA

4.1 MÉTODO

4.1.1 Método hipotético deductivo

Para la presente investigación, se utilizó el método hipotético deductivo; debido a que este parte de la observación y planteamiento del problema lo cual permite evidenciar las falencias de la empresa de estructuras metálicas ESUM. Donde se aplicó las siguientes fases:

Observación: Se realizó la observación para determinar la situación actual de la empresa

Formulación de la hipótesis: Se investigó las causas que propician los problemas dentro de la empresa.

Dedución de Consecuencia de la Hipótesis: Se determinó cómo aporta el desarrollo organizacional de la empresa ESUM en el servicio al cliente.

Verificación de la Hipótesis: Se concluyó que es importante reforzar el desarrollo organizacional dentro de la empresa ESUM para mejorar la atención al cliente.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo reunió las características de una investigación de tipo descriptiva y de campo.

De campo. - Porque una parte de la información necesaria para proceder con la investigación se la obtuvo en visitas a las instalaciones de la empresa de estructuras metálicas ESUM.

Descriptiva. - Porque a partir de la recopilación de datos, su procesamiento y la información resultante se pudo buscar las causas y efectos de las actividades que inciden en contra de la empresa y posteriormente se buscó herramientas que ayuden a la empresa a eliminar sus imperfecciones organizacionales y mejorar su servicio al cliente.

4.3 DISEÑO

No experimental. - En la investigación se utilizó el diseño no experimental porque las variables que intervienen no van a ser variadas ni modificadas.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1 Población

Para la investigación se consideró como unidad de análisis a los clientes internos considerando que son 40 personas, y también a los 100 clientes externos registrados en las facturas emitidas por ESUM en el año 2016 y 2017.

4.4.2 Muestra

Considerando que la cantidad de clientes internos y externos que van a colaborar en esta investigación es reducida, no se aplicó el muestreo y se consideró como unidad de análisis a la totalidad.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.5.1 Técnicas

- a.) **Observación.** - Con esta técnica se pudo identificar las falencias en los procesos que se realizan dentro de la empresa y registrarlos con la respectiva ficha de observación.
- b.) **Encuestas.** - Se aplicó un cuestionario a los clientes internos y externos de la empresa ESUM con la finalidad de recolectar las percepciones y necesidades no satisfechas.

4.5.2 Instrumentos

- Guía de Observación
- Cuestionario

4.6 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS

Para analizar e interpretar los datos obtenidos se realizó la tabulación y análisis correspondiente con las técnicas seleccionadas como son: observación y encuesta.

Para el procesamiento de estos datos se utilizó los programas de Word y Excel para elaborar las tablas y gráficos necesarios para su explicación y fácil comprensión.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis de resultados de los empleados de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba

1. ¿Cuenta con un área de trabajo?

Tabla 3.3: Área de trabajo

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	45%
NO	22	55%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

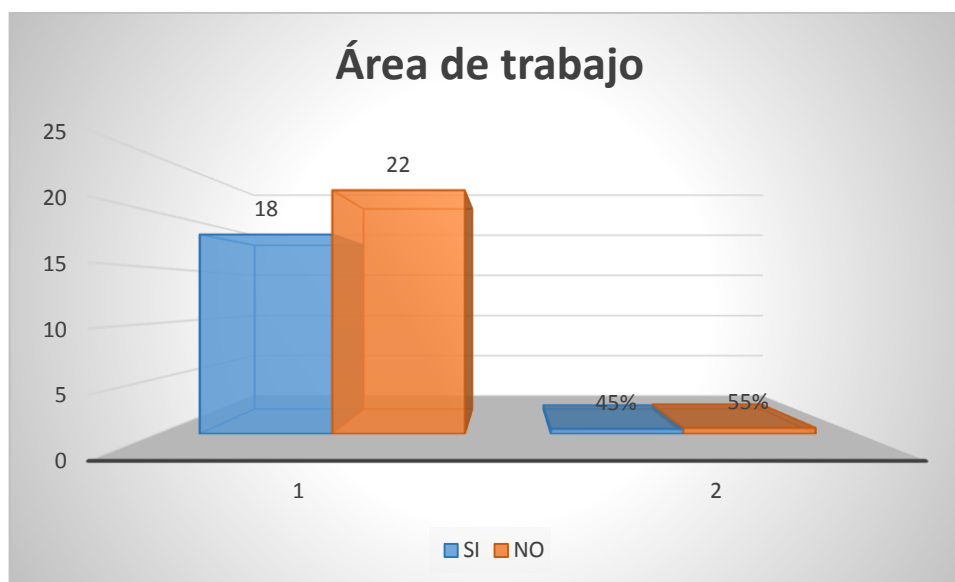


Gráfico 3.3: Área de trabajo

Fuente: Tabla 3.3

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 55% que corresponde a 22 personas dice que no cuenta con un área de trabajo, mientras que el 45% que corresponde a 18 personas si conoce, la minoría son personas con puestos altos o encargados de algún departamento, mientras que el resto trabaja de acuerdo a las necesidades que requiera la empresa.

2. ¿Sabe cuál es su jefe inmediato?

Tabla 3.4: Jefe inmediato

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	33%
NO	27	77%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

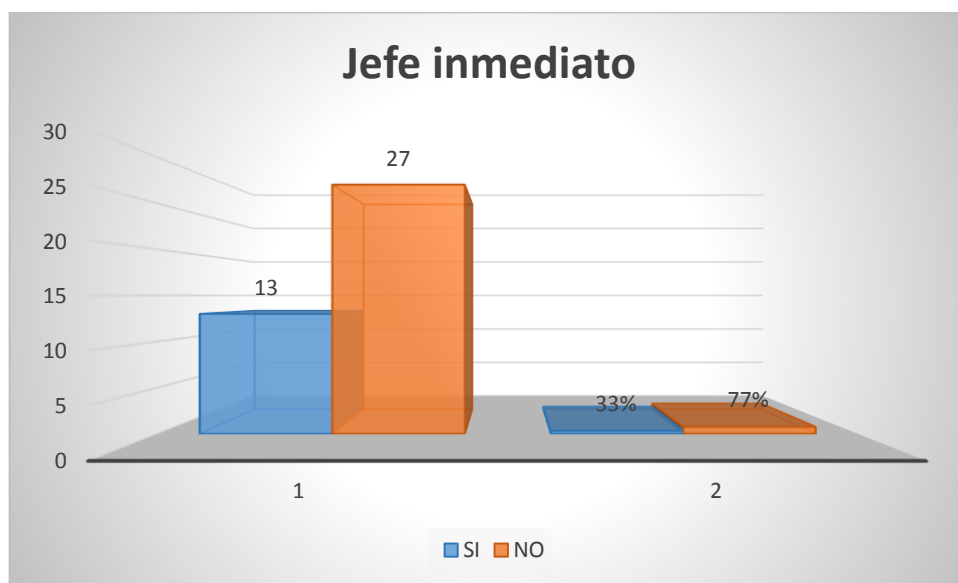


Gráfico 3.4: Jefe inmediato

Fuente: Tabla 3.4

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 77% que corresponde a 27 personas no conoce cuál es su jefe inmediato, mientras que el 33% que corresponde a 13 personas si conoce a su jefe inmediato, es importante diseñar un organigrama estructural y definir áreas de trabajos, funciones y jefes inmediatos.

3. ¿Conoce algún manual de funciones?

Tabla 3.5: Manual de funciones

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	28%
NO	29	72%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

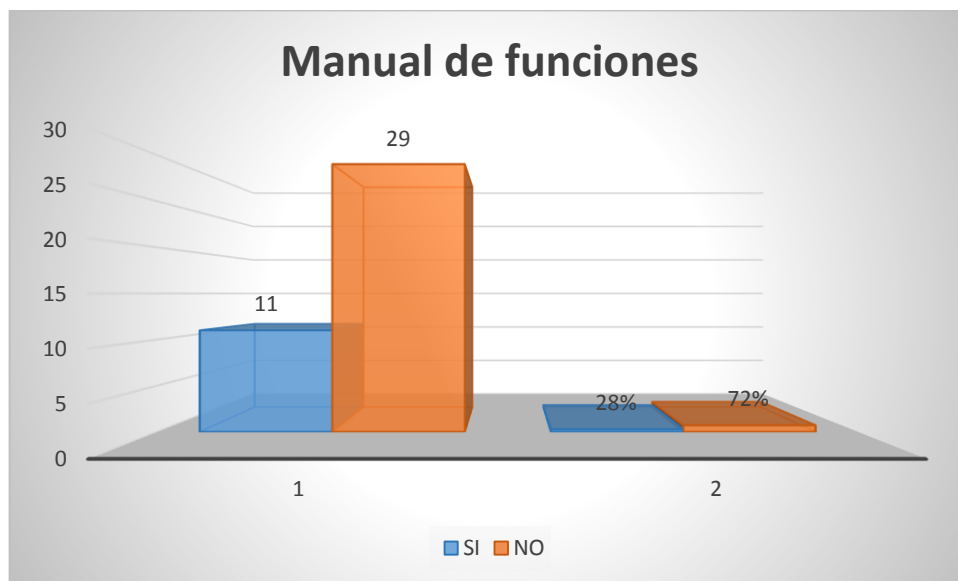


Gráfico 3.5: Manual de funciones

Fuente: Tabla 3.5

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 72% que corresponde a 29 personas no conoce ningún manual de funciones, mientras que el 28% que corresponde a 11 personas si conoce, esta minoría son empleados antiguos que conocen de algún manual que se tenía pero está obsoleto y desactualizado.

4. ¿Ha recibido capacitaciones en cuanto atención al cliente?

Tabla 3.6: Capacitación atención al cliente

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	30%
NO	28	70%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

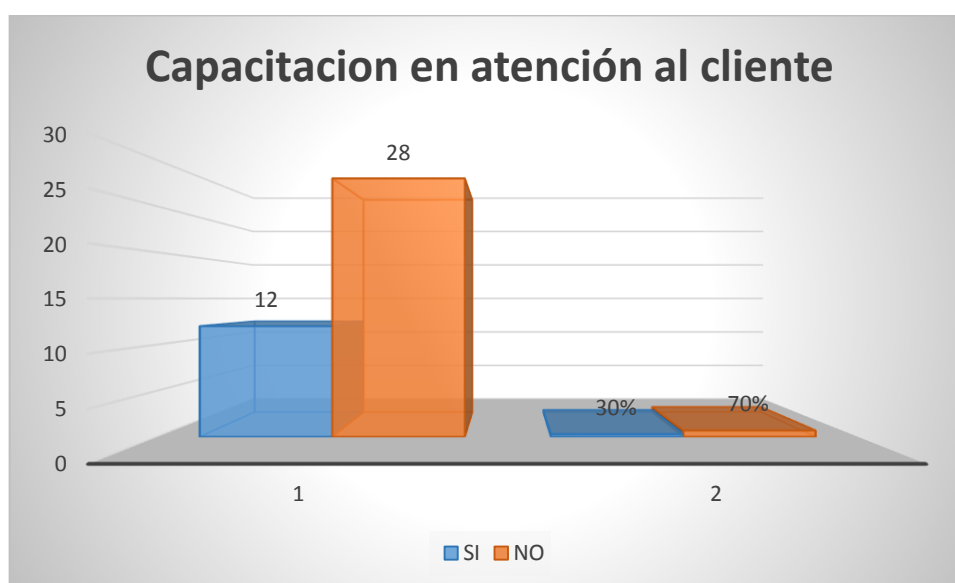


Gráfico 3.6: Capacitación atención al cliente

Fuente: Tabla 3.6

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 70% que corresponde a 28 personas dice que no ha recibido capacitación para atención al cliente, mientras que el 30% que corresponde a 12 personas si ha recibido, pero ha sido de manera individual y particular, más no financiado por la empresa.

5. ¿Es evaluado por su gestión de trabajo?

Tabla 3.7: Evaluación gestión de trabajo

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	13%
NO	35	87%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

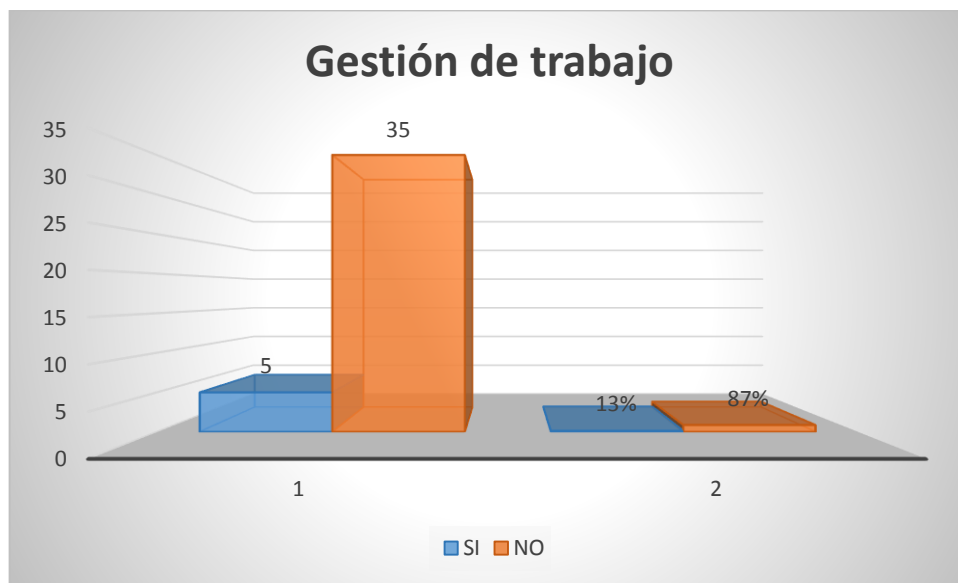


Gráfico 3.7: Evaluación gestión de trabajo

Fuente: Tabla 3.7

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 87% que corresponde a 35 personas dice que no es evaluado en la gestión de trabajo, mientras que el 13% que corresponde a 5 personas si son evaluadas, estas personas son nuevas en la empresa por lo tanto son evaluadas constantemente, pero el resto no es evaluado y eso es negativo para la empresa ya que debe haber constantes evaluaciones a todo el personal.

6. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

Tabla 3.8: Manual de procedimientos

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca



Gráfico 3.8: Manual de procedimientos

Fuente: Tabla 3.8

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 100% que corresponde a los 40 empleados no conoce de algún manual de procedimientos, este es una debilidad y amenaza para la empresa ya que los empleados trabajan de una manera empírica y no bajo normas y políticas de la empresa.

7. ¿Hace sugerencias a la administración y esta a su vez los toma en cuenta?

Tabla 3.9: Sugerencias a la administración

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	70%
NO	12	30%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

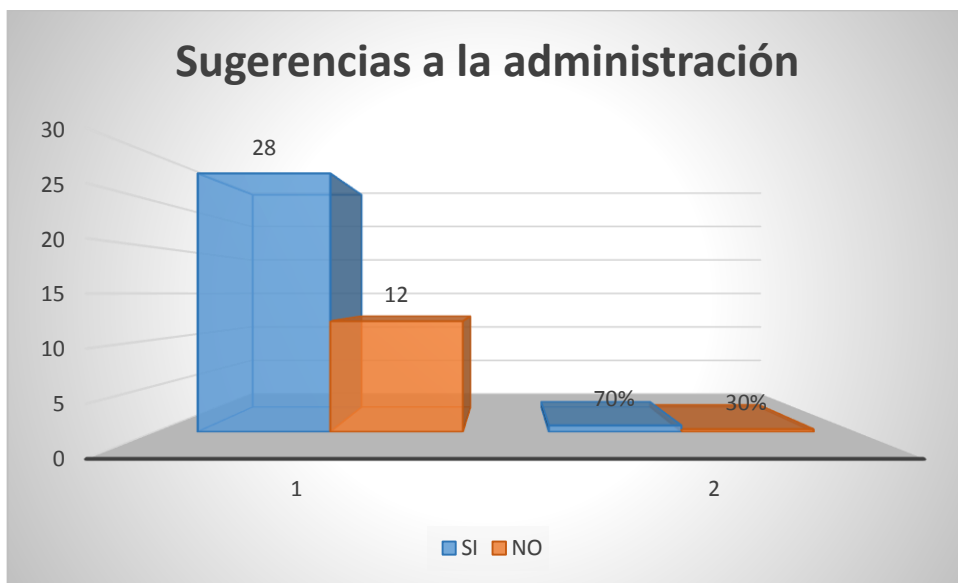


Gráfico 3.9: Sugerencias a la administración

Fuente: Tabla 3.9

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 70% que corresponde a 28 personas si hacen sugerencias a la administración ya que han detectado varias falencias, mientras que el 30% que corresponde a 12 personas no dan sugerencias y prefieren mantenerse al margen.

8. ¿Hay planificación y organización de los trabajos en la empresa?

Tabla 3.11: Planificación y organización

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	23%
NO	31	77%
TOTAL	40	100%

Fuente Empleados de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca



Gráfico 3.11: Planificación y organización

Fuente: Tabla 3.11

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 77% que corresponde a 31 personas dice que no hay planificación y organización de los trabajos en la empresa, este resultado es alarmante ya que la empresa no tiene una planificación anual, mientras que el 23% que corresponde a 9 personas dice que si hay planificación pero al momento de hacer una obra que es importante, pero como sistema de la empresa o planificación no existe.

5.2 Análisis de resultados de los clientes de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba

1. ¿La atención al cliente es?

Tabla 3.15: Atención al cliente

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	55	55%
Regular	35	35%
Mala	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

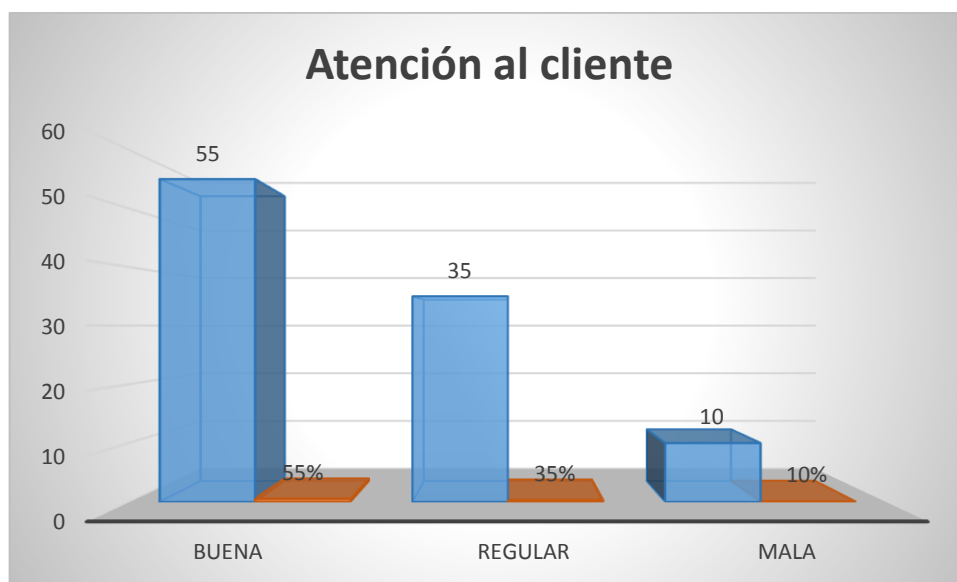


Gráfico 3.15: Atención al cliente

Fuente: Tabla 3.15

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 55% dice que es buena la atención al cliente, el 35% dice que es regular y el 10% dice que es mala, los clientes en su mayoría considera buen la atención pero si se puede mejorar para ser excelente seria mejora ya que el cliente es bastante exigente.

2. Considera que la empresa se encuentra bien organizada

Tabla 3.16: Organización de la empresa

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	28%
NO	49	49%
No sabe	23	23%
TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

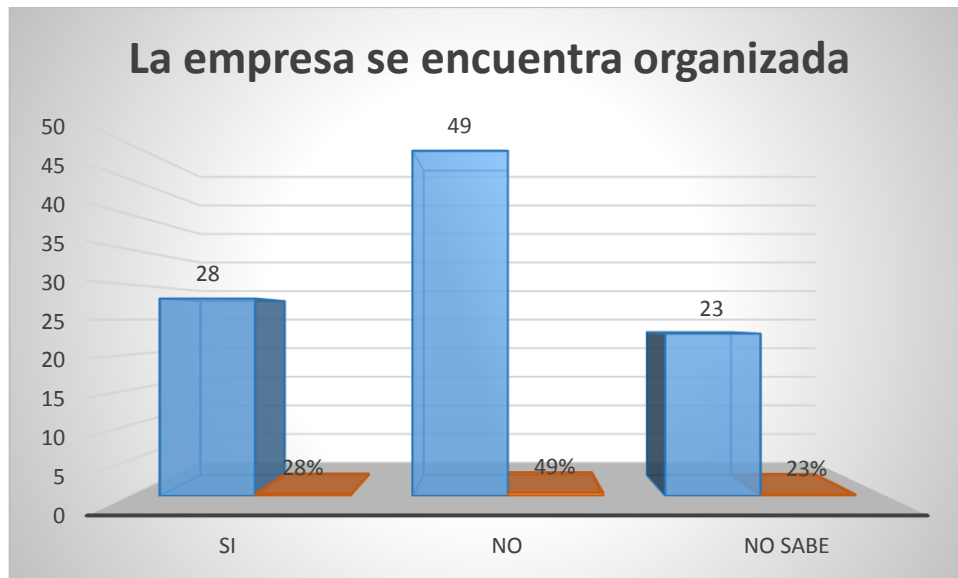


Gráfico 3.16: Organización de la empresa

Fuente: Tabla 3.16

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 28% considera que la empresa si se encuentra organizada, el 49% dice que no se encuentra según su percepción y el 23% no sabe ya que solo va por los trabajos y no se fija en cuanto a la organización de la empresa, pero es importante que el cliente palpe desde que entra que la empresa se encuentra bien organizada.

3. ¿Considera que la atención que brindan es óptima e inmediata?

Tabla 3.18: Atención optima e inmediata

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	45%
NO	55	55%
TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca



Gráfico 3.18: Atención optima e inmediata

Fuente: Tabla 3.18

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 55% de los clientes dice que si considera que la atención que brindan es óptima e inmediata, mientras que el 45% dice que no es óptima, por ende se resume que la empresa si necesita una atención ágil y efectiva ya que el cliente no le gusta esperar.

4. ¿La empresa brinda garantía en los trabajos realizados?

Tabla 3.19: Garantía en los trabajos

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	76%
NO	24	24%
TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

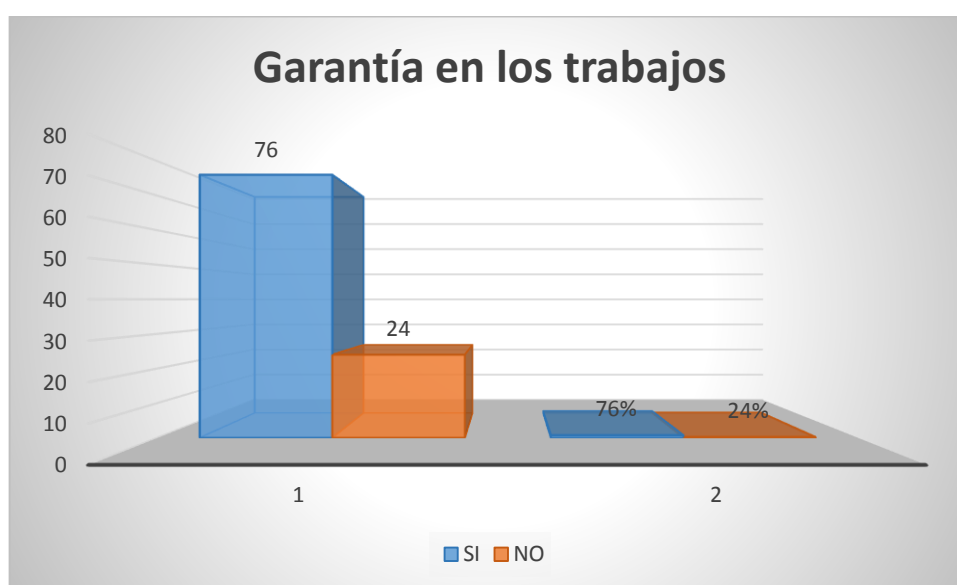


Gráfico 3.19: Garantía en los trabajos

Fuente: Tabla 3.19

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 76% de clientes dicen que sí han recibido garantía de los trabajos, mientras que el 24% o ha recibido la garantía ya que no ha sido necesario o no ha sido necesario. Pero es importante ya que mínimo se da garantía un año.

5. ¿El personal es amable y cordial en la atención?

Tabla 3.21: Personal amable y cordial

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	62%
NO	38	38%
TOTAL	100	100%

Fuente: Clientes de la empresa ESUM

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

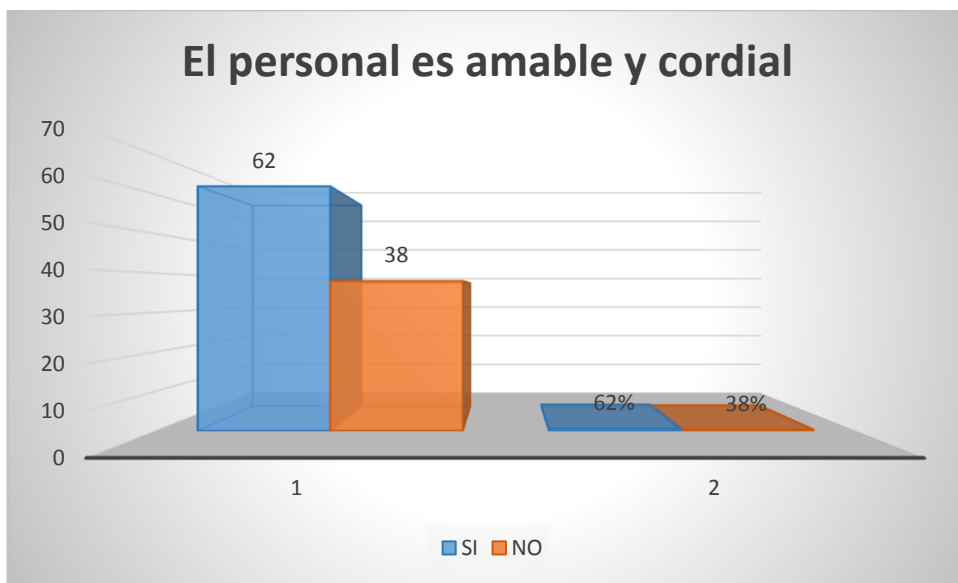


Gráfico 3.21: Personal amable y cordial

Fuente: Tabla 3.21

Elaborado por: Katherine Marcela Tapia Usca

Análisis e interpretación

El 62% del personal dicen que si es amable y cordial, mientras que el 38% menciona que no, es importante que todo el personal sea gentil con el cliente, por que un cliente que no sea bien atendido no regresa.

5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Encuesta a empleados de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba

El 55% que corresponde a 22 personas dice que no cuenta con un área de trabajo, mientras que el 45% que corresponde a 18 personas si conoce, la minoría son personas con puestos altos o encargados de algún departamento, mientras que el resto trabaja de acuerdo a las necesidades que requiera la empresa. El 77% que corresponde a 27 personas no conoce cuál es su jefe inmediato, mientras que el 33% que corresponde a 13 personas si conoce a su jefe inmediato, es importante diseñar un organigrama estructural y definir áreas de trabajos, funciones y jefes inmediatos. El 72% que corresponde a 29 personas no conoce ningún manual de funciones, mientras que el 28% que corresponde a 11 personas si conoce, esta minoría son empleados antiguos que conocen de algún manual que se tenía pero está obsoleto y desactualizado. El 70% que corresponde a 28 personas dice que no ha recibido capacitación para atención al cliente, mientras que el 30% que corresponde a 12 personas si ha recibido, pero ha sido de manera individual y particular, más no financiado por la empresa. El 87% que corresponde a 35 personas dice que no es evaluado en la gestión de trabajo, mientras que el 13% que corresponde a 5 personas si son evaluadas, estas personas son nuevas en la empresa por lo tanto son evaluadas constantemente, pero el resto no es evaluado y eso es negativo para la empresa ya que debe haber constantes evaluaciones a todo el personal. El 100% que corresponde a los 40 empleados no conoce de algún manual de procedimientos, este es una debilidad y amenaza para la empresa ya que los empleados trabajan de una manera empírica y no bajo normas y políticas de la empresa. El 70% que corresponde a 28 personas si hacen sugerencias a la administración ya que han detectado varias falencias, mientras que el 30% que corresponde a 12 personas no dan sugerencias y prefieren mantenerse al margen. El 77% que corresponde a 31 personas dice que no hay planificación y organización de los trabajos en la empresa, este resultado es alarmante ya que la empresa no tiene una planificación anual, mientras que el 23% que corresponde a 9 personas dice que, si hay planificación, pero como sistema de la empresa no existe.

Encuesta a clientes de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba

El 55% dice que es buena la atención al cliente, el 35% dice que es regular y el 10% dice que es mala, los clientes en su mayoría considera buen la atención pero si se puede mejorar para ser excelente seria mejora ya que el cliente es bastante exigente. El 28% considera que

la empresa si se encuentra organizada, el 49% dice que no se encuentra según su percepción y el 23% no sabe ya que solo va por los trabajos y no se fija en cuanto a la organización de la empresa, pero es importante que el cliente palpe desde que entra que la empresa se encuentra bien organizada. El 55% de los clientes dice que si considera que la atención que brindan es óptima e inmediata, mientras que el 45% dice que no es óptima, por ende se resume que la empresa si necesita una atención ágil y efectiva ya que el cliente no le gusta esperar. El 76% de clientes dicen qu si han recibido garantía de los trabajos, mientras que el 24% o ha recibido la garantía ya que no ha sido necesario o no ha sido necesario. Pero es importante ya que mínimo se da garantía un año. El 62% del personal dicen que si es amable y cordial, mientras que el 38% menciona que no, es importante que todo el personal sea gentil con el cliente, por que un cliente que no sea bien atendido no regresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se pudo Evidenciar que no está bien definida la departamentalización por tal motivo provoca que los trabajadores no cumplan sus funciones de una forma eficiente y ordenada, lo cual ocasiona retrasó en los trabajos y entregas.
- Además, se pudo identificar que el desarrollo organizacional dentro de la empresa ESUM, no es la apropiada ya que mediante la encuesta a los trabajadores mencionaron que no conocen el estado del proceso organizacional, razón por la cual el servicio que dan a los clientes no es el más apropiado.
- Se propuso un modelo de desarrollo organizacional al personal para mejorar su participación en el servicio al cliente, la cual permitirá tener un mejor servicio garantizado y a tiempo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la alta gerencia canalice las actividades de la empresa por departamentos y un número apropiado de empleados para que cada quien realice su trabajo en un tiempo determinado.
- Es importante que el personal que labora en la empresa ESUM tenga conocimiento del desarrollo organizacional y pueda enfocarse a los objetivos y metas de la empresa en cuanto al servicio que brindan a los clientes e ir a la par con los directivos y gerente de la empresa.
- Es necesario aplicar la propuesta del modelo de desarrollo organizacional para el personal ya que se dará una mejor atención al cliente y en menos tiempo optimizando dinero y recursos.

7. PROPUESTA

Después de analizar los diferentes conceptos en base al tema Desarrollo Organizacional y su aporte en el servicio al cliente, se ha tomado las mejores referencias para aplicarlas a la empresa ESUM.

Considerando que el modelo más cercano a satisfacer sus necesidades son los enfocados en cambios estructurales y de comportamiento, se parte del método de Reddin en la siguiente propuesta.

7.1. Datos Informativos

Nombre de la Empresa: Estructuras Super Metálicas

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Av. Lizarzaburu y Av. Saint Amant Montront - Barrio la Saboya - Manzana 1 - Casa N ° 6

Página web: <http://www.esumfueraadelocomun1.amawebs.com/>

7.2. Importancia de la Propuesta

La importancia del desarrollo organizacional radica en los cambios que ESUM necesita en la estructura empresarial y el comportamiento de quienes la conforman, para conseguir un adecuado servicio al cliente.

7.3. Justificación de la propuesta

ESUM necesita herramientas o modelos que le permitan mejorar su servicio al cliente a través de sus trabajadores, tomando en cuenta su participación dentro de la empresa y la necesidad de cambio en sus técnicas empíricas de dirección con una estructura organizacional acorde a sus necesidades y aprovechando las capacidades de sus clientes internos.

7.4. Objetivos de la propuesta

7.4.1. Objetivo General

Adaptar un modelo relacionado a los cambios estructurales y de comportamiento a las necesidades de la empresa ESUM.

7.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer estrategias que permitan mejorar la reacción del área administrativa ante la actividad económica de ESUM.
- Determinar líneas de enlace entre las tareas y las relaciones del personal dentro de la empresa.
- Determinar las habilidades de cada departamento para diagnosticar, adaptarse y modificar las situaciones de la empresa hacia el servicio al cliente.

7.5. Introducción

Los modelos de desarrollo organizacional permiten realizar una intervención adecuada para mejorar ciertas situaciones dentro de la empresa. En el caso de ESUM se propone implementar el modelo del proceso organizacional relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento, porque se considera que a partir de los cambios gerenciales efectivos se puede desarrollar conciencia en los demás trabajadores para conseguir superar los problemas que impiden posicionar su servicio al cliente como un referente de la empresa.

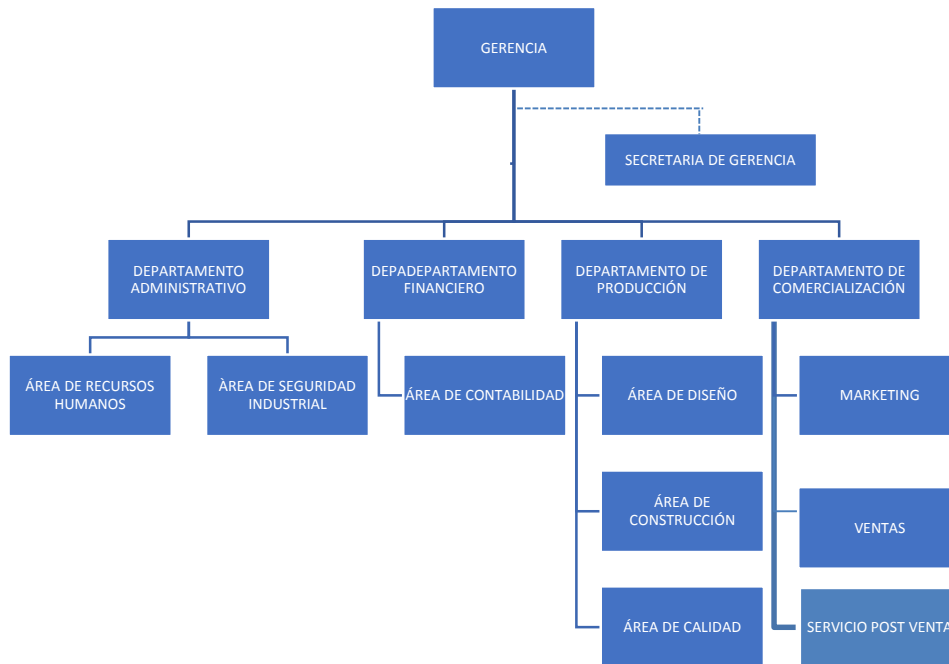
7.6. Desarrollo

7.6.1. Estructura Organizacional

Actualmente la empresa ESUM cuenta con una estructura organizacional débil para su situación, en síntesis, la organización cuenta con gerente, secretaria y dos departamentos uno

de producción y otro de ventas, para la cantidad de trabajadores es fundamental distribuir por departamentos las actividades que se realizan dentro de la empresa para obtener mejores resultados en cada área. Por esta razón se propone una estructura organizacional distribuida de la siguiente forma:

Figura 5.1 Estructura organizacional propuesta para la empresa ESUM



Elaborado por: Katherine Tapia

En la Empresa ESUM es necesario departamentalizar los procesos es por ello que se ha distribuido en un departamento administrativo, de marketing, producción, y comercialización para que cada uno de estos cuente con una persona a cargo, en este punto se demostrará la capacidad de gerencia para empoderar a los cuatro directores, y realizarán un trabajo en equipo para mejorar el servicio al cliente en ESUM.

7.6.2. Eficiencia gerencial

El modelo de Reddin propone la eficiencia gerencial y considera que a partir de los altos directivos se pueden aplicar instrucciones que permitan a todos los trabajadores asumir de forma apropiada su función dentro de la empresa.

Por esta razón se considera que la empresa de Estructuras Supermetálicas debe implementar las siguientes herramientas.

Paso 1: La gerencia deberá vincularse con el tema eficiencia gerencia, puede realizar su autocapacitación o buscar profesionales del tema que puedan brindarle sus conocimientos acerca de esta perspectiva

Paso 2: Luego de tener claro el panorama de eficiencia gerencia, esta dependencia deberá multiplicar sus conocimientos ante los jefes departamentales o directores en un seminario con el objetivo de lograr concienciar el trabajo en equipo necesario para el desarrollo positivo de la empresa.

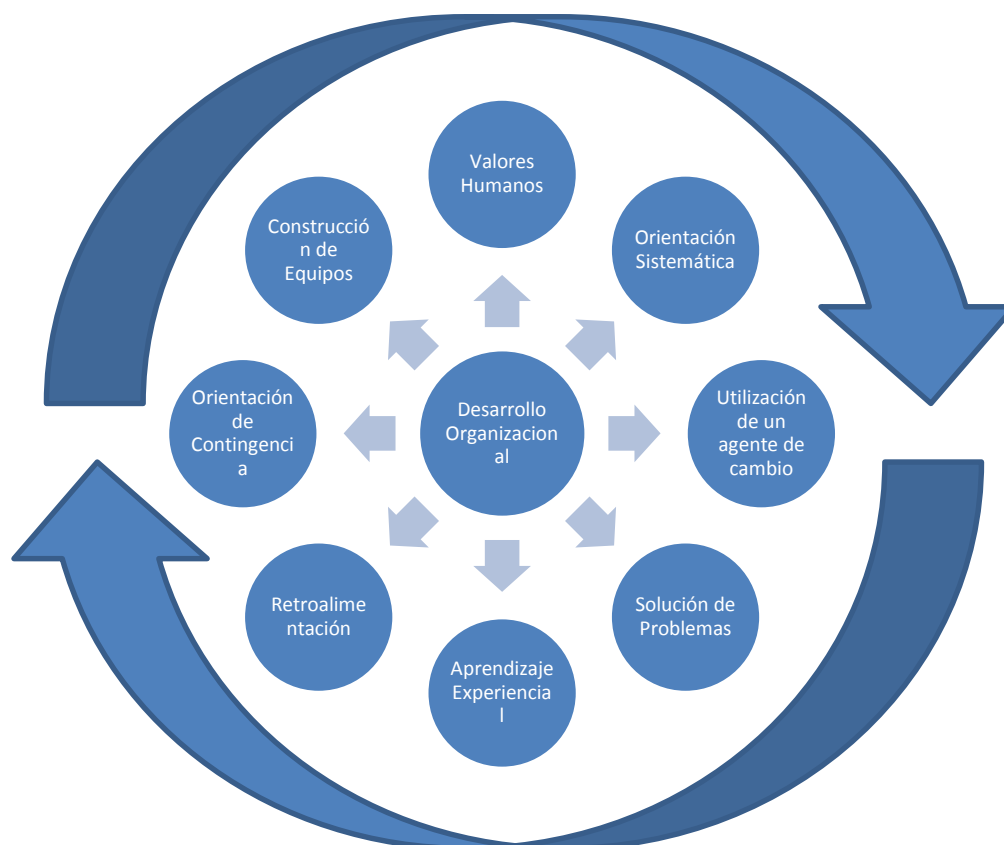
Paso 3: Los jefes de cada departamento según los conocimientos adquiridos y consientes de los cambios que ESUM necesita deberán elaborar un plan de estrategias de cambio con objetivos en cada una de sus unidades y con respecto a las funciones que cada uno de sus subordinados realiza y serán presentados ante la gerencia en una mesa de trabajo donde todos establezcan su conformidad.

Paso 4: Estos planes de estrategias de cambios serán socializados a los demás trabajadores estableciendo plazos y rangos de evaluación. Además, es necesario que se implemente un sistema de recompensa por los objetivos logrados a tiempo dentro de la empresa.

Paso 5: Como último paso se deben realizar las evaluaciones del cambio y medir los objetivos conseguidos en lapsos de tiempo no mayores a 6 meses para que se puedan corregir falencias a tiempo dentro de ESUM.

Como recomendación final de esta propuesta se sugiere que ESUM adopte medidas de capacitación continua para todos los trabajadores, de esta manera el personal se va a comprometer con la funcionalidad de la empresa.

Figura 5.2 Modelo Reddin



Fuente: DocPlayer

Elaborado por: Katherine Tapia

Esta representación gráfica demuestra de forma sintetizada un proceso de desarrollo organizacional.

Todo proceso inicia en la orientación de contingencia, es decir la detección de problemas o fallas dentro de la empresa para plantear soluciones empezando por la construcción de equipos, es decir la reunión de talento humano que interviene en el movimiento de la empresa y con el aprovechamiento de sus destrezas y habilidades basados en un ambiente de valores humanos acordes a los objetivos de la empresa dirigirse a un proceso sistemático donde se

ejecuten todas las acciones necesarias para mejorar la situación actual orientados por un agente de cambio que en este caso sería las estrategias o modelos que se sugieran por parte de la dirección para tratar los problemas y plantear las soluciones más idóneas para el caso, de este proceso se pueden recoger las mejores experiencias y después someterlos a una retroalimentación que permita evaluar los resultados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Silva Pedraza, L. (2014). *El Desarrollo Organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Audirac, C. (2000). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las*. México: Trillas.
- Ballesteros. (1995). *UNIVERSIDAD DE CANTABRIA*. Obtenido de https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1485/course/section/1935/tema_01-2011.pdf
- Buján Perez, A. (25 de marzo de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera:
<https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Cain, R. (2009). *Developing a values-drive organization*. Argentina: World Trade, 22.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (Vol. 3ra. Edición). México: McGraw-Hill.
- David, D. P. (26 de Mayo de 2012). *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN* . Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Duque, O. E. J. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*.
- ESUM. (2018). *Antecedentes de la Empresa ESUM*. Riobamba: <http://www.esumfueraelocomun1.amawebs.com/>.
- Fiallo Moncayo , D. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Artículo*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Figueroa, E. (2009). *¿Quién se llevó a Mi Cliente?*
- French, W., & Bell. (2016). *Desarrollo organizacional*. University of Washington: HISPANOAMERICANA, S.A.
- García Martínez , M. A. (2013). El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva. *Tesis de doctorado en ingeniería*. Universidad Autónoma de México , Mexico.
- Global Business. (2016). *3 Modelos de Intervención para el Desarrollo Organizacional*.
- Gomez, Ignacio. (2001). *“Focalizando Clientes”*. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/tema/5815/Focalizando-clientes-Indicadores-Nivel-Satisfaccion.html>.

- Guizar, R. (2016). *PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Universidad de La Salle Bajío: 4ta. Edición.
- Hernández, Chumaceiro Atencio. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, núm. 47, 458.
- Hernandez, G. E. (2012). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. PEARSON.
- Horovitz, Jacques. (2011). “La calidad del servicio. A la conquista del cliente”. España: Editorial McGraw-Hill.
- Horoviz Tacques y Jurgens, Michele. (2003). “La Satisfacción Total del Cliente”. Folio, 1994: Volumen 1.
- <http://www.empresaspymesblog.com.ar/objetivos-basicos-del-desarrollo-organizacional/>. (10 de enero de 2019).
- Jiménez Pontón, I. (2011). Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la institución educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional. *Diseño de un plan de mejoramiento de la gerencia estratégica en la institución educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del desarrollo organizacional*. Institución Educativa de Cartagena, Cartagena de Indias.
- Kelo, Toso. (2004). Atención al cliente. En T. KELO, *Atencion al cliente* (págs. 18-19). Perú: Primera Edición.
- Lamb, Hair y McDaniel. (2012). Servicio es el resultado de esfuerzos. En *Marketing* (pág. 68). Madrid: 1ra. Edición Latinoamericana.
- Larrea. P. (2004). Servicio al cliente. Perú: Limusa.
- Llamas José María. (2007). Servicio y atención al cliente. En *Estructura científica de la venta* (pág. 325). Lima: Limusa.
- López García, Socario. (2003). Recepción y atención al cliente. Bogotá: Segunda Edición.
- Martín, William OP. (s.f.). Servicio de calidad al cliente la cortesía al trabajo. México: Trillas.
- Mendez, B. (2017). *Plan estrategico*. Universidad de Palermo.
- Millan. R. (2011). *Cultura organizacional*. <https://caracascomunicacioneimagen.wordpress.com/2013/01/25/cultura-organizacional-y-comunicacion-interna/>.
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). *Caracterización De La Cultura Organizacional Y Lineamientos De Intervención Para La Implementación De Procesos De Cambio En Las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero*. Universidad Del Rosario: , 1, 158. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Mouton, B. &. (1962). *Managerial Grid*. . Advancerd Management Office Executive.

- Orellana & Nazar. (2011). *Fundamentos Teóricos del desarrollo organizacional*.
<https://prezi.com/n2aqggsdzwa/fundamentos-teoricos-del-desarrollo-organizacional/>.
- PARASURAMAN et al. (2015). Calidad de servicios logísticos. 26.
- Peel, Malcom. (2003). Calidad en el servicio. Peru: Colección Business.
- Prieto, Jorge Eliecer. (2013). *Noción del servicio*.
- Quijano, Víctor Manuel. (2001). “*Calidad en el Servicio*”. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-cliente/>.
- Ralph H. Kilmann, Ph.D. (2016). *Fundamentos Teóricos del desarrollo organizacional*.
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Rodríguez, D. (2015). *Cultura organizacional*.
<http://www.trabajosocialdo.blogspot.com/2010/09/capitulo-xi-dario-rodriguez.html>.
- SÁNCHEZ, G. (2009). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES*. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Sandhusen, Richard L. (2015). Definición de servicio. En *Mercadotecnia* (pág. 53). Madrid: CECSA tAPA bLANCA.
- Serralde, A. (2016). Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por expertos. *Reddin Consultant*. Obtenido de <http://docplayer.es/21558283-Definiciones-de-desarrollo-organizacional-hechas-por-los-expertos.html>
- Silva Robalino, C. A. (2018). La gestión administrativa de la Cooperativa Ecuador Ejecutivo y sus efectos en su desarrollo organizacional en la ciudad de Riobamba en el período 2015-2016. *Tesis de pregrado*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba.
- Stanton, Etzel y Walker. (2012). *Servicios como actividades identificables e intangibles*.
- Castillo, T. (2018). Metodología de la Investigación. Riobamba.
- Cegarra, J. (2012). Los métodos de investigación. In D. De Santos (Ed.), *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica* (p. 82). Madrid.
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). Caracterización De La Cultura Organizacional Y Lineamientos De Intervención Para La Implementación De Procesos De Cambio En Las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero. *Universidad Del Rosario, 1*, 158. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

MATRIZ LÓGICA

9. ANEXOS

ANEXO 1

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>¿Cómo afecta el desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba en el servicio al Cliente, período 2016-2017?</p>	<p>Determinar cómo afecta el desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba en el servicio al Cliente, período 2016-2017.</p>	<p>El desarrollo organizacional tiene efectos significativos en el servicio al cliente que aplica la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba, período 2016-2017.</p>
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<p>¿Cómo la conservación de técnicas de organización empíricas ejercidas por el gerente afecta en el servicio al cliente de la empresa ESUM? <i>ne Tapia</i></p>	<p>Identificar cómo afecta la conservación de técnicas de organización empíricas ejercidas por el gerente en el servicio al cliente mediante encuestas a los trabajadores para determinar las falencias en la administración.</p>	
<p>¿Cómo afecta la inexistencia de principios organizacionales en el servicio al cliente de la empresa ESUM?</p>	<p>Determinar cómo afecta la inexistencia de principios organizacionales en el servicio al cliente mediante entrevistas con</p>	

¿Cómo la falta de descripción de puestos en los que se determinen las atribuciones, responsabilidades y autoridad de los trabajadores afecta en la atención al cliente de la empresa ESUM?

el personal administrativo de la organización para determinar líneas de enlace aptas para el correcto desarrollo organizacional de la empresa.

Determinar cómo la falta de descripción de puestos en los que se determinen las atribuciones, responsabilidades y autoridad de los trabajadores afecta en la atención al cliente de la empresa mediante encuestas a los trabajadores para identificar los efectos en su óptimo desempeño.

OPERACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 2

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES
El Desarrollo Organizacional	“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios” (Hernandez, 2012)	Cambio Estrategia Estructura	Nivel de ventas, facturación, crecimiento, calidad. Incentivos, participación activa, delegación de funciones. Flujo de información, tiempo.

Elaborado por: Katherine Tapia

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES
Servicio al cliente	“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofertan un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.” (David, 2012)	Actividades Oferta Cliente Producto	Tiempo, procesos Clientes, demanda Satisfacción Calidad

Elaborado por: Katherine Tapia



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ESUM DE LA

CIUDAD DE RIOBAMBA

GUIA DE OBSERVACIÓN

	INDICADOR	SI	NO
El desarrollo organizacional	Alto nivel de ventas, facturación.		
	Incentivos a los trabajadores.		
	Flujo de información entre trabajadores.		
	Delegación de funciones.		
Servicio al Cliente	Tiempo de entrega de trabajos óptimo.		
	Personal especializado en ventas.		
	Satisfacción de los clientes.		
	Calidad de los productos.		



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ESUM DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA
ENCUESTA A EMPLEADOS

OBJETIVO.- Conocer el criterio de los empleados en cuanto a la organización de la empresa y la percepción de cada uno.

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI NO

3. ¿Cuenta con un área de trabajo?

SI NO

4. ¿Sabe cuál es su jefe inmediato?

SI NO

5. ¿Conoce algún manual de funciones?

SI NO

6. ¿Ha recibido capacitaciones en cuanto atención al cliente?

SI NO

7. ¿Es evaluado por su gestión de trabajo?

SI NO

8. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

SI NO

9. ¿Hace sugerencias a la administración y esta a su vez los toma en cuenta?

SI NO

10. ¿Tiene responsabilidad sobre el trabajo de otros?

SI NO

11. ¿Hay planificación y organización de los trabajos en la empresa?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ESUM DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA
ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO.- Conocer el nivel de satisfacción del cliente.

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa ESUM?

Más de un mes

Más de tres meses

Un año

Más de un año

3. ¿Cómo conoció la empresa?

TV

Radio

Internet

Prensa

Amigos

Otros

4. ¿La atención al cliente es?

Buena

Regular

Mala

5. Considera que la empresa se encuentra bien organizada

SI

NO

No sabe

6. ¿Ha recomendado usted a otras personas la empresa?

SI NO

7. ¿Considera que la atención que brindan es óptima e inmediata?

SI NO

8. ¿La empresa brinda garantía en los trabajos realizados?

SI NO

9. ¿Considera que el material utilizado es de calidad?

SI NO

10. ¿El personal es amable y cordial en la atención?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN