

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PROCESO DE TITULACIÓN

MAYO 2018 – OCTUBRE 2018

EXÁMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA MEGAPROPRINEC DEL
CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

EGRESADA:

EZETA FLORES ERIKA

TUTORA:

ING FABIAN TOSCANO RUIZ

AÑO 2018

Desarrollo organizacional y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación va dedicado a Dios, por fortalecerme e iluminar mi mente para el desarrollo de mi proyecto y a todas aquellas personas que me estuvieron apoyando en todos los procesos para culminar mi etapa profesional.

A mis padres que han sido el pilar fundamental de mi formación académica, mi guía y con sus consejos me han inculcado los valores y en convertirme en una persona de sociedad.

Erika Patricia Ezeta Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser nuestro creador y haberme guiado siempre en cada momento de mi vida.

Agradezco a mis padres por ser ellos quienes me han dado mi educación y me han dado el apoyo incondicional y sus palabras de motivación que me impulsaron a seguir adelante durante toda mi vida educativa.

A mis hermanos quienes me ayudaron en la elaboración de mi proyecto de investigación.

Gracias a mi tutor de proyecto de investigación Ing. Fabián Toscano, quien me guio con sus conocimientos para poder culminar mi estudio. A mis catedráticos que han sido la luz, para poder seguir adelante.

Agradezco a mis compañeros que han estado en mis buenos y malos momentos en la universidad.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.

El presente proyecto de investigación, es exclusividad de su autora, previo a la obtención del título de ingeniería comercial, siendo el tema Desarrollo organizacional y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

La responsabilidad de los estudios, investigaciones, propuestas y recomendaciones de este proyecto de investigación son mí de mi autoría y de la Facultad de Administración Finanzas e Informática.

.....
Erika Patricia Ezeta Flores

CC.

Autora

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se realizó en base a la organización y atención al cliente para desarrollar y mejorar las estrategias de atención al cliente y el perfeccionamiento de técnicas de marketing para aumentar de niveles de venta y el incremento de ingresos.

En el Capítulo I se presenta el desarrollo del problema investigativo donde se determina la problemática y los objetivos del tema.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico, hipótesis y la narrativa explicativa de la importancia del tema investigativo y cuáles son las mejores estrategias a implantarse para la resolución del mismo.

En el capítulo III está el resultado de la investigación, donde mediante análisis e interpretación de los datos de las encuestas realizados a empleados y clientes obtendremos los resultados obtenidos de dicha tabulación de donde se obtendrán las conclusiones y recomendaciones para dicho tema.

En el capítulo IV se realiza la propuesta de las mejores estrategias a implementarse para el mejoramiento de las ventas y la atención al cliente de la empresa Megaproprinec y por ende su incremento económico.

RESULTADO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.

Es un proyecto investigativo con el tema de Desarrollo Organizacional y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, con el que respalda la propuesta ofreciendo una solución al problema descrito con el principal objetivo de mejorar la atención al cliente supliendo sus necesidades básicas y mejorando el ambiente laboral de la misma.

Mediante la Aplicación de la propuesta se lleva a la conclusión que es favorable tomando la validación el método del Chi-cuadrado que reafirma la hipótesis dada, donde además se presentan las recomendaciones de la propuesta tomando en cuenta con todos los aspectos tanto humanos como de infraestructura beneficiando tanto al cliente como al empleado.

Este proyecto de investigación está debidamente descrito con un apropiado nivel de comprensión y organización e implementación, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.

ÍNDICE	
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	4
RESUMEN	5
RESULTADO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	6
INDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
INTRODUCCION.	10
CAPITULO I	12
1.1 Idea o Tema De Investigación.	12
1.2 Marco Contextual.	12
1.2.1 Contexto Internacional.	12
1.2.2 Contexto Nacional.	12

1.2.3 Contexto Local.	15
1.2.3 Contexto Institucional	16
1.3 Situación Problemática.	17
1.4 Planteamiento Del Problema.	18
1.4.1 Problema General.	18
1.4.2 Subproblemas O Derivados.	18
1.5 Delimitación De La Investigación.	19
1.6 Justificación.	19
1.7 Objetivo de la investigación	20
1.7.1 Objetivo General.	20
1.7.2 Objetivos Específicos.	20
CAPITULO II	20
MARCO TEORICO O REFERENCIAL.	21
2.1 Marco Teórico.	21
2.1.1 Marco Conceptual.	31
2.1.2. Marco referencial sobre la problemática de investigación.	50
2.1.2.1. Antecedentes investigativos.	50
2.1.2.2 Categorías de Análisis.	50
2.1.3 Postura Teórica.	52
2.2 HIPÓTESIS.	53
2.2.1 Hipótesis General.	53
2.2.2 Subhipótesis o Derivadas.	53
2.2.3 VARIABLES.	53
CAPITULO III	54

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	54
3.1. Resultados obtenidos de la investigación	54
3.1.1. Pruebas estadísticas aplicadas.	54
3.1.2 Análisis e Interpretación de Datos	59
3.2 Conclusiones específicas y generales	60
3.2.1 General	60
3.2.2 Específicas	60
3.3 Recomendaciones específicas y Generales	61
3.3.1 Específicas	61
3.3.2 General	62
CAPITULO IV	62
4.1 Propuesta de aplicación de resultados	62
4.1.1 Alternativa obtenida	62
4.1.2 Alcance de la alternativa	62
4.1.3 Aspectos básicos de la Alternativa	62
4.1.3.1 Antecedentes	62
4.1.3.2 Justificación	63
4.2.2 Objetivos	64
4.2.2.1 General	64
4.2.2.2 Específicos	64
4.3.3 Estructura General de la Propuesta	64
4.3.3.1 Título	64
4.3.3.2 Componentes	65
4.4 Resultados esperados de la alternativa	70
Bibliografía	71

Anexos	76
Anexo N.- 1 Cronograma de proyecto	77
Anexo N.- 2 Encuestas realizadas a los clientes potenciales de la empresa	
Megaproprinec	78
Anexo N.- 3 Encuestas realizadas al personal de la empresa	
Megaproprinec	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia de observada de los resultados de la investigación	55
Tabla 2. Frecuencia esperada de los resultados de la investigación	56
Tabla 3. Calculo manual de la frecuencia	57
Tabla 4. Calculo del Chi Cuadrado	57

INTRODUCCION.

Gracias a los constantes cambios y avances tecnológicos las empresas se están desarrollando en un ambiente que ha ido revolucionado los mercados, utilizando métodos y estrategias que permiten transmitir y recabar mayor información de los consumidores potenciales utilizando principalmente el recurso humano con el que cuentan para lograr sus objetivos propuestos.

Para el éxito en una empresa, es necesario que los recursos con que cuenta sean utilizados correctamente, para esto es necesario contar con un buen desarrollo organizacional, donde se deben respetar las jerarquías, funciones y obligaciones, incentivando al personal que desarrollen las actividades encomendadas aprovechando al máximo sus habilidades, es decir que Megaproprinec podrá reorganizar todo su talento

humano, implementando planes de acción, seguimiento, diseño de estrategias de mercado, objetivos definidos para satisfacer a los clientes y llegar a la meta propuesta.

Megaproprinec es una microempresa que cuenta con 20 años en el mercado ofreciendo los principales productos para la canasta básica, en la ciudad de Babahoyo está ubicado en las calles Calderón entre 5 de Junio y 10 de Agosto, donde es una de las principales en su naturaleza.

La misión de Megaproprinec, es la de brindar productos de primera necesidad a toda la ciudadanía, de una manera más económica, variada y con productos de excelente calidad, siempre tratando de preservar el bienestar de nuestros consumidores alimenticios. Su visión esta orientada a ser la una de las cadenas de supermercado más grande de la ciudad de Babahoyo y que sus productos lleguen a lugares aislados con la ayuda de implementos de sucursales menores generando plazas de trabajo, vendiendo a menor costo y mejor calidad de productos, fomentando el desarrollo económico de la provincia de Los Ríos a través de las ventas.

El presente proyecto investigativo se enmarca en la sublínea de investigación Modelo de Gestión Administrativa, ya que permite identificar la ejecución de los procesos de atención al usuario de Megaproprinec.

La investigación que se usa en este trabajo de investigación es de tipo descriptivo ya que detallar los procesos organizacionales que mantiene esta empresa de tipo familiar.

CAPITULO I

1.1 Idea o Tema De Investigación.

Desarrollo organizacional y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

1.2 Marco Contextual.

1.2.1 Contexto Internacional.

A nivel mundial, las empresas de venta de alimentos y productos de primera necesidad son consideradas una de las más importantes puesto que cubren muchas de las necesidades básicas primordiales que es proveer de alimentación a todas las personas.

Actualmente, la evolución de la comunicación organizacionales a nivel mundial, ya que la actividad empresarial ya no centra en un entorno reducido, sino que los medios de comunicación ubican a las organizaciones en la visión del mundo entero. Así:

Las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Balarezo, 2014)

El desarrollo organizacional en el mundo entero es una realidad que toda organización debe enfrentar en este mundo competitivo, donde debe considerarse el interés de la comunidad, que son los clientes reales y potenciales, en los grandes negocios minoristas que atienden al público de manera directa existen afinidad y solidaridad, esto permite promover el desarrollo recíproco.

Una de las grandes corporaciones internacionales públicas a nivel de minorista en el mundo es el Walmart de origen Estados Unidos, fundada en 1962, posee alrededor de 11000 tiendas en 28 países, varias divisiones de venta y además ofrece la mayor oferta de trabajo privado en el mundo y cuenta ya con 2 millones de empleados. Se concentran en vender más productos a menor precio y ganar por volumen de venta. Su comunicación entre sus sucursales es a nivel

satelital con transmisión de voz, datos y videos reduciendo costos innecesarios.(Grocer, 2012).

La actividad empresarial es universal, donde diversos sectores productivos de bienes y servicios dependen de las decisiones económicas a nivel mundial, porque cuando una crisis afecta a países desarrollados, esa crisis llega a los países dependientes o subdesarrollados y afecta a la actividad comercial a toda escala.

1.2.2 Contexto Nacional.

A nivel nacional las empresas de consumo masivo son una de las más importantes ya que proveen de todo lo necesario para la vida diaria y son los que tienen mayor interacción con los clientes potenciales por esto que deben estar bien organizados y en constante innovación para competir con empresas nacionales de la misma rama.

En el Ecuador la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.(Balarezo, 2014)

Un claro ejemplo son los locales de Mi Comisariato y Tiendas Industriales y Asociadas (T.I.A) que ofrecen desde productos de primera necesidad, artefactos eléctricos, tecnología, juguetería, a precios módicos y de calidad donde sus ingresos son generados por volúmenes de venta.

En los últimos años las organizaciones empresariales en el Ecuador han determinado la importancia de mantener una comunicación efectiva interna y externa, por medio de una vinculación real entre las personas que realizan una tarea dentro de la empresa. De esta manera se construye una cultura organizacional, donde involucra valores, creencias y acciones de solidaridad, y el elemento de enlace es la comunicación, cuando esto se da, la que gana es la empresa y los clientes, porque se va a ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes reales, que van a ser los portavoces para atraer nueva clientela.

1.2.3 Contexto Local.

La ciudad de Babahoyo por ser la capital de la Provincia de Los Ríos, es el centro de la actividad comercial de los cantones aledaños de esta provincia y de provincias vecinas de Guayas y Bolívar, por lo cual en los últimos años la actividad comercial ha crecido en gran magnitud.

Dismero es una de las grandes tiendas que existe en Babahoyo, que tiene sucursales y que además envían sus productos a los clientes según el monto de venta, también es uno de los favoritos por sus precios bajos y ofertas. Compañía DISMERO, abrió sus puertas en el año 1996, enfocados en satisfacer la necesidad de abarrotes de sectores populares de las provincias de ‘Los Ríos’ y ‘Guayas’. Inicia sus operaciones con la modalidad de tienda mayorista y para el año 1998 abrió un local en la ciudad de Babahoyo, con el nombre de “Comercial Medina” con el que amplió el servicio de cobertura hasta las parroquias ‘San Juan’ y ‘La Unión’ y el cantón Baba.

Comercial “Don Jorge”, es otro de los establecimientos de esta línea que existe en la ciudad de Babahoyo, brindando desde hace muchos años productos de primera

necesidad para la canasta básica y es atendido por sus propietarios y familiares con calidez humana a todos sus fieles clientes.

También se encuentra el Multicomercio Don Saúl, ubicado en las calles García Morena entre Pedro Carbo y 27 de mayo centro de la ciudad, lugar muy concurrido en el que se ofrecen abarrotes de primera necesidad, cumpliendo con las demandas de los usuarios, suministrando con productos variados y de diferentes marcas. Dicha entidad está en la ciudad de Babahoyo desde hace treinta y cinco años, siendo uno de los pioneros en lo que respecta en tiendas de abarrotes y comisariatos. Con el paso de los años fue creciendo hasta ser uno de los comisariatos más conocidos de la ciudad.

Esta es la realidad de la actividad comercial de la ciudad de Babahoyo, donde existe una competencia de grandes tiendas minoristas y de pequeñas y medianas que compiten abaratando costos y vendiendo los productos a menor precio, por lo general estos negocios son de tipo familiar.

1.2.4 Contexto Institucional

Megaproprinec es una de las empresas de alimentos y productos de consumo masivo más importante de la ciudad de Babahoyo para lo cual debe tener una buena planificación y organización en las distintas áreas de trabajo para poder analizar y solucionar todos los cambios y desarrollo.

En la provincia de los Ríos, en el cantón Babahoyo la empresa Megaproprinec es una de las más visitadas debido a la variedad y calidad de sus productos y esta es la razón principal que de lugares aledaños viajen a realizar sus compras, razón de más para buscar un excelente desarrollo organizacional y conocer exactamente hacia donde se

dirige y cuales las medidas a tomar para dicha ejecución, la manera de optimizar los recursos humanos y físicos con los que cuenta y seguir compitiendo con las demás empresas de consumo masivo.

Siendo un local tan concurrido por los babahoyenses y de diferentes parroquias del cantón Megaproprinec se caracteriza por tener productos variados y de diferentes marcas, productos del hogar, también cuenta con un mini bazar cerca de las cajas registradoras, sus ventas variadas al por mayor y menor, teniendo una gran rentabilidad, brindando así confianza a sus clientes.

En Megaproprinec se pudo observar que existe falta de personal para atención a los clientes, y el poco compromiso para con la empresa, administración no comprometida, falta de comunicación entre los colaboradores y que el personal no conoce exactamente sus funciones, causando esto molestias entre los consumidores.

Megaproprinec cuenta con una estructura física moderna con todos sus servicios básicos el cual está conformado por varios pisos, de los cuales tres es ocupadas por la empresa; en el primer piso bajo conforma lo que es el Comisariato, venta de los productos que se ofrecen, incluyen guardias de seguridad, cajeros, percheros, personal de seguridad y jefe de área. El segundo piso está distribuido para lo que es el área administrativa y parte de bodega y en el tercer piso el restante de mercadería en stock, el resto de pisos son para uso personal. Todo el personal está asegurado y consta en el Ministerio de Relaciones Laborales, estando enmarcado en las leyes.

1.3 Situación Problemática.

La empresa Megaproprinec ha sido parte de un estudio para mejorar la eficiencia de los empleados, éste recurso humano es una de las áreas más importantes ya que está

en contacto directo con los usuarios, y cuyo aporte es una de las herramientas fundamentales para el crecimiento de la empresa

La situación problemática en la que se encuentra Megaproprinec carece de organización en el recurso humano, mala distribución entre los anaqueles de almacenamiento causando molestia entre los clientes al momento de realizar sus compras, los trabajadores no cuentan con un cronograma de turnos, poca comunicación que causa discrepancias entre ellos.

En la provincia de los Ríos, en el cantón Babahoyo la empresa Megaproprinec es una de las más visitadas debido a la variedad y calidad de sus productos y esta es la razón principal que de pueblos aledaños viajan a realizar sus compras, razón de más por la que debe tener un excelente desarrollo organizacional para poder conocer exactamente hacia donde se dirige y las medidas a tomar para dicha ejecución, la manera de optimizar los recursos humanos y físicos con los que cuenta y poder competir con las demás empresas de consumo masivo y seguir liderando.

1.4 Planteamiento Del Problema

1.4.1 Problema General.

¿De qué manera el desarrollo organizacional en la empresa Megaproprinec incide en la atención al cliente?

1.4.2 Subproblemas o Derivados.

- ❖ ¿Cómo se puede aplicar la teoría de los modelos de desarrollo organizacional, para mejorar la atención al cliente?

- ❖ ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional interno, con la atención al cliente en la empresa Megaproprinec?
- ❖ ¿Por qué es necesario evaluar los procedimientos de Desarrollo Organizacional en la empresa Megaproprinec?

1.5 Delimitación De La Investigación.

Objeto de estudio: Compromiso del personal

Campo de acción: Distribución de Productos de primera necesidad al por mayor y menor.

Lugar: Megaproprinec.

Tiempo: Septiembre 2018 - Febrero 2019.

Línea de investigación: Modelo de Gestión Administrativa.

1.6 Justificación.

La empresa Megaproprinec dio sus inicios en el año 1998, utilizando planes estratégicos que son de vital importancia para ser competitivos dentro del mercado ya que son una empresa que brinda productos de primera necesidad y artículos varios, los clientes son muy significativos ya que por medio de ellos se da el funcionamiento y crecimiento de la misma.

Con la aplicación de un desarrollo organizacional se permitirá lograr alcanzar sus objetivos empresariales, cubrir las necesidades de los clientes y esto ayudará a beneficiar a los propietarios y colaboradores de esta organización.

Al ser una empresa que brinda productos de primera necesidad y artículos varios, los clientes son muy importantes, a través de ellos se da el funcionamiento y crecimiento de la misma. Por lo cual se debe crear, desarrollar y mejorar la organización que permitan medir y superar los niveles de competencia con las normas de calidad y eficiencia.

La finalidad de este proyecto de investigación es lograr el mejoramiento organizacional de la calidad de atención y de servicio al cliente de Megaproprinec, donde se logrará contribuir el incremento competitivo y será de suma importancia para la toma de decisiones, el desempeño con calidad y calidez asegurando los procesos y reconocimiento ante la sociedad.

En si la importancia es lograr solucionar problemas que afectan a la capacidad productiva por parte del elemento humano, para lo cual es necesario planificar un proceso de acciones donde intervenga los elementos internos y externos de la organización, sobre todo las relaciones interpersonales, esto contribuye a mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades laborales.

1.7 Objetivo de la investigación

1.7.1 Objetivo General.

- ❖ Analizar el desarrollo organizacional y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- ❖ Fundamentar los modelos de desarrollo organizacional y su atención al cliente a través de los sustentos teóricos de los diferentes autores.
- ❖ Determinar qué relación hay entre clima organizacional y la atención al cliente en la empresa Megaproprinec.
- ❖ Evaluar los procedimientos de Desarrollo Organizacional para la mejora de atención al cliente en la empresa Megaproprinec.

CAPITULO II

MARCO TEORICO O REFERENCIAL.

2.1 Marco teórico.

2.1.1 Marco conceptual.

El desarrollo organizacional está relacionado con las personas que realizan actividades laborales, donde hay que considerar que tienen una capacidad increíble que permite aprender y desarrollar habilidades por medio de la educación. El desarrollo de

la capacidad para mejorar el desempeño laboral de los individuos está relacionado con la educación.

Es importante que en las organizaciones se desarrollen programas de capacitación, esto no solo permite que aprendan nuevos conocimientos los empleados, sino que adquieran habilidades y destrezas, que se va a reflejar en eficiencia y eficacia, mejorando indirectamente la rentabilidad de la empresa. Pero estos conocimientos no son solo técnicos, sino también que permitan cambiar su personalidad como actitud y hábitos de comportamiento, para desarrollar en la empresa una actividad conjunta con sus compañeros, para que la actividad laboral funcione como un engranaje perfecto.

Los procesos de desarrollo dentro de la organización, se sustentan en tres estratos, siendo estos:

1. Capacitación
2. Desarrollo de las personas
3. Desarrollo organizacional



(Chiavenato, 2013)

La capacitación y el desarrollo de las personas, tiene por finalidad un aprendizaje individual, en diferentes aspectos que permitan desarrollar sus capacidades.

En lo que se refiere al desarrollo organizacional, el estrato es más amplio; se refiere a la forma en que las organizaciones en base al cambio de mentalidad del personal, crecen como empresa, incluso minimizan costos, que permiten aumentos en su rentabilidad financiera. El desarrollo organizacional está vinculado de manera directa con la capacitación.

En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. Peter Drucker afirma que, hoy en día, los gerentes son responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento, el cual es bueno cuando es útil. En otras palabras, el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza (Chiavenato, 2013)

En el actual mundo, donde las tecnologías de la información crecen de una manera vertiginosa, las personas tienen que estar involucradas en este fenómeno tecnológico y valerse del mismo para superar sus deficiencias, para involucrarse de manera mas efectivo en el entorno empresarial y poder conservar el puesto de trabajo, ante el peligro de desempleo que existe hoy en día.

El Desarrollo Organizacional se origina con la teoría del comportamiento, donde se vincula Hombre, Organización y Ambiente desde el punto de vista administrativo.

La teoría del comportamiento de la administración significó un nuevo enfoque de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. (Jaramillo, 2014).

La teoría del comportamiento es una nueva propuesta sobre la motivación humana, que se fundamenta en la conducta individual de las personas, este criterio se aplicó al campo de la administración.



Esta teoría se sustenta en una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, las cinco categorías de necesidades indicadas si se aplican al campo administrativo, significa una dirección y un nuevo enfoque de la teoría administrativa, donde los actores principales son las personas, pero dentro de la organización empresarial, buscando un rendimiento óptimo en el trabajo, pero bajo motivación y compromiso de los directivos.

La globalización del mercado ha contribuido a la evolución de las organizaciones, toda empresa tiene la necesidad de estar acorde a los cambios de las tecnologías, que hace un mundo empresarial más competitivo, es necesario que las empresas se adapten al mundo cambiante para poder ser competitiva. “el aspecto cambiante del comercio global, ha abierto nuevas puertas para las organizaciones lo cual exige que esta implemente un tipo de estructura organizacional flexible y fluida que afronte las situaciones conforme se presenta dentro del contexto organizacional.” (Franco & Torrenegra, 2013).

Todo estudio organizacional parte de una constante autoevaluación, esto sirva para medir la capacidad de la empresas frente al entorno cambiante en el mundo de los negocios, “El diagnóstico o evaluación empresarial consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), que considere tanto el pasado, el presente y el futuro de la organización, relacionándolo con su entorno. Este diagnóstico debe hacerse aplicando un juicio cualitativo, que permita evaluar las causas y consecuencias del desarrollo empresarial, intentando obtener en todo momento un plan de mejora” (Franco & Torrenegra, 2013)

El diagnóstico constante de la organización permite tener información de la empresa sobre su gestión y el comportamiento de los clientes internos y externos, que permitan potenciar los recursos humanos y la capacidad para enfrentar a un entorno agresivo en el aspecto competitivo. “El diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización” (Franco & Torrenegra, 2013).

En toda empresa es importante analizar la organización, esto permite determinar “las jerarquías, la división del trabajo, la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social del que está compuesto cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, su actividad económica o sus propósitos” (Franco & Torrenegra, 2013).

Reyes Ponce respecto a la organización indica que, debe existir una relación entre las diversas funciones, con la finalidad de identificar el accionar de los recursos humanos, para delinear sus accionar que permita el cumplimiento de los objetivos y metas.

La función de organizar, tiene que hacerse considerando las siguientes etapas fundamentales:

- a. Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- b. Agrupamiento de estas actividades de acuerdo a los objetivos que se pretende lograr
- c. Definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad
- d. Determinación de los flujos de coordinación horizontal y vertical.

El cumplimiento de estos pasos va a permitir organizar adecuadamente una empresa, en este caso Megaproprinec, esto permite la división del trabajo y que cada empleado este ubicado donde tenga mayor productividad, que va a beneficiar a la empresa en su rendimiento de atención al cliente y de rentabilidad económica.

La división del trabajo que se indica anteriormente, debe realizarse considerando las siguientes etapas:

- a. Jerarquización
- b. Departamentalización
- c. Descripción de Funciones
- d. Coordinación

Jerarquización

“La Jerarquización se refiere a la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. De aquí nacen los niveles jerárquicos de una organización” (Franco & Torrenegra, 2013).

Es necesario agrupar al personal por áreas de trabajo, guiando a ellos a realizar un trabajo coordinado con el único fin: Atención de calidad al cliente, debe cada uno tener claro las funciones que deben realizar dentro de la organización.

Departamentalización

“La Departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud” (Franco & Torrenegra, 2013).

La departamentalización es la especialización del personal de acuerdo a las necesidades de la organización, donde se debe considerar la pericia, la eficacia, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral, donde hay que considerar la centralización, delegación, autoridad, responsabilidad. Siendo parte importante la descentralización de funciones para la toma de decisiones por departamento o áreas, donde se deba estar esperando a la cabeza de la empresa para toma de decisiones inmediatas, cuando así lo requiera la empresa.

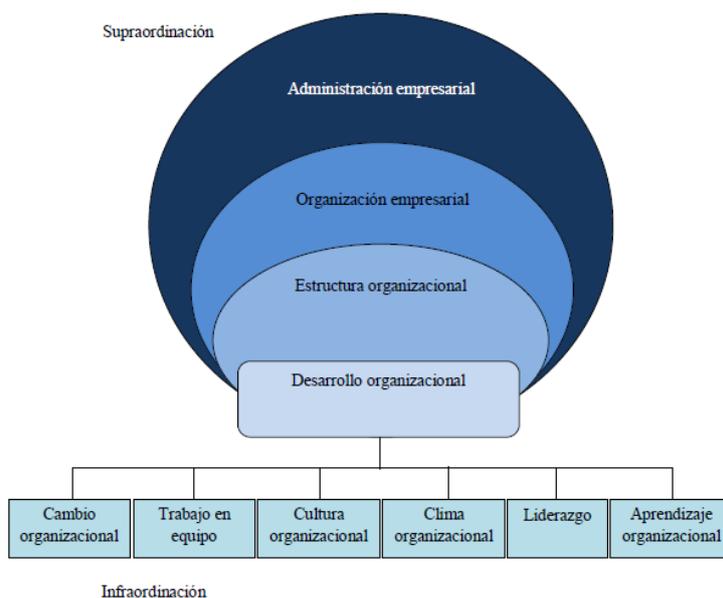
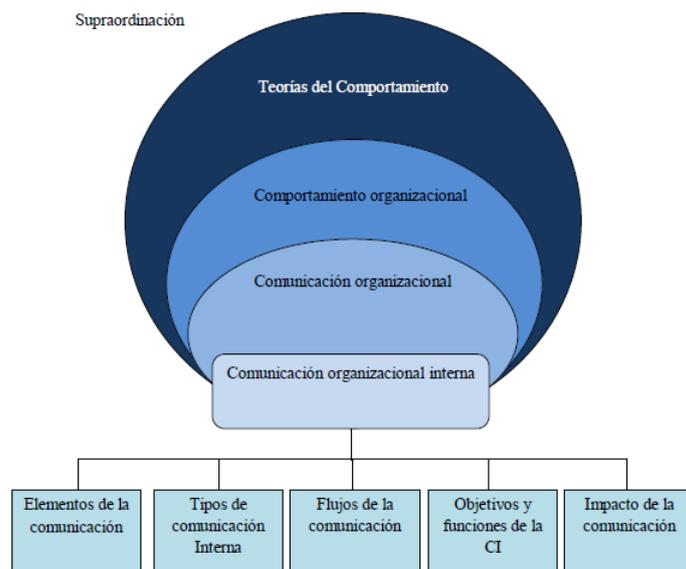
Descripción de funciones.

“Descripción de funciones, después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos” (Franco & Torrenegra, 2013).

Para que el personal que labora en la empresa es indispensable que sepa cuáles son las funciones que tiene que cumplir dentro de la organización, solo el manual de puestos va a indicar las funciones de cada uno de ellos, así como los objetivos que se persigue en la organización. La estructura de la empresa de manera correcta, diseñada con los diferentes puestos de trabajo va a lograr productividad y calidad. “La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. El diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos.” (Franco & Torrenegra, 2013)

El entorno donde desarrolla las actividades la empresa es la que condiciona las estrategias que debe aplicar la organización comercial, las actividades de los empleados deben ser adecuados de acuerdo a las características del negocio y de los clientes, así como de los productos que se comercialización.

Las categorías fundamentales del comportamiento organizacional de una empresa se la pueden presentar de la siguiente manera:



Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y

cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organización está considerada como el proceso que se da entre los miembros de una organización o ente económico de manera especial, esta es una actividad dinámica que se mantiene en un flujo constante dentro de la estructura del negocio.

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Según (BERGES, 2011, págs. 48,49) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telegrafía, radio,

teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.(Balarezo, 2014).

2.1.1 Marco Conceptual.

Organización

Es una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos (Pinto, 2012)

Toda organización se caracteriza por desarrollar una actividad continua, que se interrelaciona con su entorno, el cual son los clientes unos reales y otros potenciales con algo grado de ser futuros clientes. Las organizaciones tienen que ser lideradas por personas que tengan la capacidad técnica gestión administrativa y ser líderes por naturaleza. Para el futuro exitoso de las empresas es necesario que en la organización deben existir jerarquías, ordenes, instrucciones, políticas y reglamentos.

Desarrollo

Es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. (Pinto, 2012)

El desarrollo es la transformación cultural que permita a la empresa ser competitiva, esto se lo logra por medio de un prestigio como organización en base a la calidad del servicio se ofrece a los clientes y con productos de calidad, donde también influye la ética del empresario.

Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional pretende eficiencia organizacional, a través de una mejor relación trabajador-empresa, mejorar la calidad de vida del trabajador y lograr mayor rentabilidad. Todos estos aspectos se encuentran interrelacionados. Los conceptos susceptibles de operación en las definiciones anteriores (o características) se expresan en la siguiente concepción, que contiene premisas y valores:

El desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialectico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnicos-económicos-administrativos de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegure así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

Desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, para la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, a través de la administración eficaz de la cultura organizacional". La siguiente definición fortalecerá todo lo anterior dicho: El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta Gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los

procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración con la cultura de la organización(Garzón Castrillón M. A., 2005, pág. 35;37)

El desarrollo organizacional requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con las condiciones del medio extremo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sostenible de los cambios. El desarrollo organizacional implica valores humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación; cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, impliquen, en ultimas, análisis y modificaciones de hábitos o comportamientos.

Es importante abordar el concepto de desarrollo organizacional; por tanto, consideramos que trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan y también y también del cambio planificado.

Objetivos básicos del desarrollo organizacional.

El autor Richard Beckhard menciona que es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.”(Pinto, 2012)

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desea modificar, existen 3objetivos más generales.Tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del desarrollo organizacional, son principalmente los siguientes:

Importancia y necesidad del desarrollo organizacional.

La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Como consecuencia, su manejo es la clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, cuando se tenga indicios de su eclosión.El desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficacia organizacional.(Garzón Castrillón M. A., 2005, pág. 40;41)

Características del desarrollo organizacional.

Las características del DO:

- ❖ Valores humanos.

- ❖ Orientación sistemática.

- ❖ Utilización de un agente cambio.
- ❖ Soluciones de problemas.
- ❖ Aprendizaje experimental.
- ❖ Retro-alimentación.
- ❖ Orientación de contingencia
- ❖ Construcción de equipos

Valores del desarrollo organizacional.

1. **Respeto por la gente.** Los individuos son considerados responsables, consientes e interesados.
2. **Confianza y apoyo.** Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
3. **Igual de poder.** Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquico.
4. **Confrontación.** Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra; deben ser confrontados abiertamente.
5. **Participación.** Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones. (Luna González, 2015, pág. 135;136)

Política organizacional

La génesis conceptual de toda realización concreta en materia de productividad, al inmediato o corto plazo, en la empresa moderna.

Una política en particular se estructura en un conjunto de elementos que interactúan y giran alrededor de un núcleo central constituido por los hechos, que en su esencia demandan la necesidad de un cambio a término definido. (Londoño-Arcila, 2013)

Las políticas organizacionales involucran una serie de elementos vinculados a la actividad empresarial, entre ellos ideas, conocimientos, experiencias, sentimientos, actitudes, opiniones, expectativas.



Importancia de la organización.

La organización es importante porque:

- ❖ Define la estructura correcta de las empresas.
- ❖ Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.

- ❖ Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- ❖ Es un medio para lograr lo planeado.
- ❖ Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- ❖ Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

Principios de la organización.

Los principios de la organización a observar y cumplir son:

- ❖ **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
- ❖ **Unidad de mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberá de reportar los resultados.
- ❖ **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- ❖ **Del objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- ❖ **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.

- ❖ **Difusión.** Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- ❖ **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirá en forma correcta su responsabilidad.

Tipos, etapas o procesos de la organización.

La organización trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que integra todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización de una empresa les sugiere esa estructura, ubicando el marco dentro del cual las personas pueden trabajar motivadas y en forma efectiva. El proceso de la organización se presente de la siguiente manera:



Organización formal.

Una definición de lo que organización formal se ubica en textos de administración, pero para este libro enunciaremos algunos de ellas.

- ❖ **Henry Farol** dice: organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento, materias, herramientas, capital y personal. (Puede hacerse en este conjunto dos grandes divisiones, el organismo material y el organismo social.)
- ❖ **Money y Riley dice que:** organización, en el sentido formal, significa orden y corolario, un procedimiento ordenado y organizado.
- ❖ **H. Koontz y C.O'Donell** afirman al respecto: la organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a obtener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual.

Organización informal.

La organización informal se puede definir como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen, aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. En todas las empresas, las organizaciones informales definen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se definen por escrito porque se cumplen habitualmente. Este tipo de organización cuenta con sus objetivos, que pueden estar en contra de los objetivos de

la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos. La organización informal es lo que resulta de las relaciones individuales colectivas de los individuos ante la organización formal.

En la organización informal existen influencias por medio de presiones informales. Es frecuente que una organización está integrada por pequeños grupos o camarillas, formadas por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, y otras. Estas estructuras individuales suelen no coincidir con los grupos que se han establecido de manera formal.

La organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

- ❖ La organización informal total, considera como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- ❖ La organización informal constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún asunto particular de la política de la empresa (personal eventual).
- ❖ Grupos informales creados en la similitud de labores y que tienen una relación generalmente íntima, por ejemplo, las camarillas o palomillas.
- ❖ Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente y miembros a su vez de palomillas y camarillas.
- ❖ Individuos aislados que es muy raro participen en actividades sociales.
(Luna González, 2015, pág. 74;75;76)

Agentes de desarrollo organizacional (D.O). ¿Quién es?

La palabra “agente” significa según el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda: “aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, propulsor,

impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción”. Adaptando la acepción que hace Bennis (1966), se puede decir que agente de D.O. impulsa el esfuerzo D.O., actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: podrá ser co-autor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema-objetivo. Diversos autores utilizan la expresión “agente de cambios” en el mismo sentido que agente de D.O. Prefiero esta última en lugar de la otra, porque la palabra “cambio”, como calificadora del papel del agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y la permanencia, como comenta Argyris (1970). Esta aclara que papel del agente no es, preliminar ni apriorístico, para promover cambios: es, primordialmente:

1. Ayudar a generar datos validos e informaciones útiles que revelen la realidad o verdad organizacional. El cliente vera así la situación de un modo más completo y comprensible.
2. Crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver un “problema” y planear acciones adecuadas.
3. Ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante: esto es, estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha. y a esos tres requisitos presentados por Argyris, añado otro más.
4. Ayudar a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para mejor alcanzar los objetivos que se propusieren.

Perfil y acción del agente D.O.

Ya se vio que el papel básico del agente D.O. incluyen cuatro tareas.

1. Ayudar a generar datos válidos.
2. Estimular la decisión consciente, libre y bien informada.
3. Asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión.
4. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema- cliente.

Para representar tal papel, el agente de D.O. necesita actuar en dos planos: a nivel de proceso y a nivel de contenido. en consecuencia, debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de tarea, y para las dimensiones de clima y dinámica psico-social, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área tecno-estructural-administrativa, como en la de comportamiento humano.

Para actuar con eficacia en esas tareas, niveles, dimensiones y áreas, sus calificaciones: deben ser, idealmente, las siguientes:

- a) Autoconocimiento: conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.
- b) Comprensión de la Organización: conocer y entender la organización o sistema-objetivo, lo que requiere 1) conocimiento teóricos y prácticos sobre D.O., 2) experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel de gerencia, 3) capacidad de diagnóstico de situación de sistemas socio-

técnicos abiertos (TEAC/M), 4) identificación de problemas, oportunidades, potenciales y limitaciones del sistema-objetivo.

- c) Competencia interpersonal: capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de D.O., creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.
- d) Flexibilidad de acción: capacidad para representar diferentes papeles (o subpapeles) dentro de su función de múltiples facetas de agentes D.O. (Achilles De Faria, 1983, pág. 101;102;103)

Agente de cambio.

Es una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio organizacional. Los administradores son los principales agentes del cambio en la mayoría de las organizaciones. (Luna González, 2015, pág. 137;138)

Clima organizacional.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo, para así reaumentar su productividad sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son, todos, los elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional.

Cultura organizacional.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, mismos que distinguen a una organización de otras; es el conjunto de

valores, creencias y entendimiento importantes que dichos miembros tienen en común. Es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque no siempre de manera consciente.

Estructura organizacional

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins/Couterl, 2015)

Este tema tiene vital importancia por parte de la Gerencia, la estructura organizacional siempre deben ser reevaluados para que la empresa se adapte a los cambios de época y a la competencia, esto se logra con eficiencia y eficacia, el administrador profesional dentro de sus funciones esta la organización, esto está vinculada de manera directa con diseños estructurales, que faciliten la gestión.

Estructura simple

Es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.²² Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona. (Robbins/Couterl, 2015)

La mayoría de organizaciones empiezan como emprendedores y con una estructura simple integrada por los propietarios y pocos empleados, con el pasar del tiempo si se administra correctamente la empresa crece y debe incrementarse el número de los empleados, se hace necesarios reglamentos y determinar políticas, la empresa se vuelvemás burocrática.

Estructura funcional

Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización (Robbins/Couterl, 2015)

Con el crecimiento de la organización es necesario departamentalizar, donde se comparte funciones y toma de decisiones por niveles.

Calidad.

Podemos definir Calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidad que no han sido atendidas por ninguna empresa que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. Esta es una definición de calidad claramente centrada en clientes. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades de sus necesidades estará proporcionando calidad.

Clientela clave (el público objetivo).

Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. También se denomina en mercadotecnia: público objetivo.

El nivel de excelencia.

En la prestación de un servicio, el concepto calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de producto. Un servicio alcanza su nivel de

excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.

La “conformidad”

La “conformidad”, que es el tercer parámetro de la calidad, consiste en mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. El grupo Funespaña, un verdadero gigante de las funerarias, realiza una declaración de intenciones publicitando la excelencia de sus servicios. Esta constituye un ejemplo de conformidad de su servicio.

El servicio.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Pongamos un ejemplo, si vamos a comprar a una tienda donde el encargado nos recibe estupendamente, y a otra donde nos ofrecen un producto más competitivo, probablemente nos quedamos con la segunda. Pero si fuese posible ¿por qué no ofrecer dos cosas? El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción.

El cliente.

Es la persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tienda a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios. También se dice que es la persona que compra en un establecimiento comercial.

La atención al cliente

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar. (Pérez Torres , 2010, pág. 6)

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados. Los compradores constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aun no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

Los clientes frecuentes, utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta. Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten

identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.(Pérez Torres , 2010, pág. 1;2)

Calidad de servicio

La calidad de servicio incluye las características de un producto y/o servicio que permiten satisfacer las necesidades del cliente y/o ciudadano. Es la verdadera ventaja competitiva de una organización en la actualidad, ya que refleja el compromiso de quienes integran una institución orientada a prestar un buen servicio al usuario. Sin embargo, tradicionalmente el término “calidad” ha estado asociado al control de calidad, dirigido a la comprobación de que las características relevantes de un producto se ajustaban a lo que se había especificado por parte de los técnicos. Si se comprobaba ese ajuste, el producto superaba el control de calidad. (Villa Casal, 2014)

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha (Torres, 2014).

Entonces la satisfacción en el trabajo es la actitud de las personas hacia su actividad laboral, para que se de esta satisfacción los directivos tienen que implementar políticas, normas, procedimientos y disposiciones justas para el desarrollo de las actividades productivas o comerciales. Cuando existe insatisfacción disminuye el rendimiento, caso contrario mejora su accionar en la empresa, produciendo mejoras en la rentabilidad.

2.1.2. Marco referencial sobre la problemática de investigación.

2.1.2.1. Antecedentes investigativos.

Después de una revisión de temas realizados sobre desarrollo organizacional y atención al cliente se encontró en internet los temas de tesis realizada por los diferentes autores tales como:

(Ramirez & Martinez, 2017). Tema proyecto de Desarrollo organizacional de la empresa TURATI FOODS S.A., en Chiguagua. En la investigación evidencia las etapas y principio para realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, para el mejoramiento de la eficiencia productiva para mantenerse en el mercado. A partir de la estructura organizacional se propone un orden en cada uno de los procedimientos, funciones, responsabilidades y línea de autoridad que debe mantener la empresa.

Tesis de Maestría en Planificación y Dirección Estratégica titulada “Diseño del Plan Estratégico 2013-2016 para la constructora Rodríguez” expone “El funcionamiento de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias. Y por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar. Para que la empresa logre ser competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un diseño del plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios. (Polo Cabezas, 2014)

Además, se encontró una investigación realizada en la República del Perú: “La investigación, se orienta a evaluar los factores que influyen en la calidad de servicio y que repercuten en las ventas; a efectos de generar acciones que constituyan valor para los clientes, generando confianza y prestigio en la marca. La perspectiva trascendental de la calidad es sinónimo de excelencia innata: Una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño. Este punto de vista se aplica a la actuación en las artes visuales y plantea que la gente aprende a reconocer la calidad únicamente por medio de la experiencia que obtiene a través de la exposición repetida. El método basado en el producto: Considera la calidad como una variable precisa medible; plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de un ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que esta perspectiva es totalmente objetiva, no toma en cuenta las discrepancias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso de segmentos completos de mercado). (Vela, Zavaleta, 2014)

Con las investigaciones referenciadas servirán de guía para la realización del presente trabajo investigativo de desarrollo organizacional para la empresa Megaproprinec de la ciudad de Babahoyo.

2.1.2.2 Categorías de Análisis.

Desarrollo Organizacional.

(Guizar, 2013) Referencia a Alejandro Guzmán Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (pág.6)

Operacionalización de sub categorización

- Relaciones interpersonales
- Cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías.
- Organización administrativa para aumentar su eficiencia

2.1.3 Postura Teórica.

Según Garzón Castrillón, en el año 2005 expone que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo en la que ayudará a solucionar problemas, mejorar los procesos, a través de una administración eficaz. Logrando directrices necesarias para que el recurso humano sepa cuáles son sus funciones y cuál es el medio para alcanzar las metas y proyectos de la empresa.

Para el autor Pérez Torres en el año 2010, la perspectiva de la calidad en la atención al cliente menciona que los esfuerzos de las organizaciones están dirigidos a las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales, indicando que dentro del mercado estas organizaciones son competitivas y por ende existe la dificultad de cumplir sus metas.

2.2 HIPÓTESIS.

2.2.1 Hipótesis general.

El análisis del desarrollo organizacional, permitirá mejorar la atención al cliente y la rentabilidad de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

2.2.2 Subhipótesis o Derivadas.

- ❖ La fundamentación teórica especializada sobre modelos de desarrollo organizacional, influirá en el mejor manejo del talento humano en la organización.
- ❖ El estudio del clima organizacional, contribuirá a mejorar las relaciones entre el personal que labora en la empresa Megaproprinec.
- ❖ La evaluación de los procedimientos de Desarrollo Organizacional, permitirá proponer procesos para mejorar a la atención al cliente en la empresa Megaproprinec.

2.2.3 VARIABLES.

Variable independiente

- ❖ Desarrollo Organizacional

Variable dependiente

- ❖ Atención al Cliente

CAPITULO III.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados obtenidos de la investigación

3.1.1. Pruebas estadísticas aplicadas.

En el presente proyecto se realizó la prueba estadística de Chi cuadrado X^2 , con la que se pudo observar si las hipótesis de las variables utilizadas, se ajustan a los datos esperados realizados por medios de la encuesta a los clientes y a los trabajadores de la empresa de Megaproprinec de la provincia de Los Ríos.

Formulación de hipótesis:

H_0 : El desarrollo organizacional no incidirá en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón de Babahoyo, provincia de los Ríos.

H_1 : El desarrollo organizacional incidirá en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón de Babahoyo, provincia de los Ríos.

Frecuencias observadas

La frecuencia observada se obtuvo mediante cuatro preguntas de la encuesta que se realizó a los clientes y al personal que labora en Megaproprinec de la provincia de Los Ríos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS			TOTAL
	SI	NO	A VECES	
¿Conoce usted cuáles son sus tareas específicas, horarios, obligaciones, etc.?				
¿Cree usted que es necesario un plan de desarrollo organizacional para mejorar y optimizar el recurso humano de la empresa Megaproprinec?				
¿Cree usted que la empresa Megaproprinec tiene todo lo necesario para brindar productos de buena calidad y a precios módicos?				
¿Cree usted que en la empresa Megaproprinec le hace falta algo como espacio físico, más personal de atención, promociones, otros?				

TOTAL				
--------------	--	--	--	--

Tabla 1. Frecuencia observada de los resultados de la investigación.

Elaborado por: Erika Ezeta Flores.

Frecuencia esperada o teórica

$$ft = \frac{tc \times tf}{tcf}$$

ft = frecuencia teórica.

tc = total de columna.

tf = total de fila.

tcf = total de fila y columna.

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
CATEGORÍA	PREGUNTA 7	PREGUNTA	
		10	TOTAL
Sí	4	18	22
No	18	4	22

No conoce	3	3	6
TOTAL	25	25	50

Elaborado por: Erika Ezeta Flores

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
	FRECUENCIAS ESPERADAS O TEORICA		
CATEGORÍA	PREGUNTA 7	PREGUNTA 2	TOTAL
Sí	11	9	22
No	6	11	17
A veces	8,00	5	13
TOTAL	25	25	50

Elaborado por: Erika Ezeta Flores

CÁLCULO MANUAL		
F_o	f_e	$z^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$
4	11,00	4,45
18	9,00	9,00

18	6,00	24,00
4	11,00	4,45
3	8,00	3,13
3	5,00	0,80

Elaborado por: **Erika Ezeta Flores**

Calculo del Chi Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

CÁLCULO EXCEL	
Prueba Chi	1,11495E-05
Prueba Chi Inv	41,60872476

Margen de error

Para poder verificar las respuestas del Chi-cuadrado se obtuvo un nivel de seguridad de 0,05 según la tabla.

3.1.2 Análisis e Interpretación de Datos

Luego de tabulados, revisados y obteniéndose los datos del Chi Cuadrado (X^2) hemos llegado a la conclusión de que el Chi Cuadrado X^2 es mayor que el Chi cuadrado de la tabla $X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{tabla}}$, lo que nos permitirá acceder a la hipótesis alternativa (H1) y rechazar la hipótesis nula (H0), al utilizar en la investigación en el Desarrollo organizacional y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

La prueba se realizó utilizando el análisis de las encuestas a los empleados y a clientes de la empresa Megaproprinec, el Chi Cuadrado me permite aplicar la Hipótesis alternativa para poder continuar con la investigación, optimizar los problemas que en la empresa se presentan.

3.2 Conclusiones específicas y generales

3.2.1 Específicas

- Dispone de una infraestructura mínima, lo que no permite mucha accesibilidad a las distintas perchas.
- Los clientes se encuentran insatisfechos debido a la poca atención que reciben por parte del personal que labora en Megaproprinec, ya que éstos no tienen la capacitación adecuada para poder brindar los servicios requeridos por los usuarios.
- Megaproprinec en su cronograma de promociones no es constante por lo que no crea un lazo de fidelidad con los clientes potenciales.

3.2.2 General.

Se pudo notar que existen muchas necesidades por suplir, tanto a nivel de la atención al cliente, áreas físicas de la empresa como en el área del personal que labora ahí, todo esto se puede mejorar tomando en cuenta el análisis realizado en las encuestas.

3.3 Recomendaciones específicas y Generales

3.3.1 Específicas

- Elaborar un Plan de Desarrollo Organizacional para mejorar el ambiente laboral, la atención al cliente, manteniendo y buscando la fidelidad de los clientes.
- Se recomienda realizar charlas y talleres de capacitación para el personal que labora en Megapropinec para lograr mejorar la atención al cliente y con la aplicación de estrategias de marketing para lograr fidelidad de los clientes potenciales.
- El mejoramiento de ubicación de las perchas creará una ampliación de espacio para que los clientes puedan circular sin dificultad y realizar sus compras.

3.3.2 General

Es recomendable poner atención a las solicitudes más importantes de la clientela como lo es la ampliación de la infraestructura para una mejor circulación dentro del local, realizar un organigrama de las promociones para crear un lazo de fidelidad hacia la empresa, y sobretodo crear un buen ambiente laboral con la asignación específica de labores al personal para que puedan dar un excelente servicio al cliente.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Propuesta de aplicación de resultados

4.1.1. Alternativa obtenida

Una vez realizado el trabajo investigativo y basándose en las recomendaciones y conclusiones se llegó a la solución de plantear un plan de Desarrollo Organizacional para la empresa Megaproprinec.

4.1.2 Alcance de la alternativa

Definir el Desarrollo Organizacional a implementarse para toda el área de trabajo de la empresa Megaproprinec y que sirva para el mejoramiento de la atención al cliente y el clima laboral donde se desenvuelven.

Mejorar el servicio al Cliente mediante la creación de un clima laboral apto para el desarrollo de sus cualidades que podrán demostrar con la optimización de recursos de la empresa.

Establecer estrategias de marketing que permitan un mejor desenvolvimiento de los empleados al momento de captación de clientes potenciales y su fidelidad mediante su satisfacción.

4.1.3 Aspectos básicos de la alternativa

4.1.3.1 Antecedentes

El trabajo investigativo ha permitido detectar una serie de oportunidades que van a mejorar las actividades cotidianas del personal que labora en la empresa Megaproprinec, en base a la determinación del problema es viable plantear una serie de escenarios futuros que pretenden mejorar la comunicación organizacional de la empresa entre empleadores, empleados y clientes.

Por medio del estudio se determinó que existen fisuras en la comunicación entre las áreas de trabajo, pero lo bueno es que el personal que labora está a gusto en la empresa y están dispuestos a colaborar para mejorar la comunicación en la organización en beneficio de la misma y en especial de los clientes.

Es importante indicar que la comunicación organizacional es el pilar de toda organización, de manera especial en las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, porque las funciones de planificación, organización y control se logran por medio de la comunicación organizacional.

El liderazgo de los ejecutivos de la organización, es eficaz cuando existe un ambiente adecuado para la motivación, lo cual conlleva a cumplir los objetivos y metas planteados.

4.1.3.2 Justificación

La presente propuesta es de suma importancia porque por medio de su aplicación se va a lograr que exista una mejor comunicación organizacional en la empresa Megaproprinec, esto permitirá mejorar el ambiente laboral de la empresa, la atención al cliente y por ende mejorar la productividad de la organización

Los nudos críticos que se identificaron, por medio de esta propuesta de intervención administrativa se plantean acciones y procedimientos, por medio de los cuales se despliegan los diferentes recursos comunicacionales, para mejorar la labor de la empresa en estudio.

También es importante, porque por medio de la gestión comunicacional se va a relacionar a los elementos involucrados en la actividad de esta empresa, esto va a permitir cumplir con las metas planteadas, reducir focos de conflictos internos, y sobretodo considerar la opinión de los involucrados en las operaciones del negocio.

4.2.2. Objetivos

4.2.2.1 General

Implementar el plan de desarrollo organizacional para mejorar el ambiente laboral, la satisfacción del cliente, elevar el volumen de ventas y mejorar el rendimiento financiero de la empresa.

4.2.2.2 Específicos

- Definir el Desarrollo Organizacional diseñado de acuerdo a los requerimientos de la empresa Megaproprinec.
- Establecer las metas y objetivos que se desean alcanzar mediante la implementación del Desarrollo Organizacional.
- Implementar la propuesta.

4.3.3 Estructura General de la Propuesta

4.3.3.1 Título

Plan de desarrollo Organizacional para la mejora en la atención al cliente de la empresa Megaproprinec del Cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

4.3.3.2. Componentes

Estrategias

Estrategia 1

Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio del cliente.

El servicio al cliente es el esmero y entrega que realiza cada persona que trabaja en una empresa y está en contacto continuo con los clientes y busca su entera satisfacción entregando un bien en el momento y especificaciones solicitado y esto se logra mediante la estimulación de actitud de servicio.

La empresa tiene que conocer la situación actual de su servicio al cliente, para lo cual primero debe realizar una auditoría que permita determinar las necesidades del cliente y de la empresa, considerando:

- a. Un análisis de los problemas y sus causas, para de esta manera poder determinar la solución, esto debe realizarse utilizando el análisis de Pareto, el cual permite identificar las deficiencias determinadas por la auditoría.
- b. Luego debe procederse a identificar los cuatro problemas principales, estos se identifican de menor a mayor incidencia en la empresa, es decir el primero de poca influencia, el segundo que indique la deficiente atención del personal, el tercero cuando esta deficiente atención del personal no sea atendido ante los reclamos de los clientes y el cuarto cuando la mala atención del personal sea acompañada por una mala atención de la atención telefónica, cabe indicar que en esta empresa no existe esta atención, que sobre todo es necesario para conocer sobre las quejas de los clientes.
- c. De los problemas identificados e indicados anteriormente, deben conocerse tres causas, considerando: una deficiente o baja gestión en el mercadeo de la organización, la falta de personal para atención al público, y la falta de capacitación de los empleados que permita una mejor atención al cliente, sobre estas causas se sustenta la propuesta de mejora.

Estrategia 2

Diseño de un modelo de servicio al cliente.

El diseño de un modelo de servicio al cliente tiene que cumplir con varias actividades que dirige a la implementación del diseño, así:

- a. Creación de una base de datos de clientes reales. -Aquí debe indicarse las características, necesidades y volúmenes de compra de cada cliente. Esto permite mantener un stock de mercaderías de acuerdo a las necesidades de los clientes efectivos y que puede ser necesidades de clientes potenciales.
- b. Caracterización de los clientes. -Es necesario que los clientes sean ordenados de acuerdo a las características, deseos y posibilidades de compra, que permita satisfacer la demanda como sinónimo de una buena atención.
- c. Identificar y clasificar las necesidades de los clientes reales. –esto tiene por finalidad identificar las dificultades o debilidades que se presenta en la actualidad en lo que se relaciona el servicio al cliente, recomendándose que la auditoria del servicio a clientes lo haga dos veces al año, para identificar oportunamente las falencias y sus causas.
- d. Establecer indicadores de medidas del servicio a los clientes, considerando lo siguiente:
 - a. Disponibilidad del producto
 - b. Retorno de productos sobrantes y defectuosos
 - c. Tiempo de entrega
 - d. Trato y relaciones con el cliente
 - e. Cantidad y surtido de los pedidos
 - f. Servicio de postventa
 - g. Tiempo de atención a reclamaciones
- e. Identificación de necesidades y capacidades del cliente interno con respecto al cliente externo. –Es necesario evaluar la situación del personal, esto permite identificar su capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la organización, que permita atender con calidad a los clientes. Aquí deben

evaluarse procesos y procedimientos, para identificar donde están los problemas. Debe considerarse los siguientes cuestionamientos:

Interrogante	Definiciones a lograr
¿Estamos preparados?	Características de la cultura de la organización que permita enfrentar un servicio superior al cliente.

¿Para quién?	Caracterización de los grupos de clientes Caracterización de la atención que se da a cada grupo Sistema de información y orientación al cliente
¿Qué?	Contenido del servicio que se brinda Características
¿Cómo?	Procedimiento para que el cliente pida el servicio Procedimiento tecnológico para brindar el servicio
¿Quién?	Personal que se encarga de brindar el servicio, considerando cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación
¿Cuánto?	Estructura organizativa Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
¿Cuándo?	Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
¿Con que?	Relación de los medios como equipos, utensilios, mobiliarios, equipos tecnológicos a utilizar.
¿Dónde?	Lugar para brindar el servicio, considerando localización y ubicación en el negocio
¿Por qué?	Definir tareas y acciones como valor agregado al servicio que presta al cliente Objetivos y metas del servicio al cliente

- f. Determinación de los factores de influencia en el servicio al cliente. –Estos factores que van a influenciar en el servicio al cliente son:
- a. Tipo de servicio. - La empresa ofrece servicios de bienes de consumo masivo, donde influyen factores marketing, nivel de centralización de las actividades de contacto con los clientes, la cantidad de líneas de

productos y el nivel de venta o la cantidad de productos en el mercado de acuerdo al segmento.

- b. Determinación de los requisitos de los vendedores que atienden a los clientes.- Es importante indicar la calidad de la atención a los clientes de parte de los vendedores, quienes son los que tienen mayor contacto con ellos, donde deben considerarse: Habilidades de ayuda, habilidades verbales, habilidades de procedimientos, habilidades de diagnóstico.
- c. Establecer los principios del servicio al cliente adaptables a la empresa.- Para lo cual debe considerarse:
 - Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado.- Para cada segmento de mercado tiene que diseñarse el servicio que se ofrece al cliente, la finalidad es satisfacer los diferentes segmentos de mercado con que está compuesto la empresa.
 - Competitividad. -El servicio que se preste al cliente tiene que ser superior al que ofrece la competencia, esto le va a permitir mantenerse en el mercado.
 - Racionalidad.- La utilización de los recursos y el desarrollo de los procesos debe realizarse con racionalidad, para de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Satisfacción del cliente.- Toda acción que se realice en la empresa tiene que estar dirigida a satisfacer al cliente, considerando calidad, tiempo y precio.

- **Transparencia.**- El cliente tiene el derecho a conocer los procesos que se realizan en la empresa, para de esta forma tomar la decisión de comprar o no.
- **Personalización.**- El servicio que se brinda al cliente debe ser personalizado de acuerdo a las características del mismo.

Estrategia 3

Capacitación en servicio al cliente

La capacitación para el personal de la empresa en el aspecto de atención al cliente, debe sustentarse en los siguientes objetivos:

- a. Brindar a los empleados las herramientas necesarias para ofrecer un servicio de calidad.
- b. Lograr que la empresa tenga métodos y sistemas de trabajo preestablecidos a favor de los clientes.

Temas de capacitación:

- **Cultura de servicio al cliente.** Mediante acciones bien direccionadas que posteriormente se evaluarán para medir si están dando los resultados deseados
- **La lealtad como factor clave del éxito.** Es la fidelidad que se crea mediante el compromiso de una buena atención de los empleados y buena calidad de los productos
- **Unidades estratégicas de negocio.** Mediante actividades distintas e independientes que al final se vincula con toda la empresa para lograr el objetivo propuesto.
- **Desarrollo de trabajo en equipo.** Grupo de trabajadores con ideas y objetivos cuyo propósito es lograr la misma meta

Estrategia 4

Capacitación en el conocimiento sobre el producto, el mercado y la competencia

La confianza es la clave de las ventas y el conocimiento. Dependiendo de la confianza que transmitan el cliente,

- Se puede aprovechar cualquier reunión para impartir las características de determinado producto para brindar la asesoría y la solución que necesita el cliente y para lo cual el personal debe ser un buen comunicador para transmitir confianza en lo que está haciendo.
- El personal debe estar bien entrenado para vender soluciones para lo cual debe captar bien las necesidades específicas de cada cliente.

Estrategia 5

Prospección del mercado

Es un esfuerzo organizado para reunir información sobre las necesidades del medio ambiente en que se desenvuelve, buscando potenciales clientes e identificando sus hábitos de consumo.

- Permitirá conseguir los mejores clientes potenciales ofreciendo con éxito los productos.
- Que tenga “poder adquisitivo”. Para poder comprar y aprovechar las “ofertas”.
- Que tenga “poder de decidir”. Hablar directamente con la persona que sabe lo que necesita y decide que lo necesita.

- Que tenga la “necesidad de adquisición”. Para lo cual debe mostrarse productos o bienes que parezcan llamativos creando una necesidad, ya que las personas compran más por simple deseo que por que lo necesitan.

4.4 Resultados esperados de la alternativa

- Mejoramiento del clima laboral de la empresa. Mediante mediciones y análisis para corregir, reformar y conservar un resultado óptimo en el ambiente laboral.
- Motivación en todo el personal que labora en la empresa. Para en equipo llevar a cabo los objetivos de la organización.
- Organización en los esquemas de trabajo de la empresa. La eficiencia al trabajar como un equipo organizado donde cada integrante conoce sus asignaciones y las metas a lograr tanto individualmente como en conjunto.
- Satisfacción en los clientes. Uno de los objetivos principales de las empresas, donde se mide como la satisfacción recibida tanto del producto como de la atención recibida.
- Dictar lineamientos eficientes de las tareas a realizarse como es el organigrama y las tareas asignadas a cada empleado de la empresa. Directrices a seguir que se toman de acuerdo a las metas propuestas para el beneficio tanto de la empresa, los empleados y los clientes.

Bibliografía.

(s.f.). Obtenido de <https://definicion.de/estrategia/#ixzz3tTC7AjVr>

Achilles De Faria, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Limusa.

Acosta Tapia, R. (2015). *Marketing*. Obtenido de Coach Latinoamerica:

<http://www.coachlatinoamerica.com/virtual/blog/marketing-2/las-5-psde-la-mercadotecnia/>

Análisis de la administración estratégica. (2014). Obtenido de Gestiopolis:

<https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>

- Análisis de la Administración Estratégica*. (2014). Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- Arab, E., & Díaz, .. A. (13 de 07 de 2015). *Impacto de las redes sociales e internet en la adolescencia: Aspectos positivos y negativos*. Recuperado el 20 de 01 de 2018, de
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/S0716864015000048_S300_es.pdf
- Balarezo, B. D. (Enero de 2014). Recuperado el 2018
- Castro y Ramos. (2015). *TESIS DE GRADO*. Obtenido de EL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA EMPRESA MEGAPROPRINEC: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/715>
- Chandler. (2007). *Administración estratégica y creación de la estrategia*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/administracion-estrategica-y-creacion-de-la-estrategia/>
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CreceNegocios. (30 de 10 de 2015). *Que es el Servicio al Cliente y cuál es su importancia*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Díaz de Iparraguirre, A. (2009). *formación del Capital Humano, su relación con la competitividad y el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Tesis Doctoral de Economía: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>
- Dismero. (00 de 00 de 2018). Obtenido de Dismero:
<http://www.dismero.ec/empresa/quienes-somos>
- Economics. (2010). Economics. *Economics*.

Editorial Ecoprensa, S.A. (2018). *Diccionario de Economía*. Obtenido de elEconomista.es:

<http://www.economista.es/diccionario-de-economia/inflacion>

El Rosado, C. (00 de 00 de 2018). Obtenido de Corporacion El Rosado:

<https://proveedores.elrosado.com/Home/InternaG>

ESAN, U. (27 de 10 de 2016). *CONEXIONESAN*. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>

Feigenbaum Armand. (s.f.). Obtenido de Calidad y Gestión: [http://calidad-](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

[gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

García Casermeiro, M. J. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*.

COMV0108 - Actividades de venta. IC .

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*.

Bogotá: Universidad del Rosario.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*.

Bogotá: Universidad del Rosario.

Grocer, C. (07 de Julio de 2012). Obtenido de ICEX:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/servicios/noticias/4616782.html?sectores=-1>

Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principio y aplicaciones*. México: Mc Graw

Hill.

Hitt, I. y. (2017). Administración Estratégica. En *Competitividad y globalización* (pág. 6).

Cengage Learning Editores. Obtenido de

<https://admonestracontadorescity.wordpress.com/>

HOFER, C. (00 de 00 de 2011). Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Temas-Varios/Modelo-De-Hofer-Y-Schendel/85720.html>

itallekzi, m. (2013). Obtenido de <https://michellitallekzi.wordpress.com/2013/02/24/planeacion-estrategica/>

Jaramillo, M. (2014).

<http://umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>.

Recuperado el 2018

Londoño-Arcila. (Junio de 2013). Recuperado el 2018

Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Montaña, Torres. (01 de 2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y*

lineamentos de Intervención para la Implementación de Procesos de cambio en las Organizaciones. Obtenido de Tesis de Grado Maestría en Dirección y

Gerencia de Empresas:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf>

Pérez Torres , V. C. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Ideaspropias Editorial S.L.,

Perez y Merino. (2008). *Concepto de Estrategia*. Obtenido de

<https://definicion.de/estrategia/#ixzz3tTC7AjVr>

Pinto, M. E. (2012). (R. T. Milenio, Ed.) Recuperado el 2018

Polo Cabezas, R. C. (2014). *Diseño del Plan estratégico 2013-2016 para la constructora*

Rodríguez. Obtenido de Tesis de Grado Maestría en Planificación y Dirección

Estratégica: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8221/1/T-ESPE-047784.pdf>

Ramirez, P., & Martinez, P. (25 de 08 de 2017). *Proyecto de desarrollo organizacional de la empresa TURATI FOODS S.A. en Chiguagua, Chiguagua*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pau27705/trabajo-final-desarrollo-organizacional>

Robbins/Couterl. (2015). (P. Hall, Ed.) Recuperado el 2018

Silva Pedraza , L. (2014). *TRABAJO DE GRADO ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA*.

Obtenido de EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, LA CULTURA, LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTION DEL CAMBIO COMO HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA ASEGURAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf>

Stanley Becker , G. (1964). teoria del capital humano. En *Capital Humano*.

<https://es.scribd.com/doc/17419558/TEORIA-DEL-CAPITAL-HUMANO>.

Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/17419558/TEORIA-DEL-CAPITAL-HUMANO>

Supermaxi Ec. (2018). *Supermaxi Ec*. Obtenido de

<http://www.supermaxi.com/conozcanos/>

Tía. (00 de 00 de 2018). Obtenido de Tía: <http://www.corporativo.tia.com.ec/ce/que-es>

Torres, S. (2014). <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrolloorganiz/>. (U. N. -, Ed.) Recuperado el 2018

Vasquez y Vasquez. (2015). *Tesis Ingenieria en Gestión Empresarial*. Obtenido de

Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su Incidencia en el Servicio al Cliente de la Microempresa Artesanal Mecánica y Automotriz

Vásquez: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17421>

Vela, Zavaleta. (2014). *Influencia de la calidad del Servicio al cliente en el nivel de Ventas de Tiendas de Cadenas Claro Tottus-mall*. Obtenido de Tesis de Grado para título de Licenciado de Administración:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/349/1/VELA_RAFAEL_CALIDAD_SERVICIO_CLIENTE_VENTAS.pdf

Vera, C. (27 de 06 de 2013). *Ley de Comunicación, Internet y redes sociales en Ecuador*.

Obtenido de <http://oiprodat.com/2013/06/27/ley-de-comunicacion-internet-y-redes-sociales-en-ecuador/>

Villa Casal, J. P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Barcelona: Profit .

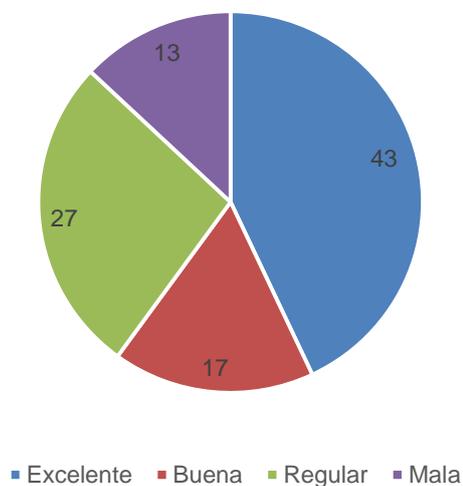
ANEXOS

ANEXO 1

Cronograma del proyecto.

ACTIVIDADES	Octubre 2017				Noviembre e 2017				Diciembre 2017				Enero 2018				Febrero 2018				Marzo 2018				Abril 2018			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del Proyecto	■	■	■																									
Observación				■	■																							
Encuesta y Entrevistas						■	■	■																				
Fuentes Secundarias									■	■	■																	

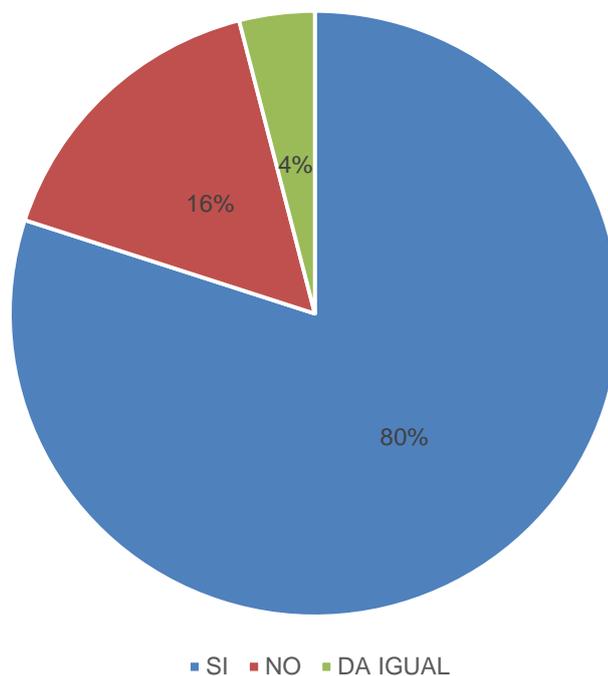
TOTAL	75	100 %
-------	----	-------



Análisis: De un total de 75 clientes encuestados al azar el 43% piensa que la atención al Cliente es Excelente, el 17% que es buena, el 27% que es Regular y el 13% que es mala, lo que significa que la atención es excelente pero puede mejorar.

2. ¿Cree usted que la empresa Megaproprinec tiene todo lo necesario para brindar productos de Buena calidad y a precios módicos?

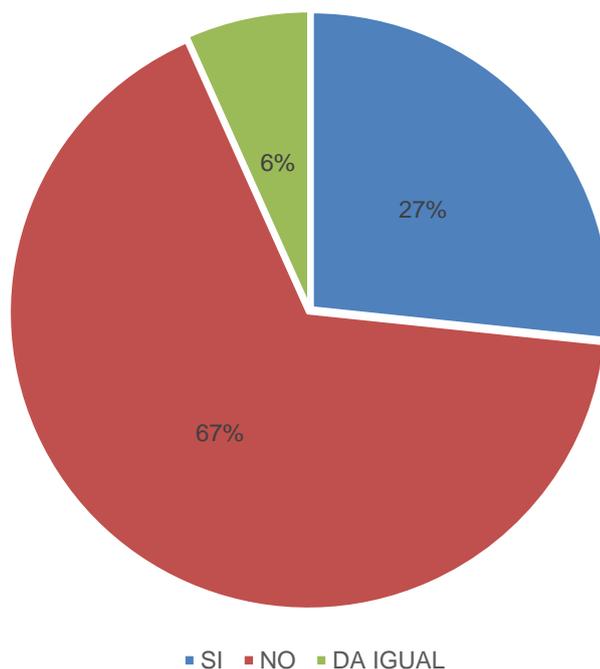
Ítem	Número	Porcentaje
Si	60	80 %
No	12	16 %
Da igual	3	4 %
TOTAL	75	100 %



Análisis: Más del 50% de los clientes encuestados llegaron a la conclusión de que la empresa Megaproprinec tiene todo lo necesario para su satisfacción del cliente, 16 % cree que tiene ciertas falencias que pueden rectificarse mientras que al 4% le da igual.

3. ¿Cree usted que el espacio físico de Megaproprinec es adecuado para la atención al cliente?

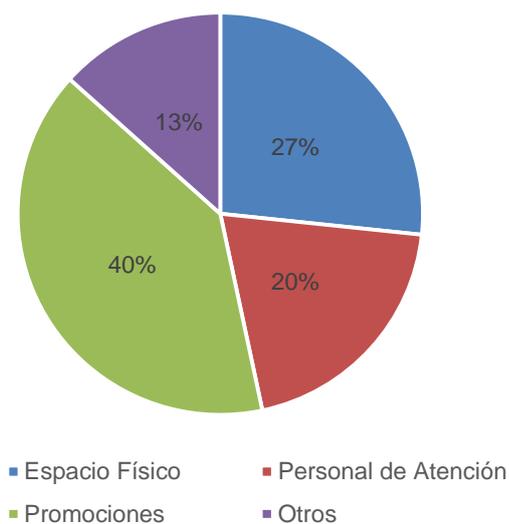
Ítem	Número	Porcentaje
Si	20	,27 %
No	50	67 %
Da igual	5	7 %
TOTAL	75	100 %



Análisis. El 50% de los clientes se encuentran inconformes con el poco espacio físico que tiene la empresa Megaproprinec al momento de realizar sus compras. Al 27% piensa que así está bien y el 6% le da igual el espacio con el que cuenta la empresa.

4. ¿Cree usted que en la empresa Megaproprinec le hace falta algo como espacio, personal de atención, promociones, otros?

Ítem	Número	Porcentaje
Espacio Físico	20	27 %

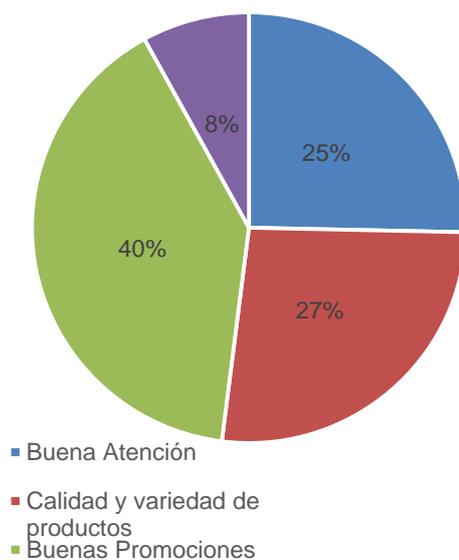


Personal de Atención	15	20 %
Promociones	30	40 %
Otros	10	13 %
TOTAL	75	100 %

Análisis: El 40% de los encuestados piensan que es necesario más promociones de parte de la empresa para que acudan más compradores, al 27% le incomoda el poco espacio físico, el 20% solicita mayor personal de atención y solo el 13% acotaron cosas mínimas.

5. ¿Cuáles son las razones por las que regresaría usted a comprar a la empresa Megaproprinec?

Ítem	Número	Porcentaje
Buena Atención	19	25 %
Calidad y variedad de productos	20	27 %
Buenas Promociones	30	40 %
Otros	6	08 %
TOTAL	75	100 %

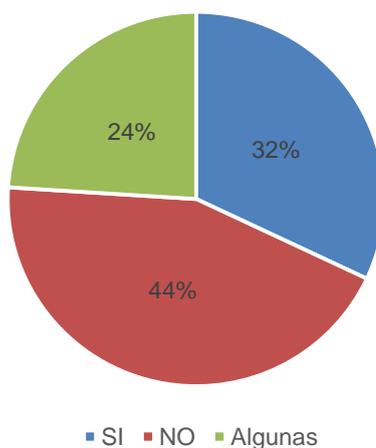


Análisis: Del total de las personas entrevistadas el 40% es fiel a la empresa Megaproprinec debido a sus promociones, el 27% a la variedad y calidad de la mercadería, el 25 a la buena atención y solo el 8% a otros.

PREGUNTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA MEGAPROPRINEC.

6. ¿Conoce usted las políticas y normas de la empresa?

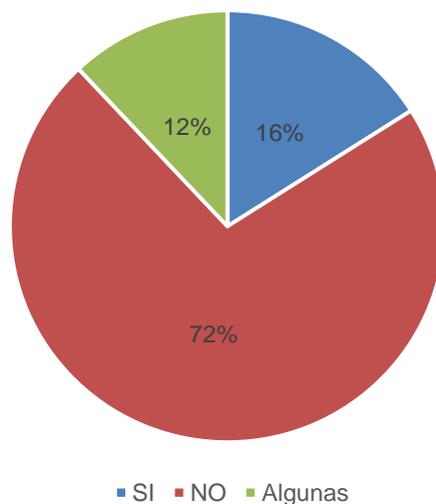
Ítem	Número	Porcentaje
SI	8	32 %
NO	11	44 %
Algunas	6	24 %
TOTAL	75	100 %



Análisis: El 44%, es decir la mayoría del personal de la empresa no conoce a ciencia cierta cuales son los reglamentos de la empresa, es decir hace falta más comunicación de los mandos altos, el 32% si conoce, mientras que el 24% solo conoce algunas, debe existir una mayor capacitación en cuanto al reglamento de la empresa.

7. ¿Conoce usted cuáles son sus tareas específicas, horarios, obligaciones?

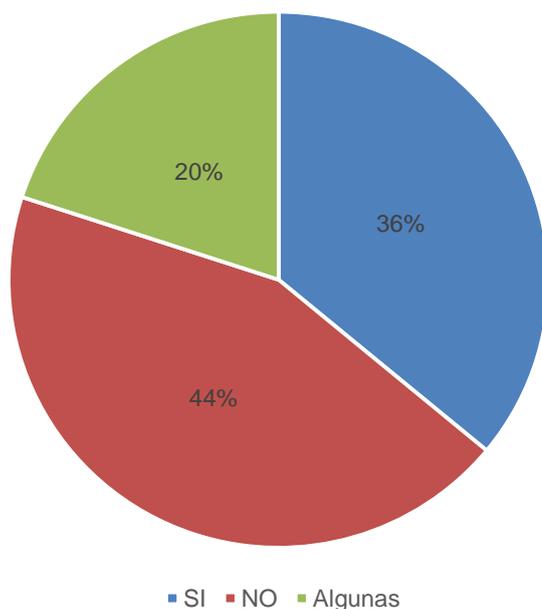
Ítem	Número	Porcentaje
SI	4	16 %
NO	18	72 %
Algunas	3	12 %
TOTAL	75	100 %



Análisis: La mayoría, 72% no conoce sus funciones en la empresa, es decir solo hacen su trabajo mecánicamente o según lo que les indiquen, el 16% dice conocer y el 12% algunas, aunque es poco probable que en realidad conozcan sus deberes y derechos, se nota la falta de un Plan organizacional que maque los lineamientos de la empresa.

8. ¿Cree usted que sus sugerencias y opiniones son tomadas en consideración por la empresa Megaproprinec?

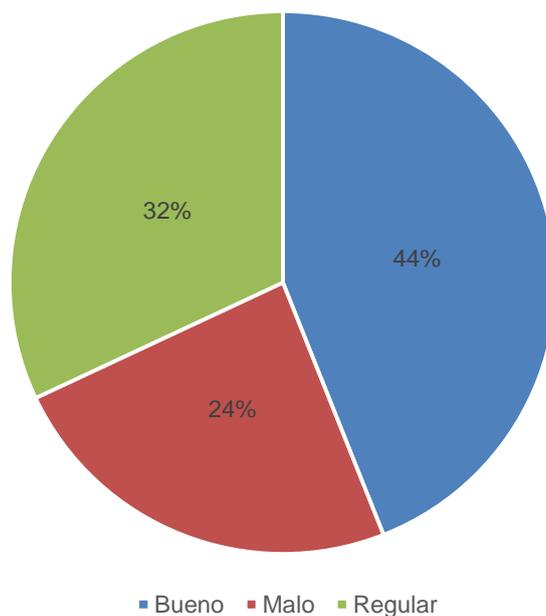
Ítem	Número	Porcentaje
SI	9	36 %
NO	11	44 %
Algunas	5	20 %
TOTAL	75	100 %



Análisis: Se dice que en la empresa debe existir un buen ambiente laboral, pero según los resultados de las encuestas realizadas solo el 36% creen sus opiniones son tomadas en consideración, el 44% no y el 20% piensa que solo algunas veces se consideran.

9. ¿Cómo considera usted el medio ambiente laboral de la empresa Megaproprinec?

Ítem	Número	Porcentaje
Bueno	11	44 %
Malo	6	24 %
Regular	8	32 %
TOTAL	75	100 %

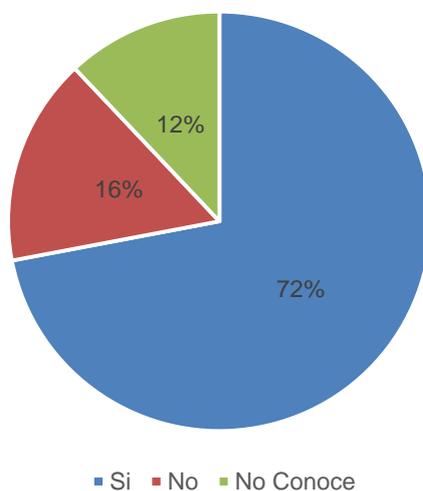


Análisis: Solo el 44% de los empleados cree que existe un buen ambiente laboral, el 32% cree que es regular y el 24% piensa que es malo, lo que quiere decir que es necesario mejorar el ambiente en que laboran ya que se evitarían posibles discusiones y malos entendidos.

10. ¿Cree usted que es necesario un Plan de Desarrollo Organizacional para mejorar y optimizar el Recurso Humano de la empresa Megaproprinec?

Ítem	Número	Porcentaje
Si	18	72 %
No	4	16 %
No Conoce	3	12 %

TOTAL	75	100 %
-------	----	-------



Análisis. Los empleados están plenamente de acuerdo que es necesario implementar en la empresa Megaproprinec un Plan de Desarrollo Organizacional para mejorar tanto el ambiente laboral como la atención al cliente, así se demuestra en los resultados ya que el 72% los cree muy importantes de implementar, el 16% no, mientras que el 12% no los conoce.