



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Gestión del cambio para el fortalecimiento de la cultura
organizacional propuesta de un plan de acción para una empresa de
ventas al retail.**

AUTOR:

Solís Argandoña Mayra Janeth

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL.**

TUTOR:

Psc. Elba Bermúdez Reyes. Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
28 de agosto de 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Solis Argandoña Mayra Janeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psc. Elba Bermúdez Reyes, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psc. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Solís Argandoña Mayra Janeth

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación denominado **GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA UNA EMPRESA DE VENTAS AL RETAI**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2018

EL AUTOR

f. _____

Solís Argandoña Mayra Janeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Solís Argandoña Mayra Janeth

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación denominado **GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA UNA EMPRESA DE VENTAS AL RETAIL**. Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de Agosto del año 2018

EL AUTOR:

Solís Argandoña Mayra Janeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

INFORME ANTIPLAGIO

| Categoría | Enlace/nombre de archivo |
|-----------|---|
| | https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/... |
| | http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26251/1/... |
| | https://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizac... |
| | http://repositorio.un.org.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1... |
| | TRABAJO DE TITULACION VERONICA RAMOS MARIN.pdf |
| | https://www.gestiopolis.com/teoria-y-practica-del-desarroll... |

TEMA:

“Gestión del cambio para el fortalecimiento de la cultura organizacional propuesta de un plan de acción para una empresa de ventas al retail”

ESTUDIANTE:

Solís Argandoña Mayra Janeth

CARRERA:

Psicología Organizacional

INFORME ELEBORADO POR:

Psic. Elba Bermúdez Reyes MGS.

TUTORA

f. _____

Psc. Elba Bermúdez Reyes, Mgs



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC.GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SALDARREAGA SOFÍA VIVIANA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. TAPIA U. ALEX, PHD
OPONENTE

AGRADECIMIENTO

Al terminar un trabajo tan arduo como lo es una tesis de grado me siento llena de sentimientos tan hermosos, como lo es el amor a mi profesión, el orgullo propio y el absoluto agradecimiento a todos y todo lo que ha estado presente para la obtención de esta meta. Han sido muchos obstáculos que inicialmente no entendía porque se generaban, pero hoy en día ya lo comprendí, todo tenía que ser así, todo es perfecto porque viene de la mano de Dios y a él en primer lugar elevo mi más amoroso y profundo agradecimiento, solo él ha sido capaz de llenarme de esperanza para saber que poco con entusiasmo, paciencia, constancia y perseverancia esta meta la iba a cumplir, porque solo él me levantaba cada vez que me desvanecía la desesperanza y me agobiaba por las circunstancias, porque solo él me ha sabido guiar en el amor, la entrega, el compromiso y la responsabilidad con la que hago mi trabajo, gracias infinitas a ti señor porque estas presente en mí y te manifiestas de las maneras más cálidas que en mi vida he podido sentir.

Agradecimiento a toda mi hermosa y maravillosa familia, en especial a mis padres Elisa y Walter, para mí los mejores de este mundo, la dupla perfecta, mi ejemplo a seguir, mi orgullo. Quienes con su calidad de seres humanos me han ido enseñando el verdadero valor de las cosas y lo realmente importante en la vida, porque llenos de experiencias y sabiduría han sabido guiarme. Gracias es lo único que les puedo decir, gracias por tanto apoyo, amor, entrega, dulzura, atención y tantos valores, que ustedes supieron inculcar en mí. El amor por uno mismo y al prójimo hoy en día lo práctico gracias a ustedes. Que la caridad no es lastima sino la virtud y muestra de amor más grande que un ser humano puede demostrar a otro, eso y más solo se los debo a ustedes.

Gracias por haberme dado la familia más hermosa del mundo, los mejores hermanos que la vida y ustedes me pudieron brindar, ellos que siempre han sido un ejemplo también a seguir. Karina, Javier, Jessica y Vero, les debo quien soy pues la diversidad de sus habilidades y debilidades, formaron en mí el ser humano en el que me he convertido, gracias por sus consejos, amor, apoyo incondicional y por ser parte de mí.

A mi amado esposo Paulo quien con mucho amor, paciencia, y compromiso ha estado siempre dispuesto a ser mi complemento, mi soporte, mi amigo. Gracias amor por todo tu esfuerzo y dedicación a la familia, porque te toco aprender a ser más papá que nunca en mis ausencias y a pesar de la impaciencia que a veces albergabas en ti, supiste sobrellevar y más bien enfocarte en desarrollar habilidades positivas, que hoy en día son un pilar fundamental en nuestra familia. A mis hijos preciosos lo mejor que me ha pasado en este mundo Dairita, Charlotte y Julián, quienes me han enseñado a ser mamá y más profesional que nunca, optimizar el tiempo, dar siempre tiempo de calidad, tener tino para decir las cosas, pero sobre y el aprendizaje más grande que ellos me han dado es la entrega absoluta a lo que amas. Dairita gracias por enseñarme a ser detallista, organizada, meticulosa. Charlotte gracias por enseñarme a soñar, a brillar, a disfrutar cada cosa de la vida y que nada es insignificante en este mundo. Juliansito gracias por enseñarme que el tiempo genera madurez, y que el amor se lo siente más cuando la mente está tranquila, que el silencio hace que nos escuchemos a nosotros mismos y que con el paso del tiempo la paciencia ya se ha vuelto una virtud en mí. Gracias a ustedes por toda esa dulzura, caricias, amor y risas entregadas. ¡Los amo!

DEDICATORIA

A Dios por haberme dotado de las habilidades, la sabiduría, la salud y la vida para estar celebrando hoy en día una meta tan importante en mi vida, la cual trae consigo tantos recuerdos y sentimientos encontrados, en donde solo el conversar con él me alentaba, me llenaba de fortaleza y de fe para continuar. Saber que quien me dio la vida fue él y que este gran paso que estoy dando corresponde seguramente al camino y la misión que él me tiene establecido para mi paso en este mundo, que a veces nos desilusiona pero que para quienes creemos en un Dios vivo todo es posible, solo hay que confiar y mantenernos firmes y convencidos que todo lo que deseamos con dedicación, constancia y perseverancia lo podemos alcanzar.

A mi familia entera, porque cada uno de ellos desde sus roles han estado conmigo, apoyándome en todo, siempre dispuestos e incondicionales. Quienes con sus gestos de amor y entrega me hacían saber que podía confiar en ellos, quienes con sus palabras siempre alentaban mis ganas de seguir adelante y obtener este resultado, quienes sin mirar obstáculos se embarcaron conmigo en este reto, porque para el que quiere y cree todo es posible. Mi familia los seres más importantes sobre la faz de esta tierra, les debo todo lo que soy y hoy les dedico este logro tan importante que sé que ellos lo están celebrando y disfrutando tanto como yo.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN | 5 |
| ÍNDICE GENERAL | IX |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | XI |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| Planteamiento del problema..... | 5 |
| Formulación del problema..... | 6 |
| Objetivos | 6 |
| Objetivo General..... | 6 |
| Objetivo Específico | 6 |
| Justificación | 6 |
| CAPITULO I | 8 |
| MARCO TEORICO..... | 8 |
| 1.1. Desarrollo Organizacional..... | 8 |
| 1.1.1. Características del DO..... | 9 |
| 1.1.2. Cambio organizacional | 9 |
| 1.1.3. Resistencia al cambio..... | 10 |
| 1.1.4. Cambio planeado | 12 |
| 1.2. Talento humano..... | 17 |
| 1.2.1. TTHH en relación al cambio y la resistencia | 17 |
| 1.2.2. TTHH como factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales..... | 18 |
| 1.3. Cultura..... | 19 |
| 1.3.1. Elementos de la cultura..... | 19 |
| 1.3.2. Los valores como elemento base de la cultura..... | 20 |
| 1.3.3. Factores de éxito y su impacto en la cultura organizacional | 21 |
| 1.3.4. Desarrollo Organizacional efectivo a través de su cultura. | 22 |
| 1.3.5. Servicio al cliente | 22 |
| 1.3.6. Calidad del servicio | 23 |
| 1.3.7. Evaluación del servicio al cliente..... | 23 |
| CAPÍTULO II..... | 25 |
| METODOLOGÍA | 25 |
| 2.1. Diseño de la investigación | 25 |
| 2.1.1. Técnicas de recolección de datos | 25 |
| 2.2. Población y muestra | 26 |
| Aplicación de la fórmula..... | 26 |
| CAPÍTULO III..... | 28 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Satisfacción de servicio al cliente | 28 |
| 3.2. Análisis de la variable comunicación interna..... | 32 |
| 3.3. Análisis de la variable rasgos y valores organizacionales | 39 |
| Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo | 39 |
| CAPITULO IV..... | 49 |
| 4.1. Propuesta del plan de acción..... | 49 |
| 4.1.1. Capacitación al personal de ventas..... | 49 |
| CONCLUSIONES | 53 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 55 |
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN..... | 58 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1</i> Fuerzas en el cambio organizacional | 10 |
| <i>Figura 2</i> Fuerzas en el cambio organizacional | 19 |
| <i>Figura 3</i> Manifestaciones de la cultura en diferentes niveles de profundidad | 20 |
| <i>Figura 4</i> Asesoramiento | 28 |
| <i>Figura 5</i> Amabilidad | 29 |
| <i>Figura 6</i> Agilidad..... | 30 |
| <i>Figura 7</i> Valoración del servicio | 31 |
| <i>Figura 8</i> Comunicación jefe & empleado..... | 32 |
| <i>Figura 9</i> Disponibilidad de información para el desarrollo de funciones..... | 33 |
| <i>Figura 10</i> Transmisión oportuna de la comunicación corporativa | 34 |
| <i>Figura 11</i> Información de interés común transmitida por la corporación..... | 35 |
| <i>Figura 12</i> Comunicación clara de expectativas por parte del jefe | 36 |
| <i>Figura 13</i> Respuesta directa por parte del jefe ante preguntas..... | 37 |
| <i>Figura 14</i> Accesibilidad al diálogo por parte del jefe | 38 |
| <i>Figura 15</i> Comportamiento natural en el lugar de trabajo | 39 |
| <i>Figura 16</i> Preocupación por los demás | 40 |
| <i>Figura 17</i> Ambiente de trabajo | 41 |
| <i>Figura 18</i> Calidez en el recibimiento..... | 42 |
| <i>Figura 19</i> Recibimiento del personal a un nuevo compañero..... | 43 |
| <i>Figura 20</i> Compromiso por parte del personal | 44 |
| <i>Figura 21</i> Colaboración entre compañeros | 45 |
| <i>Figura 22</i> Significado de mi trabajo | 46 |
| <i>Figura 23</i> Satisfacción ante el trabajo hecho | 47 |
| <i>Figura 24</i> Orgullo por mi trabajo | 48 |
| <i>Figura 25</i> Temas de capacitación | 50 |
| <i>Figura 26</i> Plan de acción..... | 52 |

RESUMEN

El presente trabajo busca el fortalecimiento de la cultura organizacional en una industria de ventas al retail, a partir de un plan de acción que logre el mejoramiento de las variables principales que se obtengan del proceso de investigación y que serían las bases sólidas del negocio, sobre las cual hay que trabajar. Los cambios internos que ha venido sufriendo la organización en los últimos 4 años han sido de gran impacto no solo en la rentabilidad del negocio, sino en la fidelización de los clientes que dicha empresa ha logrado captar a lo largo de su trayectoria, pues se comenzó a percibir el descontento de dichos clientes, lo cual generó preocupación ya que el cliente siempre será lo más importante para la empresa objeto de estudio. El caso de estudio elegido se caracteriza por desarrollarse con un método deductivo, analítico y comparativo con técnicas de observación, entrevistas a expertos, encuestas de satisfacción y revisión bibliográfica orientada a los procedimientos hacia el servicio al cliente en el área de ventas de la empresa de ventas al retail, objeto de estudio. Se concluyó con un plan de acción basado en la capacitación al personal de ventas, tiene como objetivo brindar al equipo comercial ciertas herramientas que ayuden a mejorar el desempeño siendo eficaces y generando motivación al mismo tiempo e impactando directamente al la calidad del servicio al cliente que se brinda. Sin embargo hay que tener en cuenta que todo proceso de cambio requiere de tiempo para que se convierta en un hábito adquirido y este forme parte de la cultura organizacional.

Palabras claves: retail, desarrollo, cambio, fortalecimiento, cliente, ventas, talento humano, capacitación.

ABSTRACT

The present work seeks to strengthen the organizational culture in a retail sales industry, based on an action plan that achieves the improvement of the main variables obtained from the research process and that would be the solid foundations of the business. which you have to work. The internal changes that the organization has been suffering in the last 4 years have been of great impact not only in the profitability of the business, but in the loyalty of the clients that the company has managed to capture throughout its trajectory, since it was started to perceive the dissatisfaction of said clients, which generated concern since the client will always be the most important for the company under study. The case study chosen is characterized by developing a deductive, analytical and comparative method with observation techniques, interviews with experts, satisfaction surveys and bibliographic review oriented to customer service procedures in the sales area of the company. retail sales, object of study. It was concluded with an action plan based on the training of sales personnel, it aims to provide the commercial team with certain tools that help improve performance while being effective and generating motivation at the same time and directly impacting the quality of the customer service. is provided However, it must be borne in mind that any process of change requires time for it to become an acquired habit and this forms part of the organizational culture.

Keywords: retail, development, change, strengthening, customer, sales, human talent, training.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad, buscan perfeccionar sus actividades de producción y optimizar el aprovechamiento de todos sus recursos y encuentran en el Desarrollo Organizacional el camino para lograr los cambios que necesitan. A través del DO se pueden resolver problemas, lograr el crecimiento empresarial, la adaptación al cambio tecnológico, mejorar el clima, la cultura y el desempeño de cualquier organización, está diseñada principalmente para potenciar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos, traducidos en la misión que como empresa u organización pueden hacerse.

La gestión del cambio es sin duda alguna uno de los procesos que presenta mayor resistencia a la hora de su implementación, pues pese a ser reconocido como uno de los más efectivos para el éxito de los resultados organizacionales, siempre genera incertidumbre, ya que la presencia de nuevos métodos, procesos, procedimientos y políticas, provoca expectativas de modificaciones radicales y profundos que en algunos casos afecta incluso a la estructura de la organización.

El cambio planificado está orientado a la resolución de una problemática, que más allá de impactar en un proceso específico o la rentabilidad del negocio, busca minimizar el nivel de riesgo que se incurre a la hora de proponer y ejecutar acciones concretas que determinaran el futuro de la organización, sin embargo, las aristas que debe cubrir este cambio son de gran impacto en los resultados, es por ello, la importancia de hacer un estudio previo que permita el conocimiento preciso de los pasos a seguir, teniendo en cuenta las variables principales en torno a la dificultad presentada.

El área de ventas es considerada la parte vital de una organización, cualquier que sea su actividad, industrial, comercial o de servicios, ligado a grandes encomiendas de calidad -productos o servicio-, orientado al consumidor o comprador. Por ello, la importante relación entre el talento humano y los objetivos de la organización desde la base de la comunicación efectiva, son esenciales para obtener los resultados esperados. El área comercial en una empresa de ventas al retail representa directamente la rentabilidad del negocio, pues de esta fuerza de ventas depende el éxito organizacional y sostenibilidad empresarial, sin embargo la brecha que existe entre los resultados de las ventas y el talento humano es sumamente

estrecho, ya que se entienden como variables dependientes y con un efecto en doble vía, en donde la clave probablemente esté en la oportuna y sincera comunicación que se propague.

La presente investigación trata específicamente de una de las mayores empresas ecuatorianas dedicadas a la venta de retail (ventas al por menor) donde su principal misión se traduce en: crecer sostenida y ordenadamente, administrar con eficiencia y profesionalismo, generar valor a sus colaboradores y la comunidad; seguir fielmente los valores corporativos, que es su estandarte dentro del mercado y con el que han venido funcionando desde el año 1940 cuando abrieron su primera tienda.

En un mercado tan competitivo como las ventas al retail, una condición fundamental para conquistar a los clientes es ofrecerles un excelente servicio y una gran experiencia de compra. Los clientes de este tipo de empresa jamás van a estar dispuestos a tolerar un mal servicio al cliente, mucho menos una deficiente o engañosa estrategia de marketing, es por eso que las empresas exitosas de este mercado están obligadas a ir más allá de las expectativas de sus clientes para ofrecerles una vivencia de compras excepcional que genere lealtad y buenas referencias.

Investigaciones previas han encontrado que las tiendas del retail basan sus estrategias comerciales en conseguir cada vez más nuevos clientes, por lo tanto deberán concentrar esfuerzos en retener a los que ya tienen, porque la competencia siempre aprovechará la oportunidad de que un cliente no esté satisfecho con el servicio que le brinda alguna empresa comercial a la que asistió a realizar una compra. De manera general todas las empresas están relacionadas con el servicio al cliente, hace que este factor sea clave para el éxito de una cadena comercial.

Un cliente que se siente satisfecho con su experiencia de compra, elegirá nuevamente la misma tienda, la misma marca de un producto o un servicio y además se vuelve un embajador que la recomendará considerablemente. Las personas que gerencian los comercios del retail, necesitan estar preparados y capacitados para brindar un servicio de calidad que se traduce como el trato con amabilidad buscando ayudar al cliente en su compra, así mismo deberá conocer sus

preferencias para que esta manera poder ofrecerle nuevas propuestas para satisfacer sus necesidades de forma específica.

La empresa comercial de ventas al retail, tiene como visión ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y comunidad que quieren enriquecer su vida, ha sido cumplida en todos estos años de servicio y de compromiso con todos los ecuatorianos, accionando desde valores como la integridad, orientados a satisfacer al cliente, con una comunicación oportuna y sincera, creyendo en la empresa y su gente, trabajando en equipo y comprometidos con los resultados.

Llevada por la tradición y siguiendo fielmente sus valores organizacionales y culturales, ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el ranking de su categoría, la creencia de sus propios principios son practicados y fortalecidos día a día con el fin de seguir cosechando éxitos en el negocio.

El valor de la disciplina, puntualidad y fiel cumplimiento de las tareas, son bases sólidas en el logro de los resultados organizacionales, sugieren siempre una mejora continua que debe ir alineado con los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

Sin embargo, a medida que ha ido creciendo y desarrollando, se han visto en profundas reestructuraciones que han tenido un impacto importante en el mercado al que se orienta, y con ello, diversos criterios al respecto de lo que debería mantenerse y lo que debería cambiarse tanto en las estrategias como en la forma funcional y operativa de su área comercial.

Teniendo en consideración la razón de ser del negocio y el gran impacto que podría generar los cambios, es que la compañía se orienta a mantener siempre un estándar de alto desempeño y que al mismo tiempo asegure la rentabilidad de la organización.

Planteamiento del problema

La compañía ha venido sufriendo algunas transformaciones que han obedecido al impulso y su necesidad por evolucionar en el tiempo y el espacio, es así que hace 4 años atrás se vivió un proceso revolucionario de cambio trascendental, que fue impulsado y vivido directamente desde los valores, la misión, la visión, la imagen corporativa y los objetivos estratégicos, impactando directamente en la cultura organizacional.

A pesar que el servicio al cliente es parte fundamental de la filosofía empresarial de la empresa objeto de estudio, los cambios en la estrategia no dieron los resultados esperados y no tardaron los clientes en expresar su inconformidad con el servicio.

Los clientes con el transcurso del tiempo han cambiado, no solamente quieren ser atendidos con amabilidad, ellos tienen otras necesidades, hoy sus expectativas son distintas y su forma de relacionarse con las empresas es diferente, por lo tanto tienen que atender nuevas necesidades y eso incluye al servicio al cliente.

Como todo negocio, la empresa objeto de estudio busca mantenerse y seguirse desarrollando, es así que la implementación de una atención moderna en el servicio al cliente, en la cual posiblemente no se tomaron en consideración datos importantes para el mantenimiento de la organización, como lo son el tipo de cliente al que ha venido fidelizando la empresa por más de 74 años, costumbres que forman parte de la cultura de un pueblo y que se refleja en los gustos de los clientes, todo esto entre otras variables. Las nuevas propuestas llevados por este nuevo modelo a nivel de industrias multinacionales, no solo impacto en la imagen general del negocio sino también en su rentabilidad.

Teniendo presente que los procesos de capacitación y de comunicación, son clave para el alto rendimiento comercial, el área de ventas se vio afectada pues los procesos vinculados con la gestión del cambio que se estaba viviendo no eran traducidos en la manera y forma esperada, impactando de forma directa en la satisfacción de los clientes quienes comenzaron a comunicar su descontento tanto en la asesoría como en la calidad del servicio que recibían.

Formulación del problema

¿Cómo se puede fortalecer la cultura del servicio al cliente de la empresa objeto de estudio?

Preguntas secundarias de la investigación

- ¿Cómo incide la comunicación interna en el área de ventas?
- ¿Cuáles son los principales rasgos y valores culturales de la organización que caracterizan y orientan el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un proyecto de desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la cultura del servicio al cliente en el área de ventas, de la empresa objeto de estudio.

Objetivo Específico

- Medir el estado actual de la satisfacción de servicio al cliente en el área de ventas, para identificar oportunidades de mejoras.
- Evaluar el estado actual de la comunicación organizacional, con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras en la comunicación interna.
- Identificar los rasgos y los valores compartidos de la cultura organizacional, con la finalidad de orientar y fortalecer el servicio al cliente, que es parte de la filosofía empresarial.
- Proponer un plan de acción que contribuya a mejorar el servicio al cliente y el fomento de su cultura para el área de ventas.

Justificación

Los motivos que originaron el tema de esta investigación, están ligados a las continuas quejas generadas por los clientes insatisfechos quienes en varias oportunidades y por diferentes medios buscan obtener una solución o mejora al problema que ellos experimentaron.

Para una empresa de ventas al retail la satisfacción del cliente es de suma importancia pues esta es su razón de ser, la fidelización que ha llevado a cabo la compañía de los clientes ha sido un trabajo arduo y que siempre ha estado ligado al correcto manejo de los procesos internos necesarios para que el producto final llegue con calidad a todo nivel.

Si la insatisfacción de los clientes no es atendida con la prioridad del caso, la compañía posiblemente correría el riesgo de ir bajando su productividad como sucedió en los dos últimos años y de a poco llegar a desaparecer, pues al ser un producto que no corresponde a la categoría de valores básicos para la subsistencia del ser humano y teniendo en el mercado competencia directa en relación a sus productos, el valor de relevancia que le da al servicio es fundamental para su mantenimiento.

Para poder identificar la realidad acerca de la experiencia de compras que viven los clientes cuando visitan las tiendas, es necesario aplicar encuestas que evidencien de una manera más certera hacia donde están orientadas sus necesidades y que es lo que ellos esperan obtener de la compañía, de los productos, del servicio, la atención y demás oportunidades de mejora que se podrían evidenciar y aportar en procesos paralelos al investigado.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. Desarrollo Organizacional

El objetivo del desarrollo organizacional es y lo seguirá siendo en el futuro, la administración del cambio. Richard Beckhard (1988).

La importancia que se le concede al Desarrollo Organizacional se debe a que el capital humano es crucial para el éxito o fracaso de cualquier organización, en consecuencia, su dirección es factor clave para el éxito empresarial, empezando por ajustar la estructura de la organización a la naturaleza del negocio, se continúa con una eficiente administración de los grupos de trabajo y el desarrollo de relaciones humanas sanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos de forma oportuna.

Edgar Schein (1974) afirmaba que el campo del desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones (págs. 24-25).

El desarrollo organizacional según Alfonso Garzón (2005), es un instrumento para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable actualmente, que se caracteriza por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, desde una perspectiva de optimización de recursos con una clara comprensión de lo que influye en el rendimiento de los individuos en el trabajo.

La teoría del DO, sostiene que las mejores herramientas para comprender de qué manera las empresas involucran o evolucionan, como equipos empresariales es probable que se mantengan algunos años en tanto las otras no sobreviven por mucho tiempo. El aporte de que hace el DO desde esta perspectiva explica lo que ha sucedido en el pasado así como lo que está por suceder con el objetivo de mejorar la forma de administrar las organizaciones.

El desarrollo organizacional (DO) es un método para provocar un cambio cultural enfocado en los aspectos humanos y sociales de las organizaciones, con el objeto de lograr una mejora en la capacidad organizacional de adaptarse y resolver problemas, enfatizando valores, desarrollo humano, justicia y la apertura, así como la autonomía individual que permite a los colaboradoras, dentro de las limitaciones organizacionales razonables, realizar sus actividades como lo consideren necesario (Universidad Interamericana para el desarrollo, 2010).

1.1.1. Características del DO.

Entre las características que ofrece el desarrollo organizacional, se mencionan:

- 1) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, por lo que debe resolver todo problema respecto hacia donde desea ir la organización, crecimiento, identidad y revitalización y eficiencia organizacional.
- 2) Hace énfasis en el comportamiento humano.
- 3) Los agentes de cambio o consultores sean externos, una vez implantado el programa podría ser alguien dentro de la organización.
- 4) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- 5) Los agentes de cambio conllevan un conjunto de metas normativas, como son: mejoramiento en la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos para la solución de conflictos y una estrategia educativa planeada.

1.1.1.1. Cultura organizacional

Una manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas, ya que la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización que la caracteriza (Bennis, 1972).

1.1.2. Cambio organizacional

El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El DO es una respuesta a tales cambios. Las transformaciones científicas,

tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

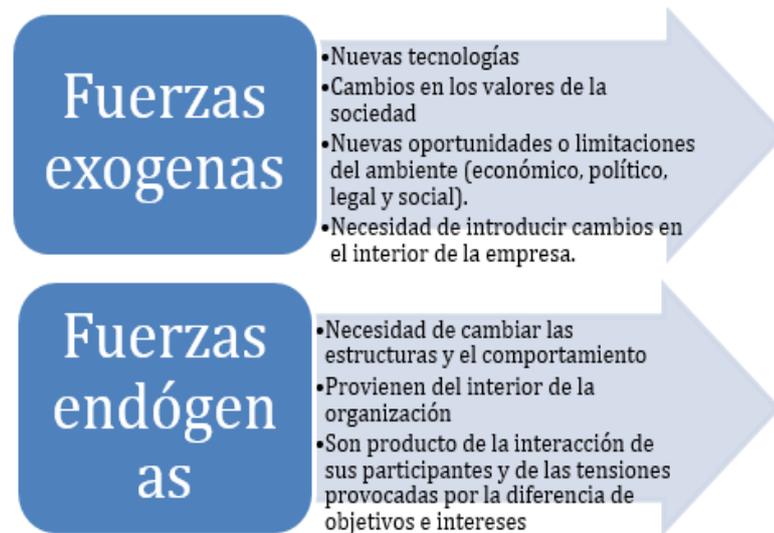


Figura 1 Fuerzas en el cambio organizacional
Fuente: *Benis (1972)*

1.1.3. Resistencia al cambio

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Existente desde el principio de la existencia y aunque es una recurrencia diaria, las personas no logran asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (López Duque, Restrepo , & López Velásquez, 2013).

Estos autores manifiestan que la teoría de la actitud de Gibson (1994) que propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes; existiendo una variedad de reacciones psicológicas en tres niveles de respuesta como el cognitivo, fisiológico y comportamental que están relacionados al cambio y su concepción. Por lo que se concluye que todo proceso de innovación y cambio organizacional, requiere de la comprensión de los procesos que viven los

involucrados sometidos al cambio, así como buscar herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, entendiéndose por actitud una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones.

Por su parte, Escudero, Delfín y Arano (2014) conceptualizan la resistencia al cambio como una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía 2) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente.

La resistencia al cambio nos habla sobre el sistema organizacional en tres principales niveles: a) De la importancia concedida al cambio, b) Del grado de apertura de la organización y c) Para facilitar la detección de temores y sus efectos en el sistema (Escudero Macluf, Delfín Beltrá, & Arano Chávez, 2014).

1.1.3.1. Características de la resistencia al cambio

Según López (2004) citado por Escudero, Delfín y Arano (2014), las formas de expresar la resistencia al cambio más común son:

Tabla N° 1.

Formas de expresar resistencia al cambio

MANIFESTACIONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearía el cambio.

- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

Fuente: (Escudero Macluf, Delfín Beltrá, & Arano Chávez, 2014)

1.1.4. Cambio planeado

Todo cambio debe ser planificado, más aun si hablamos en términos organizacionales donde los efectos van a beneficiar o afectar a cada uno de los miembros de la organización, es así que se dará dicho cambio de una forma ordenada y da paso a que las personas estén preparadas y se involucren en la planeación a través de diferentes procesos.

El cambio también requiere planeación, de esta forma es más ordenado y permite que las personas se preparen y participen de la planeación mediante distintos procesos. En este caso, la planeación busca proporcionar, a miembros de la organización, de medios útiles para dirigirse en forma exitosa, a pesar de las exigencias que tanto la organización como la sociedad demandan; una sociedad cada vez más crítica e informada de la calidad de los servicios que recibe y que son indispensables para la permanencia (Garbanzo-Vargas, 2016).

Existen varios procesos que se deben tener en cuenta al momento de llevar a cabo un modelo de planeación efectiva, tales como:

- Hacer un diagnóstico de la problemática organizacional.
- Identificar cómo será la medición del desempeño.
- Medir el medio ambiente
- Tener claro la visión futura
- Ejecutar el plan de acción propuesto
- Prever los efectos de la resistencia y así minimizar el impacto que esta podría ocasionar
- Estar pendiente de los resultados que el cambio va generando

Por su parte, Kurt Lewin (1946) propuso un modelo de gestión de cambio en tres fases. Para explicarlo, realiza un paralelismo entre el proceso de cambio y el de descongelar un bloque de hielo con una forma determinada para congelarlo de nuevo con otra distinta. Para alterar de forma un bloque de hielo, primero tendremos que derretirlo y convertirlo en agua (Descongelado), transvasar esa agua a otro recipiente (Cambio) y congelar el agua de nuevo con la nueva forma (Recongelado).

Este modelo nos guía a través del proceso de cambio para que éste se produzca de forma ordenada, preparar al equipo y, finalmente, poder implementar el cambio de forma sólida y definitiva.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “casi estacionario”. Para modificar ese estado casi estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

Descongelar:

Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

El cambio:

Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la

implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

Congelamiento:

Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación

actual dirigiéndolo hacia la meta.

1.1.4.1. Competencias organizacionales

Dentro del proceso organizacional, existen elementos de decisión que se reconocen como competencias organizacionales que toda empresa u organización debe empujar al momento del desarrollo de la empresa. Entre ellos:

1. Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio

Requiere la conjunción de percepción y poder sintetizados en el líder que asume su rol de innovador estratégico. El N° 1 efectivo, el que quiere y puede. El proceso empieza en el momento en que las intuiciones, los datos y las señales que muestran la necesidad de un cambio se compaginan entre sí e inclinan decisivamente la balanza. La decisión del cambio se toma siempre en soledad; antes y después de la íntima decisión el proceso suele ser grupal. Pero el punto de inflexión es personal y pasa por el conductor con poder y convicción para realizar el cambio.

Los focos en la dinámica del proceso son tres: Percepción, poder y realismo, que se detallan a continuación:

La percepción es una sensación interior, una impresión materializada en nuestros sentidos ante estímulo exterior que nos hace ver de pronto algo que ante el momento anterior no teníamos claro.

El conocimiento se entrelaza con la percepción. No es necesario que el conocimiento específico este concentrado en él que promueve la ruptura, sino que el rol del líder es el del orquestador que sabe a quién recurrir y donde preguntar.

El poder es el ingrediente decisivo de la ruptura que, en conjunción con la percepción y el realismo permite generar la dinámica del proceso. Poder sin percepción del cambio no produce ruptura y la percepción sin poder no puede materializarse.

El realismo permite ubicarse en la situación actual y proyectarse hacia el escenario más probable, previendo razonablemente los escenarios alternativos. Las claves competitivas de esta etapa son los paradigmas, los cambios externos e internos y los impactos presentes y probables de dichos cambios en la organización. Los paradigmas son los supuestos, las visiones, los modelos que, conscientemente o no, tenemos en cuenta en el momento del análisis y la toma de decisiones.

2. Fuerzas internas y externas que intervienen en el proceso de DO

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede se denominan Cambios Genéricos.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

El aprendizaje involucra cambios. Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas. Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única. Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, se puede posicionar en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un

ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado (UAL, 2015).

1.2. Talento humano

1.2.1. TTHH en relación al cambio y la resistencia

Las organizaciones requieren de una conducción, una administración. Para iniciar el desarrollo organizacional, además de ubicar las características ambientales, es pertinente conocer el capital humano con que cuenta, sus talentos en función de los aportes que se esperan de cada una de las partes. A criterio de Chiavenato (2009), existen tres variables independientes que requieren ser comprendidas en las organizaciones para el logro de los objetivos planteados, las cuales son la base para el desarrollo organizacional: el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual.

El sistema organizacional: Se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas, en conjunto, asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados.

Nivel grupal: Alude a conductas manifiestas a nivel grupal, mediante el trabajo en equipo, el cual es diferente al comportamiento individual. El grupo tiene una serie de actitudes que conforman una sinergia particular, que determinan el desempeño organizacional de manera positiva o negativa, esta fuerza es un elemento estratégico a considerar por el liderazgo, quienes además de conocerlas deben comprenderlas y saber conducir las según los propósitos de la organización y en consecuencia con su misión y visión.

Nivel individual: Plantea las características personales de cada individuo tales como sus competencias, formación académica, historia, actitudes, valores, personalidad, percepción, entre otras. Desde el momento que las personas ingresan a una organización tienen un grado de influencia según estas características propias y, a su vez, la organización también influye sobre ellas. Es transcendental un conocimiento acertado sobre los potenciales de cada individuo y sus

comportamientos ante la organización, de manera que la organización sepa conducir a sus integrantes con solidez y pertinencia, para así ofrecer respuestas organizacionales competentes, según el escenario social al cual se debe la organización.

1.2.2. TTHH como factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales

El talento humano en las organizaciones es y representará siempre, al recurso más importante con el que se cuenta para el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente la gestión del talento humano en las organizaciones ha sido vista como algo irrelevante o sin la relevancia del caso, dándole así mayor importancia a los procesos administrativos, contables, comerciales entre otros, hoy en día esta postura ha ido evolucionando sin embargo aún existen organizaciones que mantienen esta figura.

Es importante tener en consideración que las personas pasan gran parte de su vida entregadas a su trabajos, lo cual es necesario para la consecución de sus objetivos personales y lograr al mismo tiempo desarrollo profesional no solo en conocimientos sino también en el desarrollo mismo de sus habilidades y competencias.

Si el éxito de las organizaciones depende de la gestión del talento humano, es imprescindible que las industrias inviertan en potencializar las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, teniéndolos a ellos como socios estratégicos y aliados de todas las demás áreas.

En la actualidad el talento humano dentro de las organizaciones son uno de los recursos más importantes con el que cuentan, sin embargo también han adquirido un rol más importante que es poder crear ventajas competitivas para las diferentes organizaciones. Esta apreciación es sostenida por un gran número de expertos quienes sostienen que la clave del éxito de toda organización se fundamente en un conjunto de competencias desarrolladas que marcan la diferencia de las demás.

Es ciertamente correcto que el desarrollo de las competencias es un proceso de alta complejidad y de trabajo constante, sin embargo es una herramienta imprescindible que asegura las innovaciones y cambios a largo plazo, así como el desarrollo de los servicios, productos y el logro de visión y la misión.

1.3. Cultura

Según Hofstede (1991) especialista en el tema, sostiene que “La cultura es aprendida, no heredada, ella proviene del ambiente social de las personas, no de los genes de alguien” y representa la cultura en tres niveles de singularidad como se muestra en la figura 2.1, en la que se puede diferenciar la personalidad del individuo y la naturaleza humana, aunque no se ha podido establecer exactamente la frontera entre las dos.



Figura 2 Fuerzas en el cambio organizacional
Fuente. Hofstede, 1991.

1.3.1. Elementos de la cultura

Hofstede (1991a) plantea dentro del modelo de cultura, que hay cinco elementos que intervienen en el proceso: valores, prácticas, símbolos, héroes y rituales. En la figura 2.2, el autor ilustra estos elementos en diferentes capas diciendo que los símbolos son la parte más superficial y los valores son las manifestaciones más profundas de cultura.



Figura 3 Manifestaciones de la cultura en diferentes niveles de profundidad

Fuente: Hofstede (1991)

1.3.2. Los valores como elemento base de la cultura

Los valores son la base principales y se encuentran en el núcleo de la cultura, los mismos son inculcados desde la infancia y se van manifestando en las diferentes circunstancias a través en el comportamiento de las personas. Los valores además de ser una guía para el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización, crean identidad y orienta en las acciones a realizar o resolver.

Uno de los pilares más importantes que sostiene a las organizaciones son los valores que esta posee, pero sobre todo que son puestos en práctica a través de cada una de las acciones realizadas o retos emprendidos por la organización y llevada a cabo por cada uno de sus miembros directivos.

Los valores además de ser una guía para el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización, crean identidad y orienta en las acciones a realizar o resolver.

Pese a que los valores de cada individuo se forman desde casa y durante los primeros años de vida, hay que considerar siempre que dichos valores deben ser flexibles para que se puedan adaptar a los de la organización y hacer un complemento o punto medio entre sus propias creencias y los valores corporativos.

La influencia de los valores organizacionales no solo impacta en el clima laboral sino también son determinantes en diferentes ámbitos como la relación de trabajo, creación de servicio para los clientes, la estrategia competitiva, así como los procesos de innovación.

El reto que tienen las organizaciones es entender que el significado de los valores genera mayor impacto en la manera de como actuamos que en lo que decimos o pensamos. Así mismo es importante establecer valores que sean prácticos y coherentes con el fin del negocio y que no sea un cúmulo de buenas intenciones o que simplemente se mantengan publicadas para cumplir con la formalidad que toda organización debe tener valores definidos.

Los líderes en todos los niveles son principalmente los responsables de promover el fiel cumplimiento y práctica de los valores organizacionales, y al mismo tiempo estar conscientes que las acciones que ellos hagan o dejen de hacer está comunicando la práctica de los valores. Es un reto para los líderes promover de manera clara y contundente la buena práctica de los valores institucionales, sin embargo eso asegura el camino al éxito acompañado de un buen clima laboral y soportado en valores sólidos que los identifiquen como organización.

1.3.3. Factores de éxito y su impacto en la cultura organizacional

El principal objetivo de toda organización es ser sostenible en el tiempo generando utilidad, crecer de forma significativa es decir expandirse y ser reconocida, sin duda alguna el cumplimiento de estos factores serán los generadores de mejores prácticas y por lo tanto de mejores resultados en términos de rentabilidad y desarrollo. Entre los principales se consideraran los siguientes:

- Capital, fundamental para ser sostenibles en el tiempo, al mismo tiempo que representa una de las necesidades primarias a cubrir al emprender un negocio, pues de la rentabilidad y el buen manejo de la utilidad que esta mantenga dependerá su permanencia en el mercado.
- Recurso Humano Calificado, como varias teorías lo sostienen el recurso más importante de toda organización es su gente y el aporte que cada uno de ellos pueda brindar a la organización, ya sea desde su experiencia o desde su formación académica formal.

- Servicio de Calidad, el servicio que se brinde tanto interno como externo es lo que le dará identidad a la organización y marcará la diferencia entre esta y sus adversarios.
- Publicidad efectiva, Toda organización debe darse a conocer y entre una de las estrategias comúnmente sugerida es el mantener una publicidad inofensiva y que genere el impacto que la organización busca generar, a partir de su identidad corporativa.

1.3.4. Desarrollo Organizacional efectivo a través de su cultura.

El desarrollo organizacional es un compromiso que debe ser asumido por el equipo de dirección de toda organización de una manera dinámica e involucrando a todos los miembros de la organización de tal manera que le permita el obtener el éxito en el logro de las metas propuestas. La organización debe facilitar la correcta interrelación entre los elementos que la forman y basada en principios que la definen como lo son su cultura, visión y misión.

1.3.5. Servicio al cliente

La calidad del servicio se constituye en una prioridad competitiva y por tanto es un factor que se encuentra presente en las interacciones de las personas con las organizaciones y representa un atributo diferenciador entre las empresas exitosas y las que no lo son. (Miltenburg, 2009; Skinner, 1969; Hayes & Wheelwright, 1984; Martín-Peña & Díaz-Garrido, 2008)

En la actualidad el servicio es el factor competitivo en los negocios. La esencia en las empresas de servicio, es el nivel de calidad en el servicio que se le brinde al cliente y en los sectores de la economía se lo considera como el valor principal en la comercialización de productos tangibles, es por ello que resulta ser un componente de vital importancia para las empresas de servicio.

Por otro lado, los bienes pueden ser medidos objetivamente a través de indicadores como su durabilidad y número de defectos. (Crosby, 1979; Garvin, 1983). Para Parasuraman et al. (1985), la calidad en los servicios es un concepto abstracto e indeterminado por sus características de intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y consumo. Es por ello que el servicio al cliente va más allá de solo brindar buenos productos, está íntimamente relacionado con la

habilidad de querer servir a los demás, teniendo como objetivo preponderante el generar una extraordinaria experiencia de compras y el satisfacer las necesidades de los clientes a través de las diferentes alternativas de solución a su necesidad o problema planteado.

El conocimiento de lo que se desea vender es un factor determinante a la hora de brindar un buen servicio, no es solo mostrar lo visible sino más bien demostrar profesionalismo a todo nivel y se debe partir de un tema de conocimiento, lo cual va a permitir que el proceso de ventas sea mucho más dinámico y por lo tanto aporte como complemento al resultado de un buen servicio.

1.3.6. Calidad del servicio

Los clientes en la actualidad merecen una especial atención de parte de toda la organización pues fidelizar clientes no es tarea sencilla y depende de todos los procesos de la empresa, sin embargo afecta directamente a quienes asumen la responsabilidad de brindarles una atención directa.

En un mundo globalizado donde la tecnología genera conexión entre países, el carácter diferenciador estará en el servicio, la capacitación y las oportunidades de desarrollo que se busque generar en el cada miembro de la organización. Hoy en día los clientes tienen al alcance de un clic el escoger inmediatamente otra opción en caso de no sentirse bien atendidos o que sus necesidades no hayan sido cubiertas.

Crear y sostener una cultura que asuma al cliente como un aliado estratégico en el desarrollo de la organización, implica también reconocer que la fidelización no es solo para que los indicadores muestren resultados de permanencia de los clientes, sino tenerla como una opción para que la compañía consolide la rentabilidad económica de la empresa tanto a mediano como a largo plazo.

1.3.7. Evaluación del servicio al cliente

La calidad que brinde el servicio al cliente no es estática y es por ello indispensable que dicho servicio sea evaluado con periodicidad, para identificar las oportunidades de mejora que se pudieran implementar.

La evaluación debe apuntar a valorar los principales factores que indiquen en el tipo de servicio que usted tiene fijado brindar de acuerdo al giro de negocios de su organización. La selección de los puntos a tratar, deben ser meticulosamente establecidos si es posible con un comité en el que participen todas las áreas que estén directa o indirectamente relacionadas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Diseño de la investigación

El presente trabajo de titulación, tuvo como objeto de estudio una importante empresa comercial del retail de la ciudad de Guayaquil, se observó el área de ventas de la oficina matriz. La investigación es **no experimental**, ya que el fenómeno observado en su estado natural, al tratarse de un estudio de personas en interacción comercial. Es **descriptiva**, lo cual permite caracterizar el servicio y el comportamiento de los clientes con respecto a la atención recibida en el piso de ventas, analizar factores de éxito de la cultura de servicio al cliente de la empresa que aportaría significativamente al plan de acción que se desea proponer. Para Hernández Sampieri y Mendoza (2008): una investigación descriptiva “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 122) y más adelante expone que “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación sin (p.123).

De enfoque **cuantitativo** con análisis cualitativo de los datos, ya nos permite determinar la opinión de los clientes internos y externos que están relacionados e interactúan con el área de ventas de la empresa; es **transeccional** ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p. 247).

2.1.1. Técnicas de recolección de datos

Con respecto a las técnicas de recolección de datos, se realizaron encuestas para conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado por la empresa, así como también medir desde la percepción de los empleados el estado actual de la comunicación interna.

2.2. Población y muestra

La población es un conjunto de elementos, finitos o infinitos, que pueden ser definidos por una o más características, según Ballestrini (1998), “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”. (p.122).

El muestreo en esta investigación es tipo probabilístico porque se garantiza que cada individuo que conforma la población tenga la oportunidad de ser escogido para formar parte de la muestra. También es un muestreo aleatorio simple porque cada cuestionario de encuesta tendrá un número y se elegirán las personas al azar hasta completar el tamaño de la muestra que se calcule al aplicar la fórmula.

El universo de la muestra está determinada por el número aproximado de clientes que entran diariamente a los almacenes, en las dos tiendas de mayor volumen de ventas.

Aplicación de la fórmula

n=?

N= 4000

q= 0,5

E= 0,05

Z= 1,96

n=200

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{4000}{(0,05)^2 (4000-1) + 1}$$

$$n = \frac{4000}{(0,0025) (3,999) + 1}$$

$$n = \frac{4000}{100.99}$$

$$n = 200$$

Aplicando la fórmula, la muestra representativa es de 200 visitantes por lo tanto las encuestas serán aplicadas a esa cantidad de sujetos.

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos

| | | |
|---------------------|---------------------------|--------|
| N = | Población = | 18.978 |
| P = | Probabilidad de éxito = | 0,5 |
| Q = | Probabilidad de fracaso = | 0,5 |
| P*Q= | Varianza de la Población= | 0,25 |
| E = | Margen de error = | 5,00% |
| NC (1- α) = | Confiabilidad = | 95% |
| Z = | Nivel de Confianza = | 1,96 |

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Satisfacción de servicio al cliente

La encuesta aplicada a los visitantes para medir la satisfacción del servicio al cliente consideró cuatro aspectos fundamentales: asesoramiento, amabilidad y agilidad. En adición, se solicitó valorar al final de la misma, los tres primeros criterios enunciados. Los detalles de dicho trabajo se presentan a continuación:

Asesoramiento (pudo ayudarte en lo que necesitaba, te recomendó productos, los conocía)

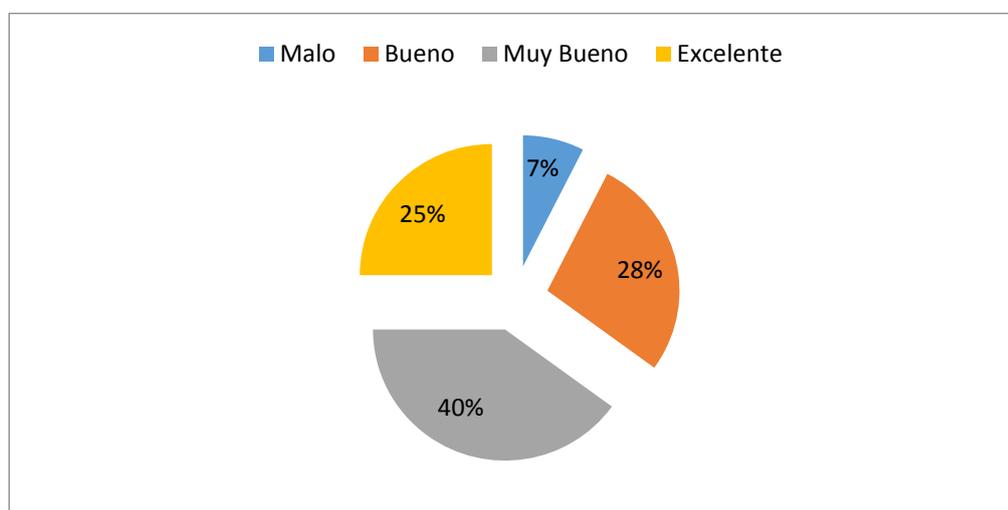


Figura 4 Asesoramiento

Fuente: Encuesta aplicada a visita de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

Del análisis de los datos, el 40% de los encuestados, mencionaron que están satisfechos con el asesoramiento brindado por el personal, un 28% indicó que el mismo es bueno, el 25% indicó que el asesoramiento fue excelente, dato curioso, ya que, la organización presume que su cultura es de servicio al cliente, por lo tanto éste indicador debería ser mayor, Finalmente, el 7% calificó el asesoramiento como malo. Por lo tanto, considerando que en la actualidad los clientes están informados acerca de los productos y servicios, la empresa no debería descuidarse en la capacitación del personal que da la asesoría a los clientes.

El asesoramiento en una industria de ventas al Retail es primordial, pues tienen variedad de clientes y mercadería, quienes se acercan a las diferentes tiendas en algunos casos van por curiosidad de ver lo nuevo de la moda o mercadería, sin embargo quienes se acercan por necesidad son más, por lo que, la asesoría adquiere importancia, pues al ser un mercado tan competitivo la diferencia la marca el conocimiento sobre los productos y el servicio que demuestren, quienes atienden las necesidades de los clientes. Hablar de asesoramiento es hablar directamente de conocimiento de producto.

Amabilidad (te atendió con cortesía y buena voluntad)

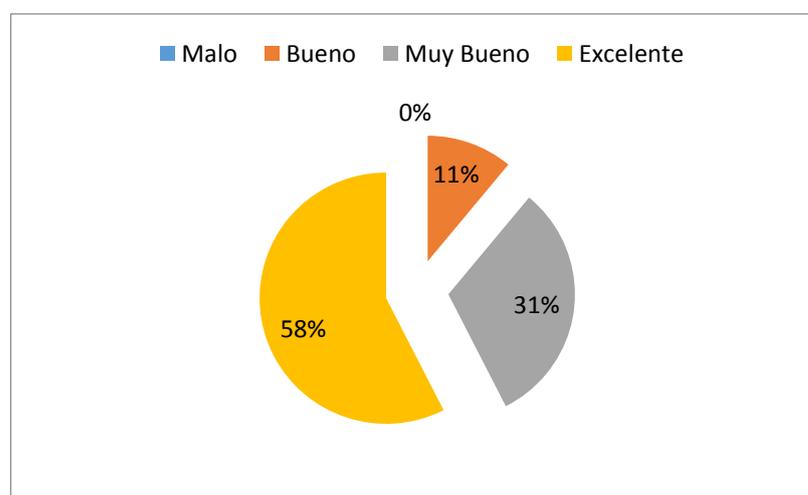


Figura 5 Amabilidad

Fuente: *Encuesta aplicada a visita de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

El 41% de los encuestados manifiestan que lo que más valoran de la asesoría es que escuchen su necesidad, el 31% que lo asesoren en características del producto y el 28% que lo asesoren en los beneficios del producto. Esto muestra como la importancia en el conocimiento de los productos es relevante, pero que la habilidad de escuchar a los clientes es clave.

Agilidad (Te atendió con rapidez)

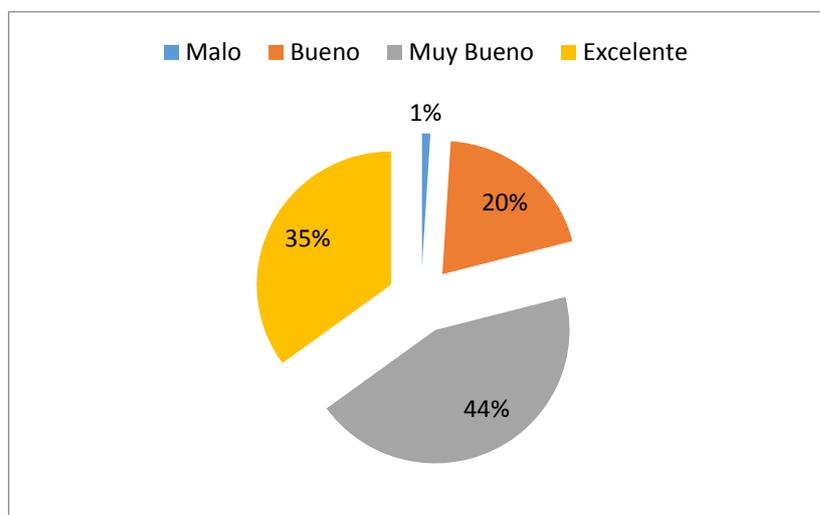


Figura 6 Agilidad

Fuente: Encuesta aplicada a visita de empresas de venta Retail

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que el 58% de los clientes indican que el nivel de amabilidad mostrado durante el proceso de ventas es excelente, el 31% lo calificó de muy bueno y el 11% de bueno. Lo cual enfatiza que la amabilidad es un factor que ha marcado siempre la diferencia entre el servicio que brinda la compañía y aquellos otros negocios que ofrecen productos de características similares, sin embargo, este último y menor porcentaje que aduce que es buena la amabilidad, realiza una invitación a seguir brindando oportunidades de mejoras en este criterio. Hay que tener en cuenta que la amabilidad es un factor característico del servicio y la atención que se brinda en cada una de sus tiendas es absolutamente valorado y va ligado a un tema cultural de los clientes que se sienten identificados con el negocio.

¿Qué valora más en el servicio?

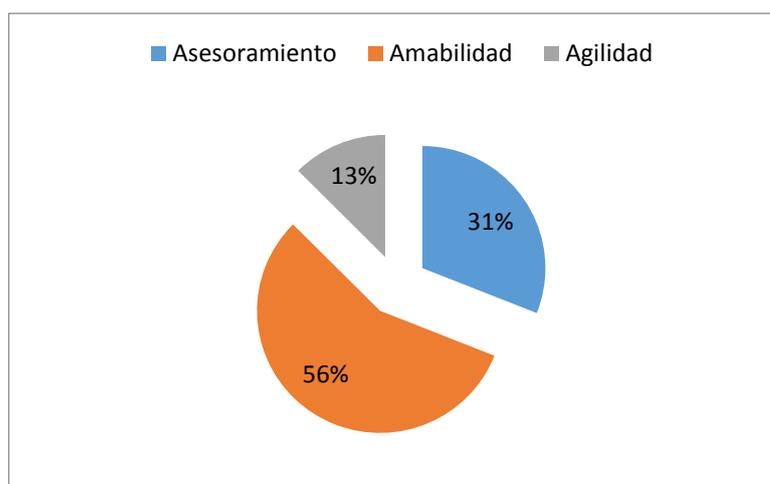


Figura 7 Valoración del servicio

*Fuente: Encuesta aplicada a visita de empresas de venta Retail
Elaboración propia.*

El análisis de los resultados muestra que el 56% de los clientes indican la amabilidad es lo que más valoran de la atención, el 31% demuestran mayor interés por el asesoramiento y el 13% indican que la agilidad es lo que más aprecian.

Saber que para el cliente lo que más valor agrega al servicio es la amabilidad demanda un mayor compromiso por parte de toda la organización, pero sobre todo de quienes están en el frente del servicio, el resultado obtenido no es otra cosa sino la traducción y constatación que el factor que marca la diferencia en este negocio es la calidad en el servicio y cómo este se identifica con la cultura de un pueblo. Sin embargo no hay que descuidar y dejar de prestar atención al 31% que indican que el asesoramiento es lo más relevante y es en este punto en donde hay que detenerse a planificar las mejores estrategias para que la asesoría brindada tenga lo que el cliente realmente requiere.

3.2. Análisis de la variable comunicación interna

La realización del análisis de las variables de la comunicación interna, considero los criterios que se detallan a continuación:

Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes



Figura 8 Comunicación jefe & empleado

Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que el 60% de los colaboradores consideran que el jefe siempre los mantiene informados sobre asuntos y cambios importantes, el 35% que a veces, mientras que el 5% indican que nunca los mantiene informados. Teniendo en cuenta que la base del buen funcionamiento, desarrollo y éxito de todo negocio, es la comunicación y la efectividad que esta evidencia a partir de los resultados que la compañía obtenga, es un aspecto importante a considerar que sus colaboradores manifiesten en un mínimo porcentaje que el jefe inmediato no baja la información, pues esto denota que la misma no está llegando a las bases, lo cual es un tema trascendental para fundamentar los cambios que se generen y la evolución como tal del negocio. De la accesibilidad que los colaboradores tengan con sus jefes inmediatos, dependerá la sinergia que exista entre las directrices estratégicas del negocio y el fiel cumplimiento y ejecución de las mismas por el equipo, sin embargo, al tener como referencia que el 35% de los colaboradores indican a veces son informados por sus jefes inmediatos sobre asuntos y cambios importantes, es realmente preocupante, pues se podría interpretar que la comunicación no está llegando a las bases y por lo tanto no se cumplen con los planes estratégicos establecidos.

Su equipo de trabajo comparte información relevante para facilitar sus funciones de trabajo

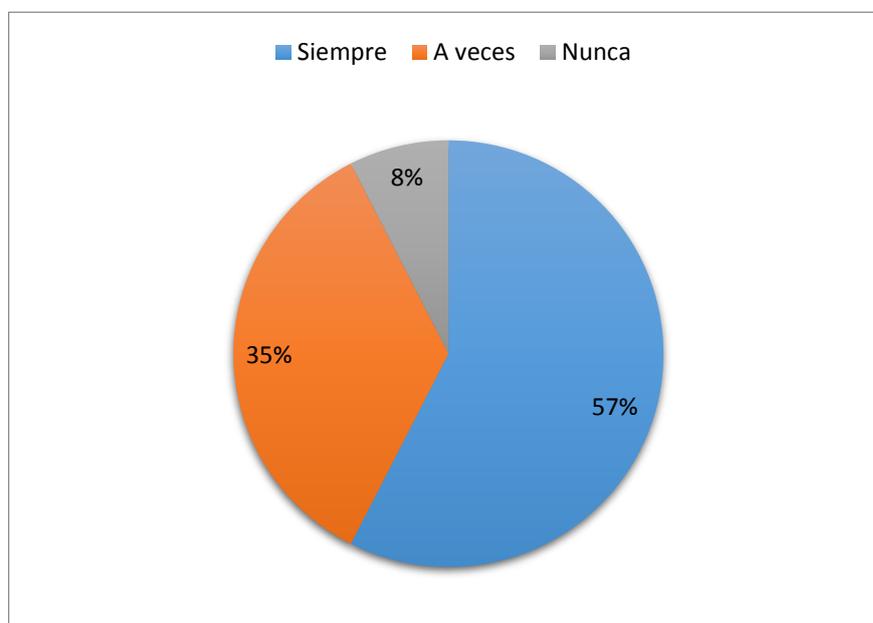


Figura 9 Disponibilidad de información para el desarrollo de funciones

Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que el 57% de los colaboradores manifiestan que siempre se comparte la información relevante con el equipo de trabajo, el 35% dice que a veces se comparte dicha información, mientras que el 8% indica que nunca se comparte información para facilitar las funciones del trabajo entre miembros del mismo equipo. Se debe tener en consideración que el trabajo en equipo es una herramienta indispensable para la obtención de los resultados, pues a nivel organizacional no se habla de individuos sino de grupos de personas traducidos en un trabajo de equipo, si bien es cierto que hay ciertas tareas o funciones específicas que por su naturaleza de privacidad no puede ser compartidas, la generalidad de las mismas si genera un valor agregado al ser comunicada pues es una característica de las grandes industrias la optimización de los recursos, lo cual incluye imprescindiblemente al tiempo, es por ello que si el compartir información con el equipo aporta a el logro de los resultados de forma más rápida, es necesario trabajar

para que esto se convierta en una práctica común y habitual entre los miembros de dicha organización.

Comunicación corporativa proporciona información a tiempo

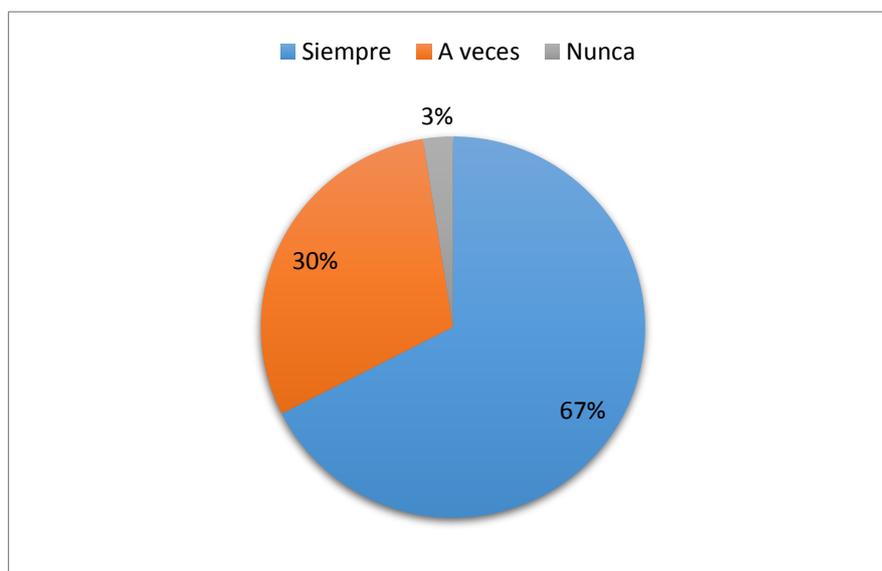


Figura 10 Transmisión oportuna de la comunicación corporativa
Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

Los resultados muestran que el 67% de los encuestados indican que la comunicación corporativa proporciona información a tiempo, el 30% dice que a veces y el 3% manifiesta que nunca. Los diferentes medios a través de los cuales la compañía divulga la comunicación formal como lo es la corporativa debe tener contenido a tiempo para que esto genere el impacto esperado entre sus miembros, pues esto forma parte de la cultura institucional y de los valores que ahí se profesan, es transparentar de una manera oportuna lo que aquí se busque comunicar.

Comunicación corporativa proporciona información de interés común



Figura 11 Información de interés común transmitida por la corporación
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

El 77% de los encuestados manifestaron que siempre la comunicación corporativa proporciona información de interés común, el 18% a veces y el 5% indica que nunca. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos es importante revisar que los contenidos comunicados sean de interés común o diferenciar los medios por los cuales hay la difusión dependiendo del público al que se quiere llegar, pues de esta alineación dependerán los resultados obtenidos a través de la recepción del mensaje.

Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas

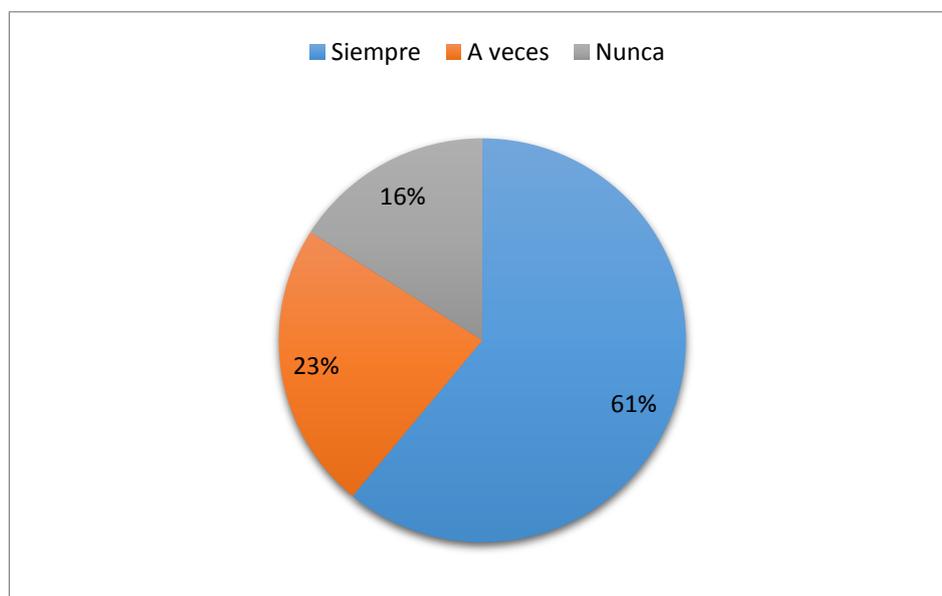


Figura 12 Comunicación clara de expectativas por parte del jefe
Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que el 61% de los colaboradores indican que el jefe comunica de forma clara sus expectativas, el 23% dice que a veces y el 16% que nunca se conoce de forma clara las expectativas del jefe. Hay que tener en cuenta que a la hora de hablar de un modelo de comunicación exitosa se debe apuntar a todos los medios a través del cual esta debe ser difundida, es por ello que los jefes inmediatos son un aspecto clave y fundamental para bajar dicha información, más aun si se trata de lo que ellos esperan de cada uno de los miembros de su equipo, pues es la única forma en que todos caminen hacia un mismo objetivo y lograr así la alineación del grupo.

Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa

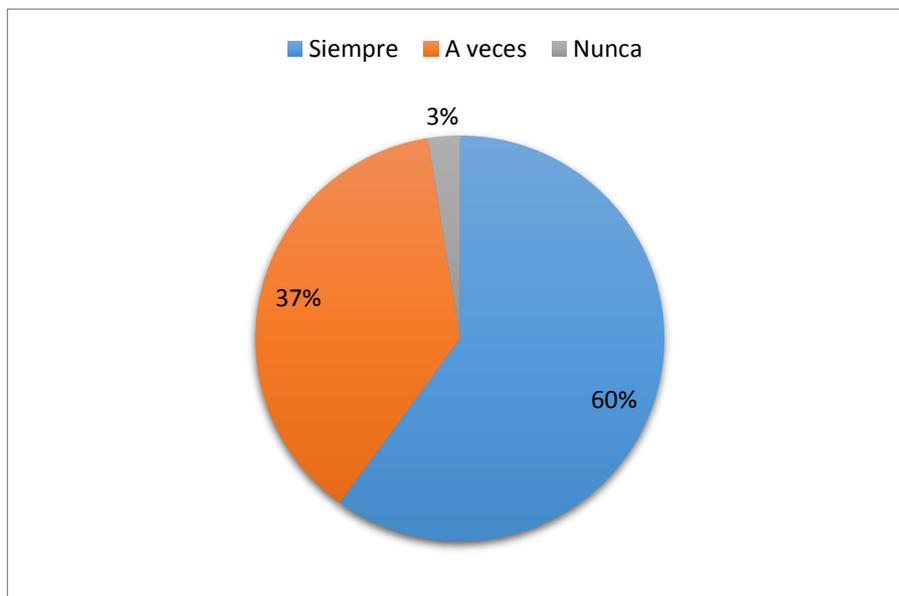


Figura 13 Respuesta directa por parte del jefe ante preguntas
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

El 60% de los encuestados manifiestan que siempre pueden hacer cualquier pregunta razonable a su jefe y recibir una respuesta directa, el 37% indican que a veces y un 3% manifiesta que nunca. Llama la atención que los jefes no estén generando una cultura de confianza en el que los subalternos puedan conversar con ellos acerca de temas relevantes en sus tareas, es importante que los canales de comunicación existentes y como es en este caso la apertura de los jefes sea de primera mano y sirva de inspiración para seguir fortaleciendo lazos comunicativos entre las diferentes áreas de la organización.

Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él

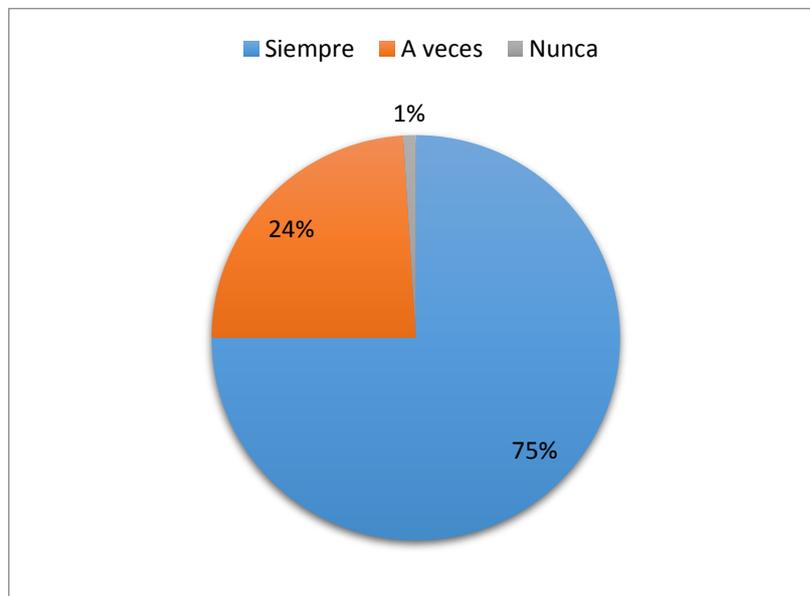


Figura 14 Accesibilidad al diálogo por parte del jefe
Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

Los resultados muestran que el 75% de los colaboradores indican que siempre el jefe es accesible y es fácil hablar con él, el 24% dice que solo a veces y el 1% indica que nunca. Es de suma importancia que el jefe se muestre accesible ante todos los miembros que conforman su equipo, esto generara un mejor clima y mejores resultados en la ejecución de las estrategias propuestas.

3.3. Análisis de la variable rasgos y valores organizacionales

Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo

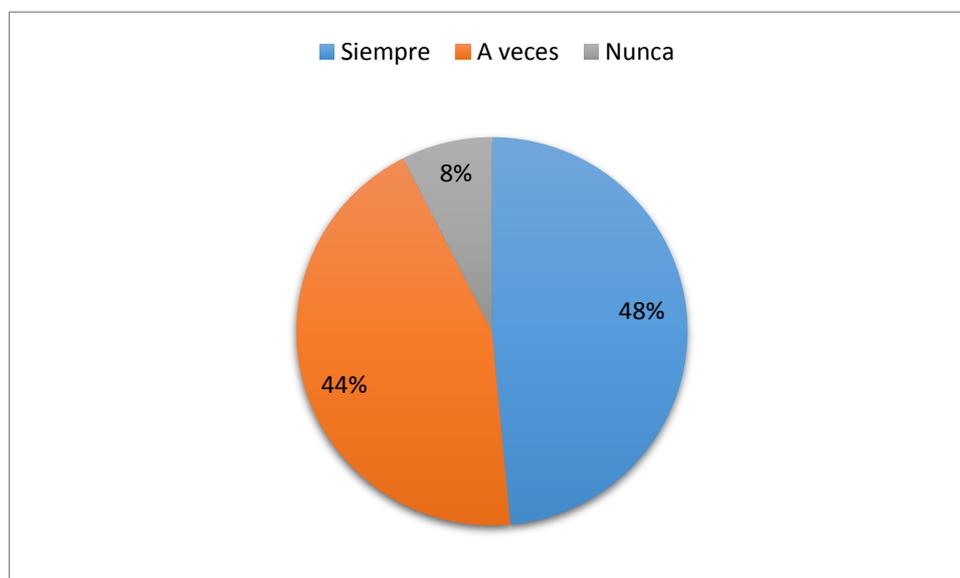


Figura 15 Comportamiento natural en el lugar de trabajo
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

En los resultados se evidencian que el 48% de los encuestados indican que se pueden comportarse de forma natural en su lugar de trabajo, el 44% dicen que solo a veces y el 8% indican que nunca. El que los colaboradores o miembros de una organización sientan que la organización les permite comportarse de forma natural es relevante para mantener un buen clima y que el sentido de pertenencia se incremente, si bien es cierto la organización tiene muchos procedimientos y políticas que ayudan y sostienen las bases del negocio, también es importante mantener el equilibrio y que esto no coaccione la naturaleza propia de cada uno de sus colaboradores.

Las personas aquí se preocupan por las demás

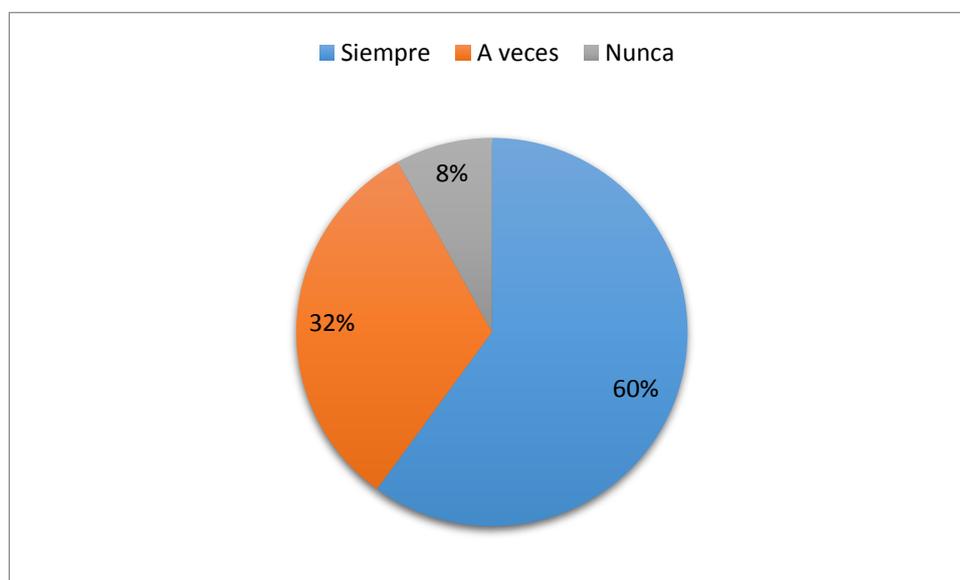


Figura 16 Preocupación por los demás

Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*

Elaboración propia.

El 60% de los encuestados sostuvieron que siempre las personas ahí se preocupan por los demás, el 32% indican que solo a veces y un 8% indica que nunca. Tener personas colaboradoras es clave, pero contar con colaboradores que cultiven el valor de preocuparse por los demás es fundamental, el ser humano tiene no solo una composición social o laboral, sino también cuenta lo psicológico, que involucra entre otros aspectos la parte emocional del ser humano y es ahí donde el percibir y sentir que los compañeros con quienes comparten aproximadamente 40 horas semanales se interesan por él, que esta actitud sea recíproca, tiene que ver con el ejemplo que se muestre a todo nivel, que se vuelva un hábito y por ende forma parte de la cultura.

Éste es un lugar acogedor para trabajar

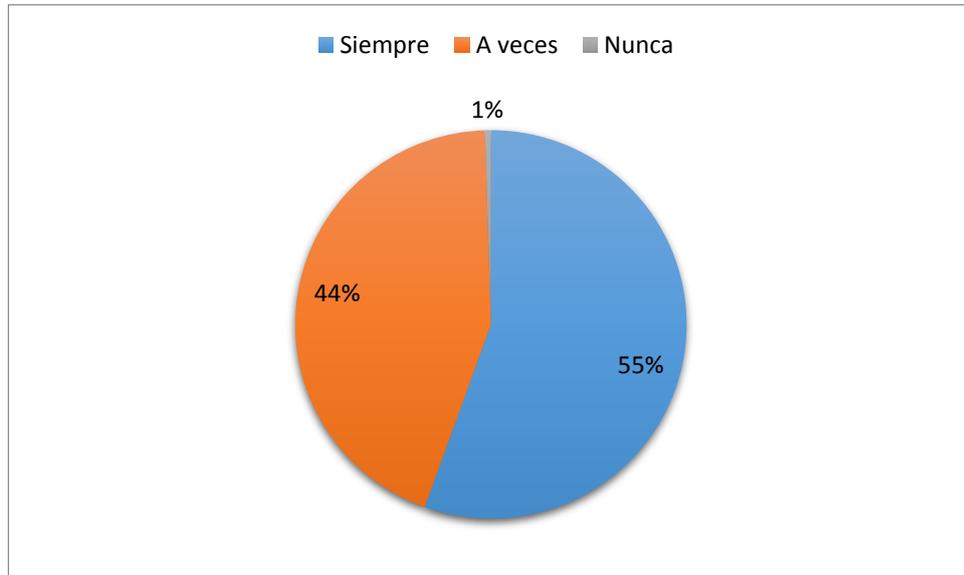


Figura 17 Ambiente de trabajo

Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*

Elaboración propia.

El 55% de la muestra obtenida indica que la organización objeto de estudio es un lugar acogedor para trabajar, el 44% sostiene que solo a veces y el 1% indica que nunca es un lugar acogedor para trabajar. Toda organización debe velar porque el lugar de trabajo sea un espacio acogedor, pues de esto depende el desarrollo que tengan cada uno de sus miembros y el buen manejo de las relaciones para el logro de los resultados obtenidos.

Cuándo alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido

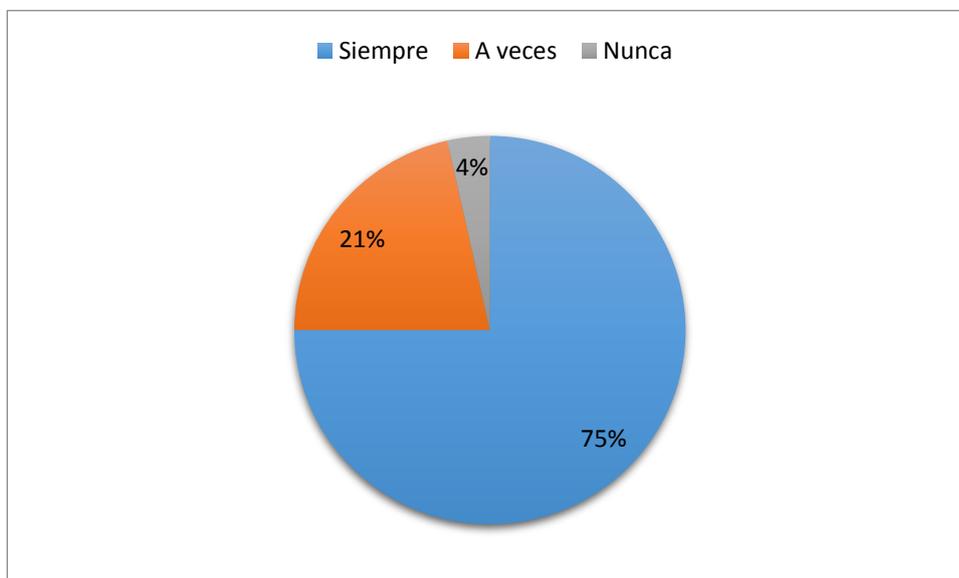


Figura 18 Calidez en el recibimiento

Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*

Elaboración propia.

De los resultados obtenidos el 75% indican que cuando alguien ingresa se le hace sentir bien, mientras que el 21% dicen que a veces y el 4% indican que nunca se los hace sentir bien. El hacer sentir a las personas nuevas de la organización desde su primer día es clave para el desarrollo organizacional y de adaptabilidad que luego tendrá la persona dentro de la organización, estos impactara ya sea de manera positiva o negativa en los resultados que se obtengan, es por ello que generar un buen clima de entrada es de suma importancia.

Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"

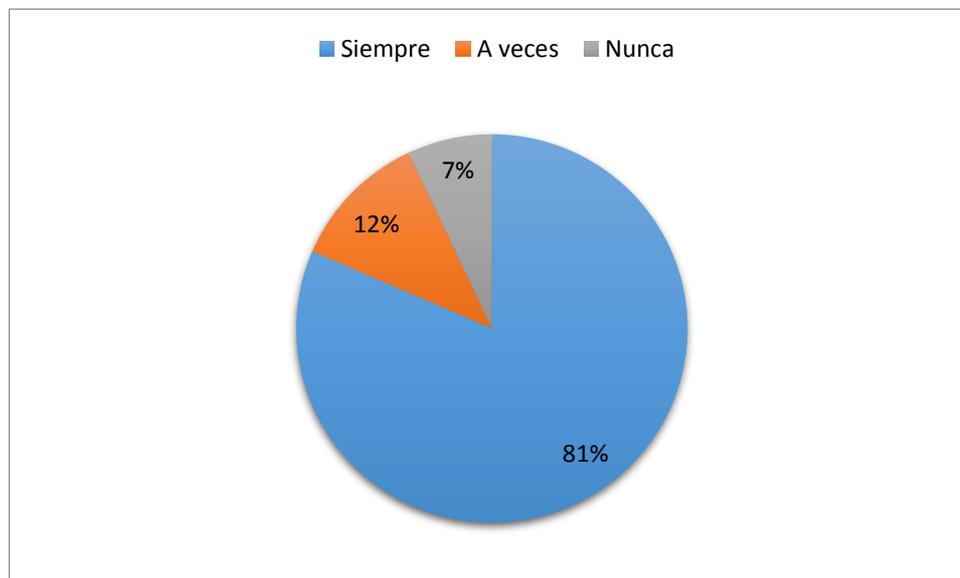


Figura 19 Recibimiento del personal a un nuevo compañero
Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

El 81% de los encuestados indican que siempre cuando cambian de función o área se les hace sentir rápidamente en casa, el 12% indican que solo a veces y el 7% dicen que nunca. Hay que tener en cuenta que el proceso de desarrollo interno es relevante para crear y mantener el buen clima y una cultura de equidad dentro de la organización, es por ello relevante, que cada vez que surjan dichos nombramientos o cambios de funciones, se establezcan parámetros claros que ayuden a la rápida adaptación del nuevo colaborador.

Siento que estamos todos "en el mismo barco"

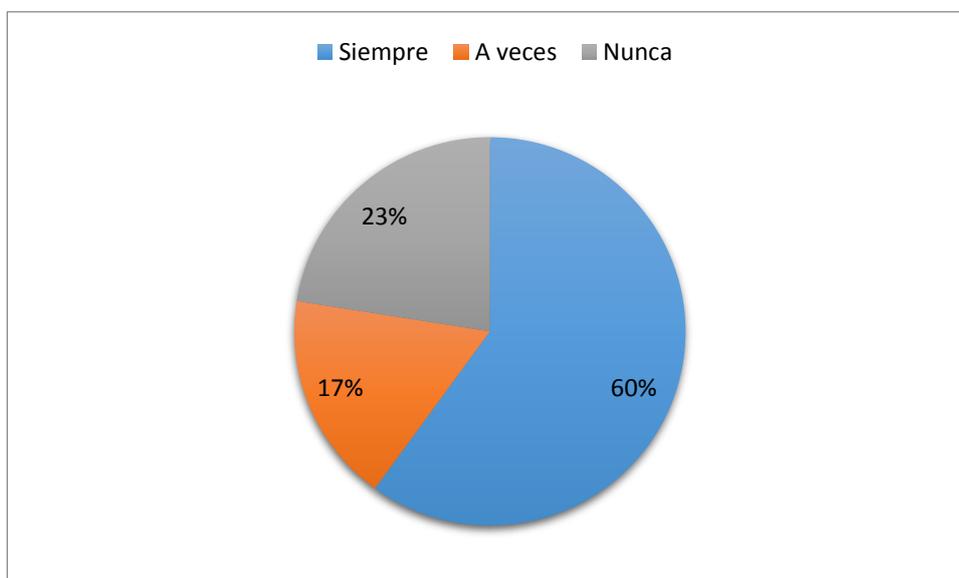


Figura 20 Compromiso por parte del personal
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

El 60% de los encuestados indicaron que siempre sienten que están todos en el mismo barco, mientras que el 17% solo a veces sienten aquello y el 23% dice que nunca se sienten que están todos en el “mismo barco”, el que la tarea sea compartida por todos y cada uno de los miembros del equipo es fundamental para generar y sostener la sinergia de equipo, es un indicar claro que todos están alineados, por ello hay que fomentar o crear hábitos que ayuden a esta identificación.

Puedo contar con la ayuda de mis compañeros

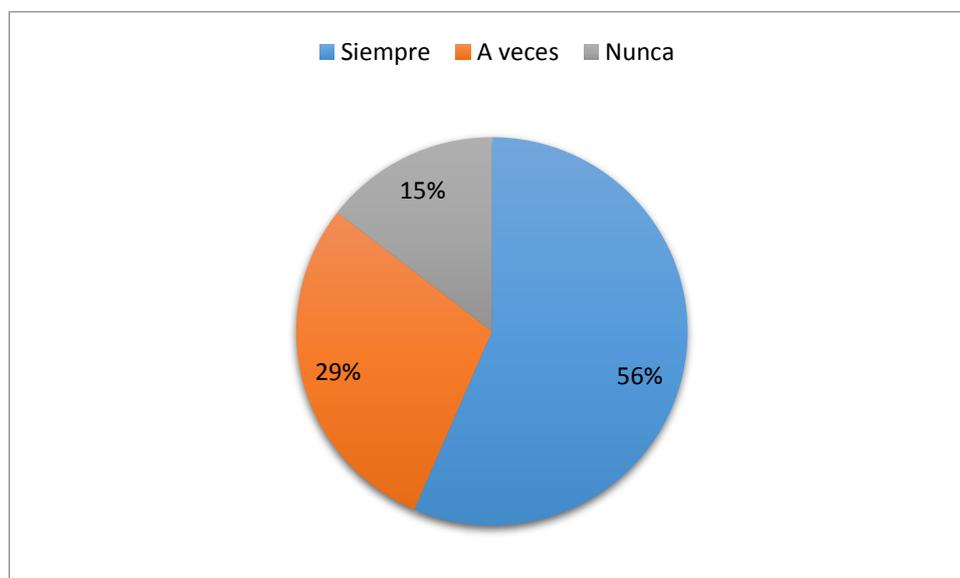


Figura 21 Colaboración entre compañeros

Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que el 56% manifiesta que siempre pueden contar con la ayuda de sus compañeros, el 29% solo a veces y el 15% nunca. Las acciones que se generen en el día a día entre compañeros de trabajo se traducen en el sentir general de saber que puede contar con un compañero cuando necesiten ayuda, lo que marca relevancia en el clima organizacional, que busca generar y fomentar el trabajo en equipo.

Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más

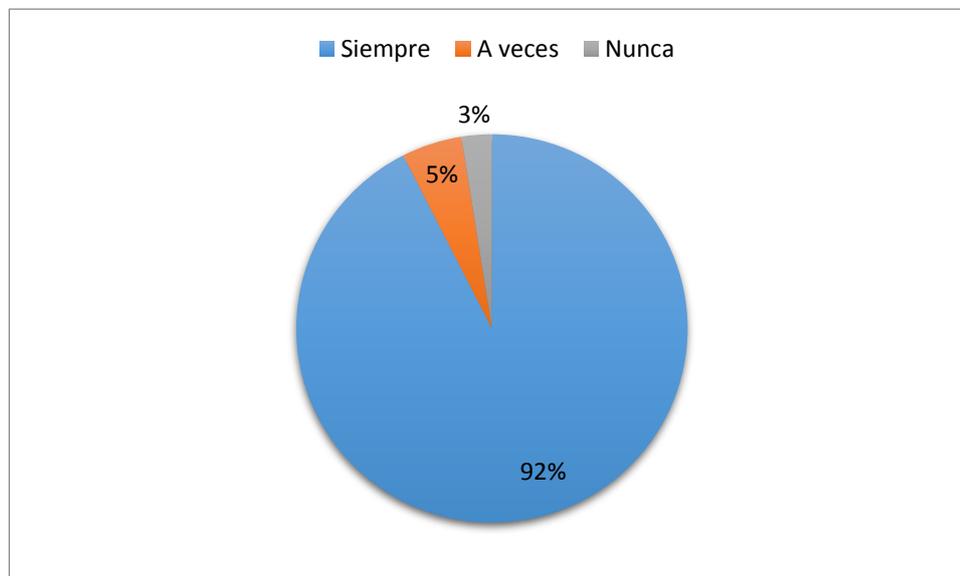


Figura 22 Significado de mi trabajo
Fuente: *Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail*
Elaboración propia.

El 92 % de los colaboradores encuestados indicaron que siempre el trabajo tiene un significado especial para mí y que este no es un trabajo más, el 5% solo a veces ha tenido esa percepción y el 3% nunca. El valor agregado que debe tener un trabajo para que se dé un significado importante para las persona está directamente relacionado con el clima y las diferentes practicas a nivel de valores que tenga la organización.

Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo

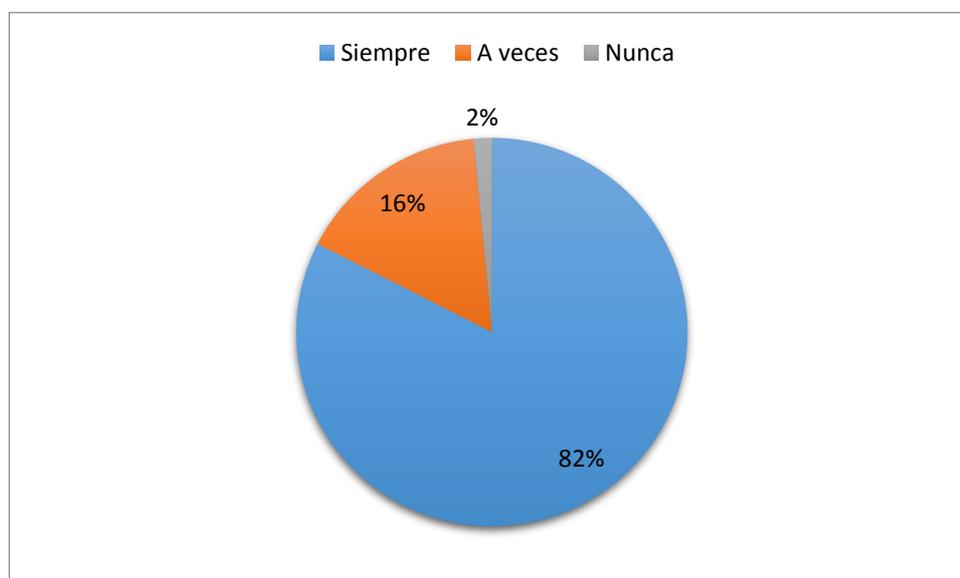


Figura 23 Satisfacción ante el trabajo hecho
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

El 82% de los colaboradores indican que siempre cuando ven lo que logran, se sienten orgullosos de su equipo, el 16% a veces se sienten orgullosos y el 2% nunca tienen esta percepción. El orgullo por la organización en la que se labora genera sentido de pertenencia y al tener este valor bien arraigado es lo que va a apoyar en buen clima laboral y por ende el logro de los resultados obtenidos y esperados por las organizaciones.

Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí

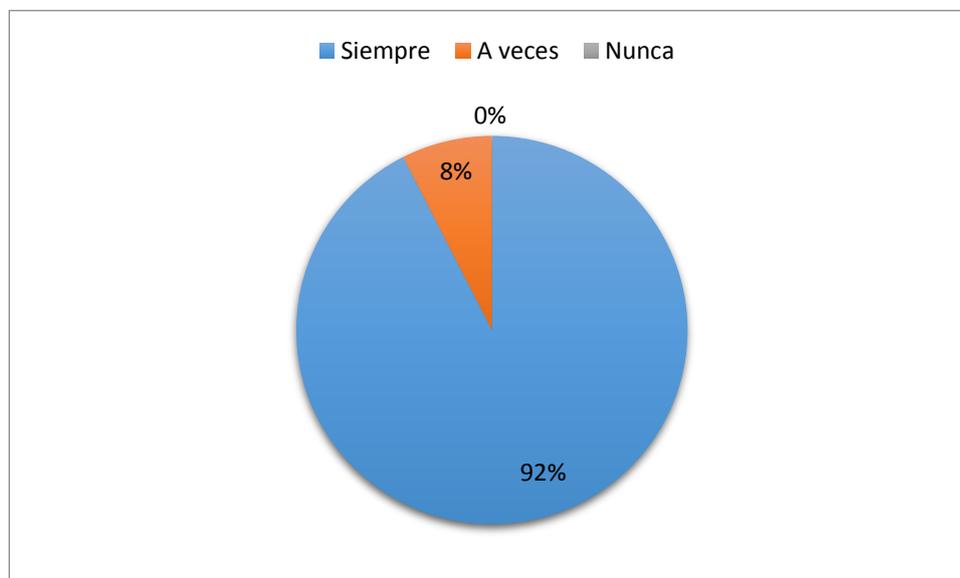


Figura 24 Orgullo por mi trabajo
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de empresas de venta Retail
Elaboración propia.

El 92% de los encuestados manifestaron que sienten orgullo de indicar a otros que trabaja en la empresa objeto de estudio, mientras que el 8% indica que solo a veces se siente orgulloso de aquello y nadie dice que nunca han tenido este sentido de orgullo. Es importante resaltar que pese a las diferentes problemáticas que se hayan evidenciado en general, el personal se siente orgulloso de la organización y este es un valor importante sobre el cual hay que apalancar las acciones a tomar para fortalecer el buen clima organizacional.

CAPITULO IV

4.1. Propuesta del plan de acción

Una vez revisado los resultados obtenidos a partir de las diferentes variables consideradas, se propone el siguiente plan de acción:

4.1.1. Capacitación al personal de ventas

Tema: Programa de asesoramiento a clientes de los almacenes

Objetivo: Fortalecer uno de los indicadores de la calidad en el servicio al cliente que es el Asesoramiento.

Resultado de Aprendizaje: Fortalecer la variable o categoría de asesoramiento

Aspectos a mejorar: El asesoramiento

La calidad del servicio al cliente en la empresa objeto de estudio se componen de los siguientes indicadores de gestión:

- Amabilidad
- Agilidad
- Asesoría

De estos tres factores es la asesoría que requiere ser fortalecido a través de un programa de capacitación al personal de ventas.

La capacitación al personal de ventas, tiene como objetivo brindar al equipo comercial ciertas herramientas que ayuden a mejorar el desempeño siendo eficaces y generando motivación al mismo tiempo e impactando directamente a la calidad del servicio al cliente que se brinda. Sin embargo hay que tener en cuenta que todo proceso de cambio requiere de tiempo para que se convierta en un hábito adquirido y este forme parte de la cultura organizacional.

La capacitación por su naturaleza también ayudará a mejorar la comunicación no solo del equipo de vendedores sino también del resto de la organización. También se

considera a la capacitación como un factor de conexión que beneficia el sentido de equipo, mejora el entusiasmo logrando así fomentar el trabajo como en equipo.

El programa de capacitación, contiene los siguientes temas:

CRONOGRAMA PROGRAMA DE VENTAS

| | | | | | | |
|---------|----------|------------|---------------|-------------------------------------|-------------|-----------|
| Nombre: | Varios | Tipo | Nuevo Ingreso | <input checked="" type="checkbox"/> | Fecha | 03-ene-19 |
| Cargo: | Vendedor | Re ingreso | | <input type="checkbox"/> | Total horas | 19 |
| Área: | Tiendas | Ascenso | | <input type="checkbox"/> | | |

| Fecha | Horario | Horas | Tema | Área que Capacita | Nombre de instructor | Firma de expositor |
|-------|--------------------------------|-------|--|--------------------------------|----------------------|--------------------|
| | 08h30 - 09h00 | 0.5 | Explicación del Proceso de formación y evaluación | Capacitación | Responsable | |
| | 10h30 - 12h00 | 1.5 | Estructura de Mercadería (E learning / Video) Divisiones, departamentos Conocimiento del Producto/Interrelación con Compras Conocimiento de producto DAMAS Conocimiento de producto CABALLEROS Conocimiento de producto NIÑOS Conocimiento de producto HOGAR y TECNOLOGÍA Tendencias (E Learning) | Capacitación (E Learning) | Responsable | |
| | 08:30 a 10h30 | 2 | Calidad Nociones básicas de textil Identificación y tipos de fibras Revisión/Problemas de calidad en piso de ventas Devoluciones | Calidad | Responsable | |
| | 10:30-11:15 | 3 | Importancia del surtimiento Escaparates, estilismo (marcas)Carga de muebles / Exhibición de mercadería: Visual Damas | Visual | Responsable | |
| | 11:15-12:00 | | Visual Caballeros | | Responsable | |
| | 12:00-12:30 | | Visual Niños | | Responsable | |
| | 12:30-13:00 | | Visual Varios/ Carteras/ Accesorios y Calzado | | Responsable | |
| | | | Ropa interior de damas y Cosméticos | | Responsable | |
| | 12:30-13:30 | | Visual Hogar | | Responsable | |
| | 12h00 - 13h00 14h00 - 17h00 | 4 | Técnicas de Venta Tipología de clientes (DASC) Pasos para la negociación Técnicas de Venta Clínicas de Venta | Tiendas | Responsable | |
| | 11h00 - 13h00 | 2 | Crédito Directo Beneficios Consultas en micromático Canales de captación Comisiones (aprobación y activación) Requisitos Visa Bankard Captación de solicitudes | Crédito | Responsable | |
| | 14:00-17:00 | 3 | Cultura de Servicio Qué es cultura? Qué es servicio? Tienda Amigable Líderes de servicio Mediciones de servicio (encuesta, cliente incógnito, tarjetas de servicio, clínicas de ventas) Generación de Valor - Valor agregado | Capacitación | Responsable | |
| | 14h30 a 17h30 | 3 | Exámen práctico: Clínica de Ventas | Capacitación/Desarrollo Humano | Responsable | |

Figura 25 Temas de capacitación

El programa de capacitación propuesto deberá ser impartido en un total de 19 horas, teniendo como número máximo 20 participantes, será aplicado a todas la tiendas, de tal manera que se logre homogeneidad en la asesoría en todas las

sucursales que se mantienen. También será implementado como un programa oficial para todos los ingresos nuevos que existan en la compañía. Es importante resaltar que como parte de la propuesta se establece que algunos de los temas serán interactivos a partir de la plataforma E-learning y que el presente programa se llevará a cabo a partir de enero 2019, ya que en los meses de septiembre a diciembre, la organización entra en uno de los períodos más importantes de ventas, motivo por el cual durante este tiempo no se imparten capacitaciones de ningún tipo.

1. Comunicación

El plan de acción propuesto para el fortalecimiento de la comunicación interna en la organización, tiene como objetivo implementar un proceso de comunicación sistémica e interpretativa, a través de la cual se transmitirá la cultura. Pues en la actualidad de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, la comunicación mantiene un modelo sistémico pero irregular, lo cual dificulta el logro de los resultados. Entendida de una forma sencilla la comunicación interna es compartir el mismo modelo de mensaje entre quienes forman parte del equipo institucional.

En la comunicación interna se busca establecer directrices que guíen las conductas individuales y así mismo fomenten el buen manejo de las relaciones interpersonales y que estas sean funcionales para el logro de los objetivos en conjunto. Por lo tanto la comunicación es el medio a través del cual los sujetos se adaptan a la institución y ayuda a que esta se integre de mejor forma a su entorno.

El plan de acción para el fortalecimiento de las estrategias de comunicación interna propone:

- Crear espacios de interacción y de dialogo a través de las diferentes herramientas tecnológicas que el medio hoy en día propone, pues permite tener al alcance de las manos la información, tales como el uso de redes sociales internas o chat, como los grupos de WhatsApp formales de trabajo.

2. Valores Organizacionales

El fortalecimiento de los valores organizacionales tiene como objetivo, asegurar el logro de las metas estratégicas organizacionales, pues a partir de la

vivencia de dichos valores es que los colaboradores podrán identificar que todos apuntan a un mismo objetivo y que todos deben trabajar en conjunto para lograrlo.

Los valores que ha ido adquiriendo la organización son producto de los diferentes cambios y transformaciones organizacionales que se han venido dando, sin embargo hay que tener claridad que en sentido humanista los valores definen a la persona en ser como es, quien es, da razón de ser y genera valor de relevancia en relación al puesto que desempeña y como esta es de vital importancia y aporte dentro de la compañía para el logro de los objetivos estratégicos corporativos.

Los valores organizacionales son el pilar fundamental y solido de las organizaciones, es por ello que se ha establecido el siguiente plan de acción:



Figura 26 Plan de acción

CONCLUSIONES

El estado actual de satisfacción de servicio al cliente está claramente sostenido en la amabilidad, la agilidad y la asesoría, siendo esta última aquella que se debe fortalecer, pues los resultados obtenidos identifican que existe una oportunidad de mejora en este factor y el cliente la resalta como un valor diferenciador de la cultura de servicio que se brinda en cada una de sus tiendas.

En tanto la comunicación interna actual, maneja un estilo sistémico pero irregular, pues pese a tener canales de comunicación claramente identificados, el flujo de la información se estanca en los mandos medios sin que esto llegue a las bases, el plan de acción propuesto establece dinamizar la comunicación a partir de un modelo sistémico e interpretativo.

Los rasgos institucionales, la cultura organizacional, están marcados por valores, como el trabajo en equipo, hospitalidad y calidez, que se traducen en el orgullo que cada uno de sus colaboradores sienten cuando hablan o se los reconoce como parte de dicha organización.

La sinergia que exista entre la comunicación y los valores institucionales, se ve reflejada en el servicio que brinden los vendedores en cada una de las tiendas de la empresa objeto de estudio. Es por ello que es de vital importancia implementar mejoras urgentes al proceso actual, con el fin de dinamizar y optimizar de una forma eficaz cada uno de los procesos que dichas variables involucran.

Para una empresa de ventas al retail, la importancia en el mantenimiento de sus clientes marca la diferencia entre el éxito o el fracaso, de ahí la necesidad de mantener la coherencia entre los valores de los individuos y los corporativos, encontrando así un punto medio que sirva de equilibrio en la obtención de los objetivos estratégicos, conseguidos en conjunto y fomentando día a día el trabajo en equipo.

Marcar la diferencia para una industria del retail probablemente no sea una tarea sencilla en una sociedad que mayoritariamente prevalece los precios por sobre la calidad, sin embargo teniendo en consideración que este campo de la industria tiene una alta oferta, destacar en algo que vaya más allá de la mercadería o los

productos es clave, es por ello que el sostener y fortalecer la amabilidad y el asesoramiento, como parte fundamental del servicio harán que la compañía continúe en la historia siendo la pionera y la mejor en su categoría.

La compañía objeto de estudio, no es una empresa improvisada, más bien es su experiencia de 75 años y los valores que ha ido incorporando en las diferentes transformaciones a la que ha estado expuesta, que la han mantenido líder en el mercado con una trayectoria sobre todo valorada por sus clientes, quienes se sienten identificados y se mantienen fieles a ella, no solo por sus productos sino por la constante búsqueda de mejora continua en sus procesos tanto de servicio como de operaciones.

La organización siempre estará expuesta a factores externos que podrían afectar el logro de las metas, para lo cual es importante mantenerse preparados sólida y sosteniblemente, pues solo así la respuesta ante variables externas difíciles de controlar o que inclusive no dependen de ella, sea eficaz y eficiente, de tal forma que se minimice el impacto que se generaría en los resultados de los objetivos estratégicos propuestos.

La cultura organizacional entre otras cosas esta principalmente sostenida por los valores institucionales, que son la imagen corporativa traducida en cada uno de los productos o servicio que la organización brinde, el fiel cumplimiento de dichos valores harán que la identificación, sentido de pertenencia y orgullo por laborar en tan reconocida institución sea de un nivel altamente sólido y sin perjuicio de ser alterado por factores no relevantes.

El correcto manejo de la comunicación interna será el complemento idóneo para el éxito de las metas a cumplir, entendida siempre como un proceso dinámico que fortalece las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y clarifica el sentido de guiar a todos hacia un mismo y único objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Mexico.
- Bastidas, M. (s.f.). *Propuesta metodología para la valoración participativa*.
Obtenido de
<http://www.museoscolombianos.gov.co/fortalecimiento/comunicaciones/publicaciones/Documents/Propuesta%20metodologica%20para%20la%20valoracion.pdf>.
- Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimento organizacional.- sua natureza, origen e*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Obtenido de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>.
- Escudero Macluf, J., Delfín Beltrá, L., & Arano Chávez, R. (2014). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. *Ciencia administrativa, No. 1 Año*.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación, vol. 40, núm. 1,*, 67-87. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>.
- López Duque, M., Restrepo, L., & López Velásquez, G. (2013). Opposition to change in Modern Organizations. *Scientia et Technica Año XVIII, Vol. 18, No 1*, 149-157.

Schein, E. H. (1974). Behavioral Sciences for Management. *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Clif, 24-25.

UAL. (2015). *Desarrollo organizacional*. Obtenido de http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/UNidad_15.pdf.

Universidad Interamericana para el desarrollo. (2010). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DR/S01/DR01_Lectura.pdf.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **SOLIS ARGANDOÑA MAYRA JANETH**, con C.C: # 0925062440 autor/a del trabajo de titulación: **GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA UNA EMPRESA DE VENTAS AL RETAIL**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **28 de Agosto del 2018**

f. _____

Nombre: **Solis Argandoña Mayra Janeth**

C.C: **0925062440**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|---|--|---------------------------------------|-----------|
| TEMA Y SUBTEMA: | Gestión del cambio para el fortalecimiento de la cultura organizacional propuesta de un plan de acción para una empresa de ventas al retail. | | |
| AUTOR(ES) | Mayra Janeth Solis Argandoña | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | Psc. Elba Bermúdez Reyes | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad de filosofía, Ciencias y letras de la educación | | |
| CARRERA: | Psicología Organizacional | | |
| TITULO OBTENIDO: | Licenciada en Psicología Organizacional | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 28 de Agosto del 2018 | No. DE PÁGINAS: | 71 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Desarrollo Humano, Capacitación, Selección | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Retail, desarrollo, cambio, fortalecimiento, cliente, ventas, talento humano, capacitación. | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): | | | |
| <p>El presente trabajo busca el fortalecimiento de la cultura organizacional en una industria de ventas al retail, a partir de un plan de acción que logre el mejoramiento de las variables principales que se obtengan del proceso de investigación y que serían las bases sólidas del negocio, sobre las cual hay que trabajar. Los cambios internos que ha venido sufriendo la organización en los últimos 4 años han sido de gran impacto no solo en la rentabilidad del negocio, sino en la fidelización de los clientes que dicha empresa ha logrado captar a lo largo de su trayectoria, pues se comenzó a percibir el descontento de dichos clientes, lo cual generó preocupación ya que el cliente siempre será lo más importante para la empresa objeto de estudio. El caso de estudio elegido se caracteriza por desarrollarse con un método deductivo, analítico y comparativo con técnicas de observación, entrevistas a expertos, encuestas de satisfacción y revisión bibliográfica orientada a los procedimientos hacia el servicio al cliente en el área de ventas de la empresa de ventas al retail, objeto de estudio. Se concluyó con un plan de acción basado en la capacitación al personal de ventas, tiene como objetivo brindar al equipo comercial ciertas herramientas que ayuden a mejorar el desempeño siendo eficaces y generando motivación al mismo tiempo e impactando directamente al la calidad del servicio al cliente que se brinda. Sin embargo hay que tener en cuenta que todo proceso de cambio requiere de tiempo para que se convierta en un hábito adquirido y este forme parte de la cultura organizacional.</p> | | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-4-3848273 | E-mail: jane_may21@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):: | Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs. | | |
| | Teléfono: +593-4-3804600 ext. 1413 - 1419 | | |
| | E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec | | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | | |