



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación Previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial

TEMA: EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL
SERVICIO AL CLIENTE DE LA ESCUELA DE
CONDUCCIÓN PARA CONDUCTORES NO
PROFESIONALES DE PELILEO ESCUDECONP S.A.

AUTOR: DIEGO SAÚL MAZÓN MAROTO

TUTOR: Ing. Saúl Villacís

AMBATO – ECUADOR

ABRIL-2012

ING. Saúl Villacís

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, abril 2012

ING. SAÚL VILLACÍS

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Saúl Mazón, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

Saúl Mazón

C.I. 1803608254

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, abril 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de LA Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Diego Saúl Mazón Maroto

DEDICATORIA

Dedico a mis amados Padres por su ejemplo y apoyo cuando más lo necesite.

A mí amada esposa e hijas por brindarme todo su amor, compañía y comprensión en estos momentos.

SAUL

AGRADECIMIENTO

Mi más eterno agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de formarme como un profesional de élite y si contribuir al engrandecimiento social de la ciudad.

Al Ing. Saúl Villacis por ser el pilar fundamental de la culminación del presente trabajo, ya que con sus valiosos conocimientos permitió la culminación de la investigación.

Agradezco también a la empresa ESCUDECONP S.A. por brindarme la información necesaria para realizar la investigación

SAUL

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Índice de organigramas	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.6 Delimitación	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	8
2.2 Fundamentación filosófica	10
2.3 Fundamentación legal	11
2.4 Categorías fundamentales	12
Gestión administrativa	14
Dirección	14
Liderazgo	14
Componentes del Liderazgo	14
Prácticas de liderazgo fortalecen la gestión empresarial	15
Enfoques de los Rasgos del Liderazgo	15
El liderazgo como factor de transformación	16
Estilos de liderazgo	16
Liderazgo autócrata	16
Liderazgo participativo	17
Liderazgo liberal	17
Liderazgo basado en los valores	18
Liderazgo Reflexivo	18
Características de un líder	19
Ciclo de liderazgo	20
Liderazgo y motivación	21
Liderazgo y supervisión	22
Implicaciones del liderazgo	22
Flujo de influencia de los estilos de liderazgo	23
La rejilla administrativa para el liderazgo	25
Dimensiones de la rejilla	25
La autoridad para el liderazgo	25
Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo	26

Ventaja competitiva	27
Demanda	27
Servicio al cliente	27
Satisfacción de Clientes	28
Calidad en el producto y calidad en el servicio	28
Visión y Misión Del Servicio	28
Categorías de clientes	29
Actitudes de los empleados	30
La Ecuación Del Desarrollo	30
Comunicación	31
Entrenamiento	31
Motivación	31
Empowerment	32
Expectativas del cliente	32
Gestiones de la innovación de servicios	33
Elementos Del Servicio Al Cliente	34
El control de los procesos de atención al cliente	35
Análisis de los ciclos de servicio	36
Componentes Básicos Del Buen Servicio	36
Elementos tangibles	37
Características Del Servicio	37
Cómo mantener la competitividad en el sector de servicios	38
Comportamiento del consumidor de servicios	38
Etapas previas a la compra	39
La etapa del consumo	39
Evaluación de posventa	39
La competitividad en el sector de servicios	40
Percepciones relacionadas con el servicio	40
2.5 Hipótesis	40
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis	41

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	42
3.2 Métodos de investigación	42
3.2.1 Investigación bibliográfica	42
3.2.2 Investigación de campo	43
3.3 Nivel o tipo de investigación	43
3.3.1 Investigación Descriptiva	43
3.3.2 Asociación de variables	43
3.4 Población y muestra	44
3.4.1 Población	44
3.4.2 Muestra	44
3.5 Operacionalización de las variables	45
3.5.1. Variable Independiente: Liderazgo	45
3.5.2 Variable Dependiente: Servicio al cliente	46
3.6 Recolección de información	47
3.7 Procesamiento y análisis de información	48
3.7.1. Plan de análisis e interpretación de resultados	48

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación	49
4.2 Verificación de la Hipótesis	69

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	63
5.2 Recomendaciones	64

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1. Datos informativos	66
6.2 Antecedentes de la propuesta	68
6.3 Justificación	69
6.4 Objetivos	70
6.4.1 Objetivo General	70
6.4.2 Objetivos Específicos	70
6.5 Análisis de factibilidad	70
6.6 Fundamentación	71
6.7 Metodología modelo operativo	81
6.8 Administración	98
6.9 Previsión de la evaluación	98
Bibliografía	100
Anexos	101

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 01 Superordenacion	12
Grafico N° 02 Subordenacion	13
Grafico N° 03 Triangulo de Albrech	33
Grafico N° 04 Gestión en la empresa	49
Grafico N° 05 Eficiencia del servicio	50
Grafico N° 06 La información	51
Grafico N° 07 Adquirir el servicio	52
Grafico N° 08 Competencia para adquirir los servicios	53
Grafico N° 09 Satisface sus necesidades	54
Grafico N° 10 Servicio en el mercado	55
Grafico N° 11 Innovación en el mercado	56
Grafico N° 12 Servicio actual	57
Grafico N° 13 Acude por los servicios	58
Grafico N° 14 Campana de Gaus	61
Grafico N° 15 El modelo de liderazgo	95

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población	44
Tabla N° 02 Recolección de información	47
Tabla N° 03 Gestión en la empresa	49
Tabla N° 04 Eficiencia del servicio	50
Tabla N°05 La información	51
Tabla N° 06 Adquirir el servicio	52
Tabla N° 07Competencia para adquirir los servicios	53
Tabla N° 08 Satisface sus necesidades	54
Tabla N° 09 Servicio en el mercado	55
Tabla N° 10 Innovación en el mercado	56
Tabla N° 11 Servicio actual	57

Tabla N° 12 Acude por los servicios	58
Tabla N° 13 Combinación de frecuencias	59
Tabla N° 14 Combinación de frecuencias II	60
Tabla N° 15 Frecuencia observada	60
Tabla N° 16 Frecuencia esperada	61
Tabla N° 17 Tabla de verificación	62
Tabla N° 18 Costos	68

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Flujo de influencia	24
Cuadro N° 02 Variable Independiente Liderazgo	45
Cuadro N° 03 Variable Dependiente Servicio al cliente	46
Cuadro N° 04 Implicaciones de la administración por objetivos	76
Cuadro N° 05 Metodología modelo operativo	81
Cuadro N° 06 Innovación de los servicios	88
Cuadro N° 07 Análisis situacional	92
Cuadro N° 08 Alineación estratégica para empresas	96
Cuadro N° 09 Matriz de análisis evaluativo para la propuesta	99

INDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama N° 01 Estructural propuesto	83
Organigrama N° 02 Funcional	84

RESUMEN EJECUTIVO

La estructura del análisis del liderazgo en la empresa se lo hizo con la finalidad de optimizar el servicio al cliente, para coordinar eficientemente cada una de las actividades internas y así generar satisfacción en el mercado y así posicionarse en el entorno bajo premisas de calidad, eficiencia y optimización. La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias para el cambio, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es las encuestas que permitió recopilar datos acerca de la necesidad de mejorar el liderazgo que permita delinear actividades eficientes para la atención al cliente de manera que se promueva competitividad. Se pretende entonces establecer modelos de gestión administrativa y así obtener un mejor servicio en la región, en donde el liderazgo efectúen programas de procedimientos para diferenciar a la empresa como competitiva, proyectando así una imagen de eficiencia frente a los usuarios internos y externos. La recomendación característica del modelo por objetivos es el cambio de actitud del cliente interno de cada uno de sus procedimientos, con la finalidad de potencializar cada uno de los recursos empresariales, a partir de la diferenciación la misma que le permitirá crear una ventaja competitiva y un mejor sostenimiento en el mercado.

INTRODUCCIÓN

El establecer un enfoque de competitividad se ha convertido en una necesidad de mercado, de esta manera el liderazgo promoverá dinamismo empresarial, generando una sinergia que delimite actividades y decisiones eficientes para de esta manera incrementar la participación en el mercado y por ende la expansión de la imagen de la empresa en el entorno se fortalecerá para obtener fidelización y sostenibilidad comercial.

El presente trabajo investigativo contempla el siguiente esquema:

Capítulo I.- se detalla el tema de la investigación, se plantea el problema, la contextualización en el entorno, se establece el análisis crítico, la prognosis, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II.- se encuentra los antecedentes investigativos, la Fundamentación filosófica, Fundamentación teórica en base a las variables de estudio, se señala la hipótesis, así como la variable independiente y dependiente.

Capítulo III.- hace referencia a la metodología de la investigación, señalando la modalidad, los niveles o tipos, la población y muestra, se realiza la Operacionalización de las variables, se estructura las técnicas de recolección de información y su procesamiento.

Capítulo IV.- se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, se establece la verificación de la hipótesis.

Capítulo V.- se encuentra las conclusiones y recomendaciones

Capítulo VI.- se detalla la propuesta, datos informativos, objetivos y el plan de acción a desarrollar, así como también la administración de la propuesta y la evaluación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1.Tema de Investigación

EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN PARA CONDUCTORES NO PROFESIONALES DE PELILEO ESCUDECONP S.A.

1.2.Planteamiento del problema

En la actualidad el manejo empresarial no solo se lo efectúa con técnicas y metodologías, existen herramientas organizacionales, en este caso el deficiente liderazgo en empresa ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo afecta el servicio al cliente que se brinda en el cantón limitando esto su desarrollo empresarial.

1.2.1 Contextualización

Un estudio de la ANT (Agencia Nacional de Transito) señala que la capacidad instalada para estudiantes en el universo de escuelas existentes en el país, entre las que fueron y no aprobadas para funcionar, es de 6 930; pero de ellas solo fueron aprobadas 28, lo que hizo que su capacidad se redujera a 2 971 alumnos.

Se determina entonces que existe un alto crecimiento de estas escuelas pese a la regulación estatal, pero también se evidencia que son pocas las empresas que establecen un liderazgo debidamente estructurado que oriente y motive a su personal a direccionar un servicio al cliente de calidad, lo cual afecta su participación en el mercado, proyectando así una imagen de ineficiencia empresarial. Es decir no se cuenta con un sistema enfoque de liderazgo que permita influir de manera positiva en el comportamiento del personal, de tal manera que sus actitudes sean las más carismáticas al momento de atender al usuario.

En el Cantón Pelileo se ha desarrollado un sin número de industrias que han creado numerosas oportunidades de superación, han generado una dinamización en el sector social y económico, aquí también aparecen escuelas de conducción que brindan a la colectividad oportunidades de capacitación y desarrollo personal, pero se observa que no trabajan bajo metodologías técnicas y administrativas, por tanto se aplica un liderazgo empírico el cual se ve reflejado en el deficiente servicio que se proporciona al cliente dando lugar a una baja demanda en el mercado, de esta manera se evidencia también que no existe una capacidad integral de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar al personal de presentar sus servicios de forma eficaz y eficiente, lo cual afecta la imagen organizacional de este tipo de empresas.

En especial ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo ha ofertado a la colectividad la capacitación y entrenamiento para conductores no profesionales, abriendo así un amplio segmento, pero debido a que no se delimita eficazmente el liderazgo bajo parámetros de autoridad, participación se ve afectado el servicio al cliente que se oferta debido a que

no se proporciona la información necesaria que permita satisfacer todos los requerimientos del usuario, evidenciando así deficiencia en proceso, calidad y atención minimizando la demanda y por ende la inversión es afectada debido al bajo volumen de aspirantes que se inscriben en la institución.

Se determina de esta manera que no existe un estilo de manejo interno participativo, que utilice la consulta, para practicar el liderazgo. De esta manera en la empresa no se delega el derecho a tomar decisiones finales y no se señala directrices específicas a sus subalternos por tanto sus ideas y opiniones no son escuchadas sobre muchas decisiones que les incumben, por ende no se impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

1.2.2 Análisis crítico

La insatisfacción del cliente que se ha presentado en la empresa ha generado una baja en el volumen de ventas debido a que no trabaja bajo una tendencia administrativa técnica, lo cual conlleva al incumplimiento de los objetivos empresariales, también se evidencia que no existe un diseño organizacional integrado, lo que genera el incumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal y por ende se genera la insatisfacción de las necesidades, finalmente se evidencia que en la empresa no hay una gestión de control interno, evidenciando esto la presencia de deficientes procesos de atención al cliente afectando así la demanda de los servicios en el mercado.

De esta manera la problemática presentada también está orientada porque no se trabaja bajo un enfoque estratégico el cual ha ocasionado un estancamiento empresarial, el mismo que no proyecta una imagen de competitividad en el medio, de tal manera que las bajas ventas no dinamizan la rentabilidad y la inversión efectuada en el mercado.

1.2.3 Prognosis

De no generar una alternativa de cambio en el deficiente liderazgo de la empresa, se corre el riesgo no solo de proyectar una imagen negativa en el entorno, sino que la mala actitud del personal conllevara a generar inseguridad y poca credibilidad en los potenciales clientes, siendo esto un factor importante para la disminución de las ventas del servicio, lo cual no permitirá ampliar la cobertura en el entorno generando esto baja rentabilidad de la inversión, reflejándose en la poca aceptación por parte de los usuarios de tal manera que se genere un cierre en el sector comercial en el que se desenvuelve.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera el liderazgo incide en el servicio al cliente que se proporciona en ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo?

1.2.5 Preguntas directrices

¿El no establecer un adecuado nivel de autoridad afecta el liderazgo que se desarrolla en la empresa?

¿El mal servicio que se oferta al cliente afecta la cobertura en el mercado?

¿Es necesario definir un modelo de liderazgo para potencializar el servicio al cliente en la empresa?

1.2.6 Delimitación

Limite del contenido:

Ámbito: Administración

Área: Organizacional

Aspecto: Liderazgo

Límite Espacial

Razón social: ESCUDECONP S.A.

Cantón: Pelileo

Provincia: Tungurahua

Límite Temporal

Diciembre 2010- Febrero 2011

1.3.Justificación

El presente trabajo investigativo tiene por objeto cambiar los hábitos en la atención al cliente, enfocados desde una gestión administrativa que permita el mejor desenvolvimiento empresarial en el mercado a través del fomento de un estilo de liderazgo transformacional que conlleve a la reflexión y al compromiso de cada uno de los miembros de la organización implantando políticas, metas que le permita comunicar la visión de la empresa y así trabajar bajo parámetros de calidad organizativa

La importancia social de la investigación se basa en el enfoque que el nuevo estilo de liderazgo desarrolle para maximizar el servicio al cliente a través no solo de información, sino de un valor agregado que permita a la imagen de la empresa proyectarse como competitiva en el mercado, incremento paulatinamente las fuentes de empleo contribuyendo así al desarrollo de la comunidad.

La novedad de la investigación se basa en la orientación estratégica que se presentará en el servicio al cliente generando un proceso de gestión eficiente.

La factibilidad de investigación radica en el apoyo y la sostenibilidad de directivos así como su personal ya que de esta manera se logra la consecución de los objetivos planteados.

De esta manera la fundamentación metodológica de la investigación se sustenta en la administración estratégica ya que permite el cumplimiento de los objetivos con una serie de acciones bien definidas por medio de estrategia, por ende la práctica de un eficiente liderazgo será el complemento empresarial para generar no solo un servicio al cliente competitivo, sino también un desarrollo organización sustentable.

1.4.Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar las técnicas de liderazgo para mejorar el servicio al cliente en empresa ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir el modelo de liderazgo que permita mejorar el nivel de autoridad y así lograr los objetivos de la empresa.
- Establecer el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para generar una mayor cobertura.
- Estructurar un modelo de liderazgo participativo para potencializar el servicio al cliente y así generar fidelización a la empresa.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos

LÓPEZ A (2006) “*Calidad en el servicio de atención al cliente para los productos financieros ofrecidos por el Banco de Guayaquil Sucursal Ambato*” Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, quien llegó a las siguientes conclusiones:

Conclusiones:

- La falta de capacitación desmotiva al empleado de la Sucursal Ambato, que se ve reflejado en la mala atención.
- Los bajos sueldos, son una de las principales causas por los cuales el empleado no muestra interés por entregar una buena atención al cliente.
- Existe una percepción de mala atención por parte del cliente externo especialmente por la falta de cortesía del empleado y por la falta de rapidez en ejecutar sus transacciones.

FLORES, J. (2005). *La planificación estratégica como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda*. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, quien llegó a las siguientes conclusiones:

Conclusiones:

- A través de las encuestas realizadas se pudo notar que los empleados no tienen claras las funciones básicas de su área, debido a una falta de capacitación por parte de sus superiores y que a su vez no permite el desarrollo personal y profesional del empleado que es quien da la cara de la empresa y quien refleja la identidad de cada una de las personas de la organización.
- Los empleados no reciben incentivos lo que hace que cada empleado labore sin ningún tipo de motivación que en el transcurso de sus labores provocará molestia y desgano en la realización de su trabajo y en la consecución de los objetivos de la organización. De igual manera no reciben capacitación constante que haga estar al día en cuanto a manejo de nueva tecnología, equipos, manejo de recursos económicos y humanos y nuevas técnicas que permitan una excelente atención a la parte fundamental en toda organización que es el cliente.

CÁRDENAS M (2005). *Establecimiento de Ventajas Competitivas para mejorar el Servicio al Cliente en Farmacia La Salud del Cantón Patate*, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los datos obtenidos se concluye que existen un porcentaje considerable de clientes que manifiestan que la atención es muy buena, buena y regular.
- Hay un porcentaje significativo que señala que el personal no tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente.

- Un gran porcentaje de clientes considera que la farmacia no alcanzado un desarrollo empresarial dentro del sector en el que se desenvuelve, lo que limita su accionar empresarial.
- Se concluye que más de la mitad de clientes encuestados manifiestan que no están satisfechos con el servicio que les brinda el personal que lo atiende.
- Existe un buen porcentaje que manifiestan que la farmacia se diferencia de sus competidores por los precios que ofrecen y otro grupo dividido manifiesta que es por la atención y la imagen que proyectan.

2.2. Fundamentación filosófica

La investigación utilizará el paradigma crítico propositivo por cuanto al constituirse un problema social, el mismo que utiliza las siguientes fundamentaciones:

Se evidencia que existen factores que aquejan la ausencia de un adecuado liderazgo y su incidencia en el servicio al cliente, para de esta manera formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno generando un servicio competitivo al cliente.

La investigación proporcionará un conocimiento de las directrices de un eficiente diagnóstico, ejecución y generación de correctivos con la única finalidad de mejorar el liderazgo y por ende el servicio sea integral.

Es así que la generación de compromiso, eficiencia, responsabilidad serán los ejes que permitan optimizar el desempeño institucional y por ende se generen resultados positivos.

De esta manera se establecerá un modelo de liderazgo que permita establecer un adecuado desarrollo de los procedimientos internos en beneficio de los clientes.

2.3.Fundamentación legal

El artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

La ley orgánica de defensa del consumidor en el capítulo I expresa en los artículos:

Art.1.- **Ámbito y Objeto.**- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

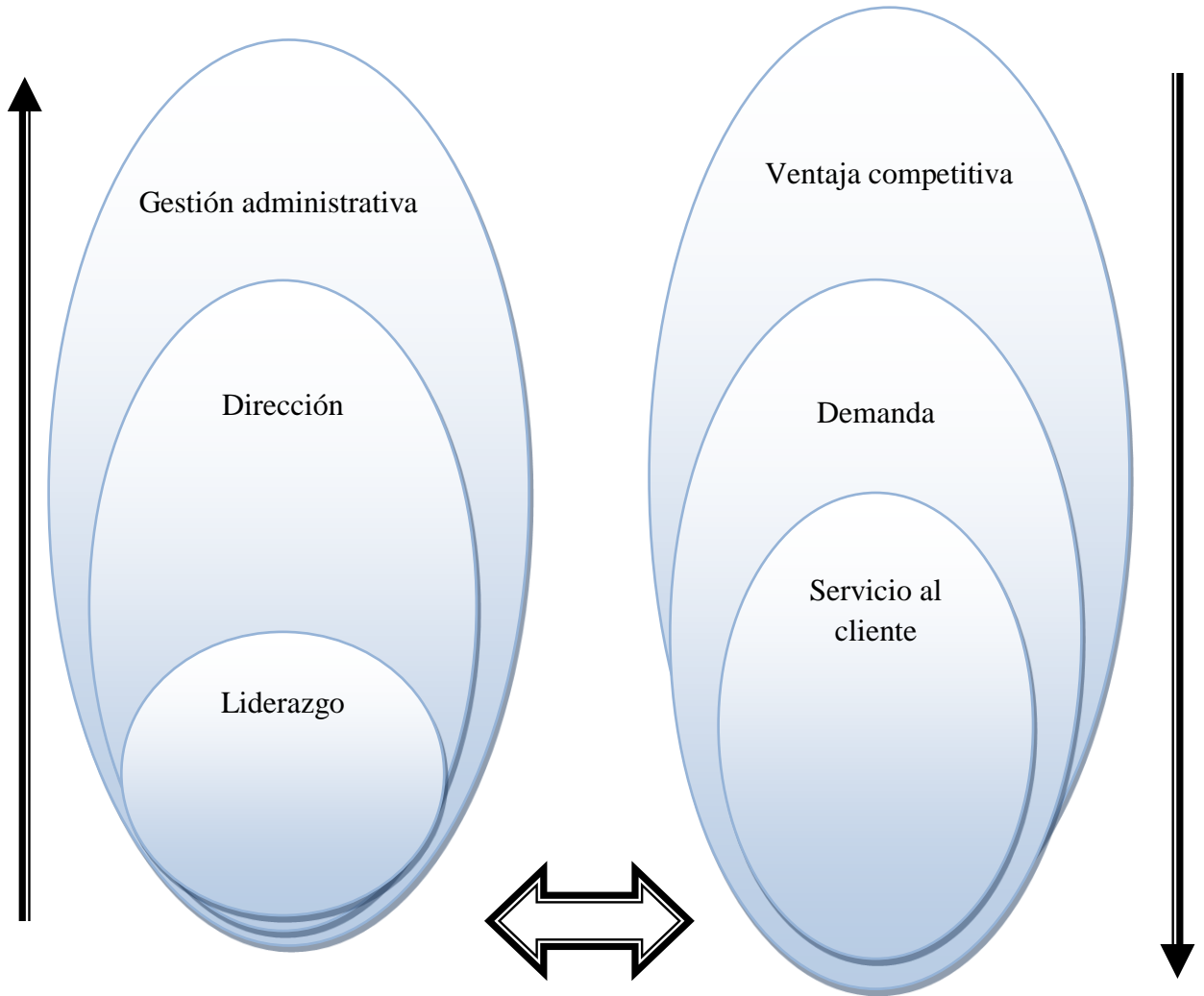
Art.2.- **Definiciones.**- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Art.3.- **Derechos y Obligaciones Complementarias.**- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Superordenación

Grafico N°01



Variable Independiente

Fuente: Luis Herrera (2006)

Elaborado por: Saúl Mazón

Variable Dependiente

Subordinación

Grafico N° 02



Fuente: Luis Herrera (2006)
Elaborado por: Saúl Mazón

Gestión administrativa

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. Dávalos Arcentales Nelson (2002: 27)

Dirección

Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo. Enciclopedia del Managment (2002:323).

Liderazgo

Se basa en la teoría de contingencia del liderazgo, misma que sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo. Harold Koontz,(2002: 56).

Componentes del Liderazgo

Todo grupo de personas con un máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica esta integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

1. Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
2. capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
3. Capacidad para inspirar.

4. capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. Koontz Harold (2001: 330).

Prácticas de liderazgo fortalecen la gestión empresarial

El liderazgo entendiendo como actividad o como práctica, nos aleja de falsas concepciones que han llevado a confundir liderazgo con autoridad, con megalomanía, con mesianismo y con irresponsabilidad los modelos históricos pasaron por alto lo más relevante del liderazgo: que su potencial se vincula más directamente con el aprendizaje profundo. En definitiva el liderazgo promueve el trabajo generativo, es decir, origina el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para abreviar la brecha entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarán la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar. Kotter John (2000:238).

Enfoques de los Rasgos del Liderazgo

El estudio de la importancia de los rangos para el liderazgo continúa: mas recientemente se identificaron las siguientes características fundamentales del liderazgo con los siguientes enfoques:

- Impulso
- Motivación del liderazgo
- Honradez e integridad, confianza en si mismo
- Capacidad cognoscitiva y conocimiento del negocio

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy útil para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellas. Koontz Harold (2001: 331)

El liderazgo como factor de transformación

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración. Koontz Harold (2001: 333).

Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo como:

Liderazgo autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subaltenos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Liderazgo participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Liderazgo liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que

afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. Sánchez Isabel (2005: 82).

Liderazgo basado en los valores

El subsistema de valores de una organización se fortalece mediante un liderazgo basado en los valores, que es una relación entre el líder y los seguidores basada en valores compartidos e interiorizados, que son invocados y llevados a la práctica por el líder. Por lo tanto los líderes basados en los valores generan un alto nivel de confianza y respeto por parte de los empleados, lo cual se basa no sólo en su expresión, sino también en la fuerza determinación y auto sacrificio al sostener los valores, es decir que los líderes pueden usar este respeto y confianza para motivar a su gente hacia un alto desempeño y un sentido de propósito para alcanzar la visión organizacional. Daft Richar (2003: 45).

Liderazgo Reflexivo

La organización que aprende comienza en la mente de los líderes de la organización, esta organización requiere un liderazgo reflexivo, gente que le comprenda y le pueda ayudar a tener éxito, los líderes de una organización que aprende tienen tres funciones diferentes:

- Diseño de la arquitectura social.- corresponde al comportamiento y actitudes, en donde la primera tarea es desarrollar las ideas que gobiernan el propósito, visión y valores centrales por los cuales se guiarán los empleados, la segunda tarea es diseñar e implementar las políticas, estrategias y estructuras que apoyan a la organización de aprendizaje, las cuales refuerzan las culturas nuevas, la tercera es en donde los líderes diseñan procesos efectivos de aprendizaje.
- Creación de una visión compartida.- es el retrato de un futuro ideal de la organización, generalmente la diseñan los líderes, en donde la visión debe ser generalmente compartida y comprendida en toda la organización. Liderazgo de servicio.- los líderes que se dedican a otros y a la visión de la organización son los que pueden construir organizaciones. . Daft Richar (2003: 384).

Características de un líder

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos, aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características.

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. Rodríguez José (2005: 61).

Ciclo de liderazgo

El modo del cual un comandante de tanque usa su tanque sigue un modelo simple de cuatro pasos, observar, orientarse, decidir, actuar, se llama la "Vuelta OODA". Primero el Comandante del tanque observa su entorno, usando los sensores de su cuadrante, sus facultades humanas y cualquier información que reciba por radio. Después de observar una amenaza, se orienta sobre ella, intensificando su colección de datos y su proceso de información, cambiando tiempo por información, reúne información sobre lo que esta haciendo el resto de su unidad, qué acciones de apoyo están desarrollándose y cual es la extensión de la resistencia enemiga.

Decide rápidamente qué hacer, y luego completa el ciclo actuando. Hoy, todo eso ocurre muy rápidamente, en extensiones de más de dos millas, de día o de noche. La retroalimentación es inmediata, y el ciclo comienza de nuevo.

- Observar. El ciclo de acción de liderazgo empieza con la observación. En esta fase, el líder pregunta "¿Qué está pasando?" y "¿Qué no está pasando?" este no es solo un proceso de mirar fuera de la organización; es también un proceso de mirar hacia adentro y estimar fortalezas y debilidades, competencias básicas, tendencias culturales y necesidades, debe incluir todos los públicos de la organización, incluyendo los clientes, accionistas, empleados, competidores, analistas reguladores y quienquiera que tenga influencia en la capacidad de funcionar de la organización.
- Reflexionar. La reflexión es la fase en que piensa: "¿qué puedo hacer para influir sobre la acción?" el líder interpreta la información reunida por la observación deduciendo tanto las amenazas como las oportunidades y formulando cursos de acción, opciones y alternativas. En esta fase, el líder establece objetivos. Una dimensión importante de la fase de pensar es determinar que es sujeto de cambio en el entorno y que debe aceptarse como se recibe, es un proceso de separar las

incertidumbres de las certidumbres relativas y de identificar y ensayar suposiciones. Es también un proceso de estimar y disminuir el riesgo.

- Decidir. A continuación, el líder determina que puede avanzar mejor para realizar el objetivo. Esto implica identificar las tareas, incluso los papeles específicos para los participantes claves, y fijar restricciones, límites y patrones mensurables para el éxito.
- Actuar. La organización comienza entonces a ejecutar las decisiones del líder, a menudo a partir de proyectos piloto específicos de manera que el aprendizaje pueda comenzar inmediatamente, el líder debe estar implicado personalmente, es especial al proceso del cambio. El patrocinio del compromiso del líder demuestran la importancia del cambio y refuerzan la participación de otros líderes.
- Aprender. Este paso muy importante en el ciclo de acción del liderazgo, cierra el círculo de relacionar lo de resultados de la decisión y de la acción con el entorno y la acción futura. En la fase de aprendizaje el líder y la organización modifica su conducta, para volverse mas eficientes. Ajustan las decisiones y reenfochan los objetivos como se necesite, preguntándose: " Si hubieran sabido entonces lo que saben ahora ¿Qué hubieran hecho de manera distinta?". No solamente hay mas información disponible que nunca, si no que la comprensión del tiempo significa que el líder tiene menos tiempo de digerirla y aplicarla. El líder puede mostrar asistentes que le ayuden en ese proceso, par dialogar sobre la situación, las alternativas, los riesgos y las dificultades. Tener un equipo eficiente y de liderazgo, puede aumentar grandemente la capacidad del líder en cada fase del ciclo, pero un equipo puede tener también la tendencia a tener al líder en los caminos convencionales y hacer más difícil pensar " Fuera del molde". Finalmente, todo vuelve al líder: " Cuando laves platos, lava platos". Rodríguez José (2005: 65).

Liderazgo y motivación

Una organización efectiva es aquella que logra que todas las personas que forman parte de ella, conozcan los objetivos que ésta persigue así como lo que no es bueno para ella; en esta forma, pueden tomar las decisiones más adecuadas en el nivel que les corresponde sin necesidad de recurrir a niveles superiores de dicha organización.

Para ser líder es necesario saber administrar y ejercer la autoridad y el poder sobre las demás personas. Un líder es aquel que tiene la capacidad de resolver problemas, satisfacer necesidades y enseña a dar significado a la vida teniendo la facultad de convertir a gente ordinaria en gente extraordinaria. Rodríguez José (2005: 67)

Liderazgo y supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo esta ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma. Sánchez Isabel (2005:75)

Implicaciones del liderazgo

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. Sánchez Isabel (2005: 81).

Flujo de influencia de los estilos de liderazgo

El flujo contempla los siguientes elementos:

Flujo de influencia

Cuadro N° 01

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de <u>tiempo</u> o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>

Fuente: García Jesús

Elaborado por: Saúl Mazón

La rejilla administrativa para el liderazgo

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo. García Jesús (2005: 105)

Dimensiones de la rejilla

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión “preocupación por” significa “como” se interesan los administradores en la producción o “como” se interesan en las personas, no, por ejemplo “cuanta” producción les interesa obtener de un grupo. La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias. García Jesús (2005: 105).

La autoridad para el liderazgo

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la

selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios. García Jesús (2005: 106).

Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación. El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado *a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

1. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.
2. favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución. García Jesús (2005:115).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque. Porter M (2003: 51).

Demanda

Se entiende como demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. Baca Urbina G (2001:17).

Servicio al cliente

El servicio no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo. La gente no solo compra cosas, también compra expectativas. Una expectativa es que el artículo que se compra produzca los bienes que el vendedor prometió. Picazo L. (2004: 58).

Satisfacción de Clientes

La satisfacción de los clientes, se debe al interés creciente por conocer de qué forma los clientes y/o consumidores perciben la oferta de una empresa, ante la creciente competitividad que se da hoy en día en los mercados. Se ha dicho bien “perciben” porque tal tipo de estudios analizan este concepto: la percepción subjetiva de la performance de la empresa, que en definitiva, es lo que cuenta a la hora de tomar decisiones, aunque en ocasiones surjan discrepancias entre lo subjetivo y lo objetivo. Enciclopedia de Marketing y Ventas (200: 130)

Calidad en el producto y calidad en el servicio

En los últimos años se desarrollo un nuevo concepto de Calidad Total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva.

El concepto de Calidad total ha dado como resultado obtener productos de alta calidad y en ella se cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:

- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa. Picazo L. (2004: 63)

Visión y Misión Del Servicio

- **Visión del servicio**

La visión es la capacidad e ver más allá en tiempo y espacio y por encima de los demás, lo que significa visualizar (ver con los ojos de la imaginación) en términos del resultado

final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión mejor podrá traducirse en una realidad. La visión como tal tiene la energía para optimizar el potencial del personal, las organizaciones, países y las sociedades. Picazo L. (2004: 112)

- **Misión del servicio**

El enunciado de misión por lo regular se formula en términos del producto genéricos y de sus mercados principales. Sin embargo por el significado competitivo que tiene la calidad del servicio, dicho enunciado debe resaltar el concepto de servicio, esto obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente. Picazo L. (2004:118)

Categorías de clientes

La ingeniería de servicios categoriza a los clientes con un sentido más amplio ya que en estos incluye al propio personal de la empresa. Por tanto desde es punto de vista de nuestra disciplina de estudio, una empresa por lo menos tres categorías de clientes: el cliente interno (personal de la empresa) el cliente externos (intermediario) y el consumidor final. Picazo L. (2004:148)

- **Cliente Interno**

El personal de la empresa es contado como cliente interno ya que es el receptor primario de visión, misión, estrategias y acciones planeadas por la ingeniería del servicio para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. Picazo L. (2004:.148)

- **Cliente Externo**

Esta categoría de cliente comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben manifestarse un valor agregado

perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia .El tratamiento es obligado por que tiene efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final. Picazo L. (2004:149).

- **Consumidor Final**

Es las categorías u usuarios del producto quienes validarán cuanto de este se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contienen un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezcan o se sea el servicio de apoyo. En última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa. Picazo L. (2004: 150).

Actitudes de los empleados

La cualidades de los aspirantes incluyen mente abierta, habilidades de conceptualización y aprendizaje, tendencias al trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad, autodisciplina, habilidad para comunicar ideas, lealtad y respeto por el liderazgo. La actitud, la motivación innata, el marco de información (es decir, la mentalidad) y la atención perceptiva son mas importante que la experiencia laboral. El siguiente camino será desarmar actitudes, estilos de relaciones, formas de trabajar y procesos internos obsoletos, para que se pueda introducir la nueva cultura organizacional, que representa un cambio de paradigma con respecto a la anterior cultura. Wellington P (2003: 93)

La Ecuación Del Desarrollo

Los empleados sobre todo los que ocupan cargos más alejados de la `primera línea o de lugares que se entienden directamente con los clientes por lo general no “pensarán en el cliente” intuitivamente. Es necesario un proceso de desarrollo para ayudar a transformar los comportamientos. La ecuación de desarrollo es el corazón de este proceso. Puede explicarse con el diagrama que figura a continuación:

Comunicación

La comunicación permite contribuir de modo constructivo e inteligente a las reuniones de equipo, a los círculos de calidad y al sistema de sugerencias de la organización. Para asegurar como conducto esencial de que la comunicación sea capaz de transmitir y manejar información, algunas de las habilidades clave son la facilidad para hacer presentaciones, escuchar, aconsejar, dar retroalimentación, dirigir sesiones “lluvia de ideas” y dominar técnicas de elaboración de informes y estructuración de inquietudes. Wellington P. (2003: 101)

Entrenamiento

La importancia de entrenar a todos en servicio al cliente no solo porque es uno de los principios de Kaisen; sino porque resulta esencial para la introducción y entrega efectivas de cualquier iniciativa meritoria de servicio al cliente, por tanto es de crucial importancia que todos los empleados sean inicialmente entrenados en la misión, la política, la estrategia, los objetivos y las practicas centrales del servicio al cliente. Wellington P. (2003: 101)

Motivación

Bastara con decir que la gente trabaja por una gran variedad de razones que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas los motivan de modo diferente. Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas. La razón para la motivación de los empleados es que el personal desmotivado no responde a los clientes con una actitud mental apropiada y esta es una forma segura de descarrilar una iniciativa de servicio al cliente. Wellington P. (2003: 107)

Empowerment

Esto significa que cada empleado y cada equipo se les deben dar un área definida en la cual puedan ejercer sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, dentro de su área, el equipo debe ser libre es decir debe tener el poder de operar según sus propias justificaciones. Wellington P. (2003:108)

Expectativas del cliente

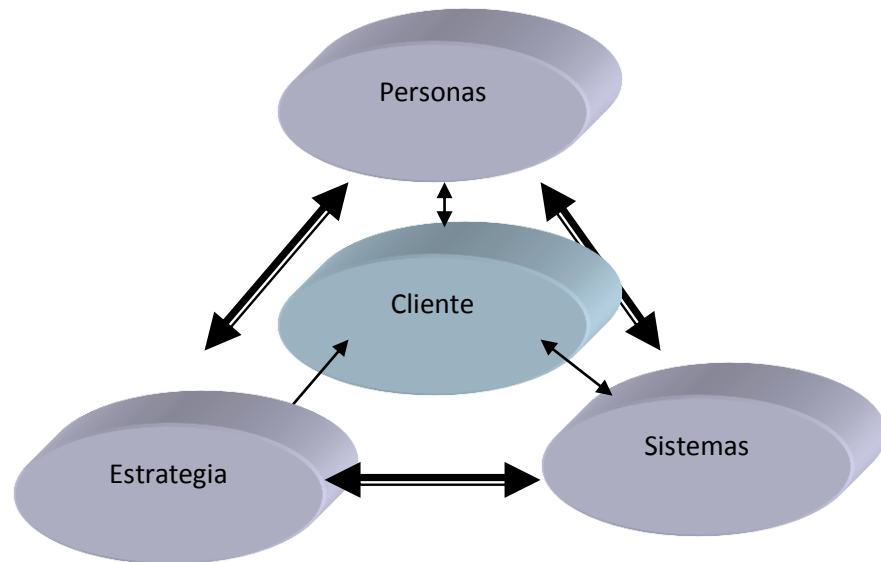
El triángulo de servicios concebido por Karl Albrecht representa la atención que se da a los anhelos y expectativas de los clientes. El cliente es el centro del modelo de atención de Albrecht.

Para atender bien a un cliente de servicios es necesario que las personas que trabajan en la empresa estén orientadas a los objetivos de atención que deben alcanzarse y que los sistemas operacionales se orienten a ese fin, pues no basta atender bien sino que es preciso proporcionar al cliente un servicio de valor. Aún más, es importante que las estrategias sean coherentes con los resultados que se deben obtener.

- *Cliente:* centro del modelo de! Triángulo
- *Personas:* funcionarios de la empresa que deben tener conocimientos y calificaciones necesarias para proporcionar un servicio de valor al cliente.
- *Estrategia:* camino recorrido para diferenciar el servicio mediante la aplicación del concepto de valor para el cliente.
- *Sistemas:* métodos de trabajo que apoyan a las personas para crear valor para el cliente.

TRIÁNGULO DE ALBRECHT

Grafico N° 03



Fuente: Cobra M
Elaborado por: Saúl Mazón

Se determina que el cliente es el centro de la atención, para lo cual la empresa debe establecer las estrategias formando así un sistema orientador para satisfacer sus necesidades.

Gestiones de la innovación de servicios

Existen siete Acciones clave de innovación en la ingeniería de servicios, para crear valor y mejorar el servicio:

- a) Reducir el tiempo para atender al cliente, principalmente en aquellas fases, formular pedidos, cobranza, entrega de mercadería, atender quejas, pedir información, etc., que sean críticas para ofrecer servicios de calidad. Reducir el tiempo que consume el cliente en la empresa, puede llegar a ser una fuerte ventaja competitiva si se sabe explorar.
- b) Destacar la atención y cortesía, en las relaciones entre el cliente y el personal de la empresa. La práctica de buenas relaciones humanas es la mejor forma de acercar al cliente en una relación personal para que eleve su nivel de compras.

- c) Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos, relacionados con el servicio al cliente, de manera que le proyecten ideas de dinamismo, seguridad y confianza, además de los atributos de identidad propios de la empresa, La funcionalidad y velocidad en los procedimientos relacionados con el cliente generalmente llevan a diferenciar a una empresa por la calidad de sus servicios.
- d) Proporcionar la más precisa y clara información, en aquellos puntos de empresa comprendidos dentro del ciclo del servicio que faciliten las operaciones al cliente, además de que proyecten signos favorables e identidad de la empresa.
- e) Ofrecer la mayor conveniencia al cliente, para que realice sus operaciones con la empresa, en cuanto a citas, convenios, demostraciones, formulación de pedidos, entregas, información complementaria sobre el producto, garantía, quejas y otros. Dirigir estas acciones con efectividad es hacer que el cliente perciba a la empresa con un alto nivel de convivencia, lo que también conduce a la diferenciación y posicionamiento de la organización y productos.
- f) Dar mayor funcionalidad, en el uso, transporte, empaque y servicio. Recordemos que dar al cliente lo que siempre se le ha dado es, de hecho, darle menos ahora que el pasado.

Proporcionar atención, información y servicio posventa, en una forma única y superior a lo que hace la competencia. Tomemos en cuenta que lo que no se proporcione al cliente, tarde o temprano se lo proporcionará algún competidor. Manifiesta Picazo L (2004: 220).

Elementos Del Servicio Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que la compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. Paul M. Muchinsky (2004: 118)

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a las compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial en base a los siguientes elementos:

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

1.- Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes.

Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2.- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención
Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

3.- Encuestas de servicio con los clientes Este punto es fundamental. para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

4.- Evaluación del comportamiento de atención Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Componentes Básicos Del Buen Servicio

Los Componentes Básicos Del Buen Servicio Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

- Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta
- Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será mas sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

- **Comprensión.-** del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad.-** Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro del organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- **Cortesía.-** tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.
- **Profesionalismo.-** pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- **Capacidad de respuesta.-** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad.-** Es al capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad. Paul M. Muchinsky (2004:123).

Elementos tangibles

Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acércanos al cliente.

Características Del Servicio

- Intangibilidad

- Variabilidad
- Inseparabilidad
- Imponderabilidad .Paul M. Muchinsky (2004: 119)

Cómo mantener la competitividad en el sector de servicios

Diversos sectores vienen planteando una nueva visión de los negocios para atender las exigencias del mercado y permanecer competitivos. Robert B. Tucker, en su libro *Administrando o Futuro*, propone a las empresas dar los siguientes pasos:

- Replantear la empresa en función del cliente y no de sus servicios.
- Crear medios para permanecer más cerca de sus clientes.
- Convertirse en un atento observador de tendencias.
- Introducir mejoramiento continuo en sus servicios.
- Buscar permanentemente ideas nuevas, no importa que parezcan demasiado atrevidas.

La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo. Ahora bien, como el tiempo es un recurso cada día más escaso, es necesario crear servicios que permitan a las personas ahorrarlo. La dinámica que comunica rapidez y comodidad a los servicios proporciona ahorro de tiempo y grandes facilidades a los consumidores. Paul M. Muchinsky (2004:119)

Comportamiento del consumidor de servicios

El consumidor de servicios es individualista por naturaleza y exige soluciones sobre medida a sus necesidades, lo cual implica adoptar una estrategia personalizada para atender las necesidades y deseos de cada cliente. Por consiguiente, comprender la naturaleza de la toma de decisión de compra de un servicio es el punto de partida de cualquier acción de marketing. Bolton y Drew (2000: 87).

Etapa previa a la compra

En esta etapa, el consumidor tiene necesidades o dificultades que deben resolverse mediante la adquisición de un servicio; por tanto, el reconocimiento de la dificultad o la identificación de una necesidad origina en la mente de las personas una forma de solución. Un ejemplo es el de un individuo con hambre que enfrenta la indecisión de cuál restaurante escoger; en seguida surgen los dilemas de "qué comer" y "dónde comer". La solución no es difícil, pero muchas veces falta la idea, entonces para definir adonde ir, nada mejor que consultar una guía de restaurantes con direcciones, especialidades culinarias y precios. Bolton y Drew (2000: 88).

La etapa del consumo

Una importante decisión está a punto de ser tomada: la elección de la marca o del servicio. En los servicios, esta decisión es más compleja que en los productos puesto que los beneficios de la compra no siempre son explícitos: las ventajas del servicio muchas veces no están tan claras como el consumidor quisiera que estuviesen. El consumidor puede coger, palpar, oler y degustar el producto, en fin, sentirlo físicamente. En cambio, un servicio es intangible y las sensaciones sólo pueden experimentarse al consumirlo, es imposible sentir las antes de usar el servicio. Bolton y Drew(2000: 90).

Evaluación de posventa

La satisfacción del cliente es la razón única de ser de una empresa de servicios. Un cliente satisfecho vuelve a comprar el servicio, en tanto que un cliente insatisfecho no sólo no vuelve a comprar sino que habla mal del servicio. Cuando el servicio satisface la expectativa del consumidor, éste queda satisfecho. El desencanto relacionado con la expectativa es lo peor que puede ocurrir a una empresa de servicios. Bolton y Drew(2000: 91).

La competitividad en el sector de servicios

Diversos sectores vienen planteando una nueva visión de los negocios para atender las exigencias del mercado y permanecer competitivos. Robert B. Tucker, en su libro *Administrando o Futuro*, propone a las empresas dar los siguientes pasos:

- Replantear la empresa en función del cliente y no de sus servicios.
- Crear medios para permanecer más cerca de sus clientes.
- Convertirse en un atento observador de tendencias.
- Introducir mejoramiento continuo en sus servicios.
- Buscar permanentemente ideas nuevas, no importa que parezcan demasiado atrevidas.

Percepciones relacionadas con el servicio

El éxito o el fracaso de una empresa de servicios está asociado al factor percepción; es decir, el desempeño es la respuesta que confirma o rechaza la idea inicial que las personas tenían del servicio. La naturaleza de la percepción de un servicio está bastante influenciada por su calidad técnica. En otras palabras, la percepción que los consumidores tienen de un servicio está asociada a la naturaleza técnica y a la calidad de desempeño; por tanto las personas pueden percibir que un servicio es bueno, si el desempeño corresponde a sus expectativas. Bolton y Drew (2000: 100).

2.5 Hipótesis

El diseño de un nuevo modelo de liderazgo permitirá mejorar el servicio al cliente en ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente

X= Liderazgo

Variable Dependiente

Y= Servicio al cliente

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

El enfoque cuantitativo permitió definir correctamente al problema, comenzando de los objetivos claramente definidos, se detalla la hipótesis la cual será aceptada o rechazada mediante pruebas piloto, dicha hipótesis mantendrá una relación funcional entre las variables para el análisis de la información.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron en el proceso investigativo son:

3.2.1 Investigación bibliográfica

La modalidad bibliográfica se apoyo en la recopilación de información encontrada en los libros, Internet y apuntes acorde a los enfoques y teorías de las variables de estudio

con el fin de optar una postura o estado actual del conocimiento respecto a la investigación a realizarse.

3.2.2 Investigación de campo

La investigación de campo permitió conocer la realidad de los problemas que se presentan en el servicio al cliente ya que se tomará contacto directo con el personal encargado del manejo de clientes ya que son ellos quienes proporcionarán información acerca de las necesidades de cambio.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Descriptiva

El estudio descriptivo en la investigación permitió describir las situaciones o eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Por tanto en la presente investigación se conocerá y especificará los aspectos que generan el problema.

3.3.2 Asociación de variables

Este tipo de estudio tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables en estudio, particularmente en el trabajo se medirá la relación entre liderazgo como variable independiente y el servicio al cliente como variable dependiente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

El proyecto de investigación Análisis del servicio al cliente en la empresa ESCUDECONP S.A del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua contará con la siguiente población.

Para la presente investigación la población fue representada por 50 personas, distribuidas por: 1 gerente, personal administrativo 2, personal operativo 9, clientes 32 y proveedores 6:

Población

Tabla N° 01

Población	Cantidad
Clientes	120
Total	120

Fuente: Registros de la empresa
Elaborado por: Saúl Mazón

3.4.2 Muestra

Las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos. De esta manera por ser la población total menor a 200 personas, se ha decidido hacer un censo para recopilar información de todo el personal, disponiendo de la nómina total de los elementos, es decir los nombres, apellidos y la actividad que realiza cada colaborador en la organización.

El muestreo en la investigación es probabilístico, de ésta manera el muestreo es regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajará con los 120 clientes.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente: Liderazgo

Liderazgo Cuadro N° 02

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación o contingencia, dirigida a través del proceso de comunicación, para influir en la personalidad a través de factores internos a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".	Contingencia Personalidad Factores	Rapidez Productividad Actitud Aptitud Internos Externos	¿Cree ud que la actual gestión en la empresa es? ¿Cómo califica la eficiencia del servicio en la empresa? ¿Cuál es la actitud con la que recibe ud la información? ¿Influye en us la actitud del personal que lo atiende para adquirir el servicio? ¿Influye ud los factores internos como la competencia para adquirir los servicios en la empresa?	Formulario de encuesta dirigido a los clientes

Fuente: Luis Herrera (2006)
Elaborado por: Saúl Mazón

3.5.2 Variable Dependiente: Servicio al cliente

Servicio al cliente

Cuadro N° 03

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece a los clientes a través de un contacto directo un servicio, generando así la oportunidad de incrementar la demanda, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo a través de un valor agregado que genere fidelización.	<p>Contactos</p> <p>Oportunidad</p> <p>Valor agregado</p>	<p>Directo</p> <p>Indirecto</p> <p>Oferta</p> <p>Demanda</p> <p>Innovación</p> <p>Calidad</p> <p>Satisfacción</p>	<p>¿Para ud el contacto directo con el cliente satisface sus necesidades?</p> <p>¿Considera ud que la demanda del servicio en el mercado es?</p> <p>¿Cree ud que existe innovación en los servicios que le proporcionan?</p> <p>¿La calidad del servicio actual es?</p> <p>¿Son satisfechas sus necesidades al momento que acude por los servicios?</p>	<p>Formulario de encuesta dirigido a los clientes.</p>

Fuente: Luis Herrera (2006)
Elaborado por: Saúl Mazón

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos que auxiliaron la elaboración del trabajo son:

Recolección de información

Tabla N° 2

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Analizar las técnicas de liderazgo para mejorar el servicio al cliente en empresa ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.
2. ¿De qué personas u objetos?	Del personal que labora en la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	Liderazgo Servicio al cliente
4. ¿Quiénes?	Personal de la empresa
5. ¿Cuándo?	El proyecto durará desde octubre a diciembre
6. ¿Dónde?	Empresa ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta Entrevista
9. ¿Con qué?	Cuestionarios y fichas de observación
10. ¿En qué situación?	Visitas coordinadas

De esta manera las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la observación:

La entrevista es un medio de recopilación de información mediante preguntas a las que debe responder el interrogado, para lo cual se aplicará una entrevista dirigida o estructurada.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Procesamiento:

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen de la siguiente manera:

- Revisión crítica de la información recogida es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente etc.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadros con cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas varias o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas.

3.7.1. Plan de análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación

La metodología para el análisis de los datos es:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación

Pregunta N° 01

VARIABLE INDEPENDIENTE

¿Cree usted que la actual gestión en la empresa es?

Gestión en la empresa

Tabla N° 03

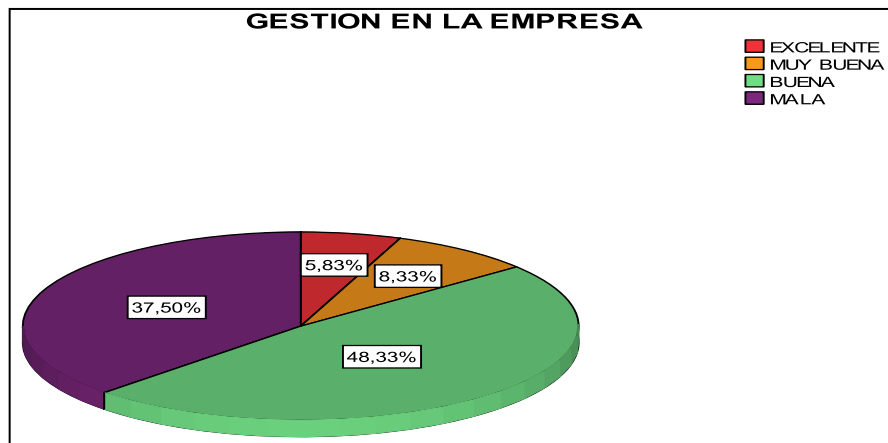
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	7	5,6	5,8	5,8
MUY BUENA	10	8,0	8,3	14,2
BUENA	58	46,4	48,3	62,5
MALA	45	36,0	37,5	100,0
Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Gestión en la empresa

Grafico N° 04



Análisis e interpretación

En la encuesta realizada el 5.8% dicen que la gestión en la empresa es excelente, el 8,3% que muy buena, el 48,3% buena y le 37,5% dicen ser mala la gestión empresarial. Se determina entonces que la mayoría de las personas encuestadas indican que la actual gestión es buena, pero se evidencia falencias que no permite al cliente satisfacer sus necesidades completamente proyectando así una imagen de descontento en el mercado.

Pregunta N°02

2.-¿Las características del actual liderazgo del servicio en la empresa son?

Eficiencia del servicio

Tabla N° 04

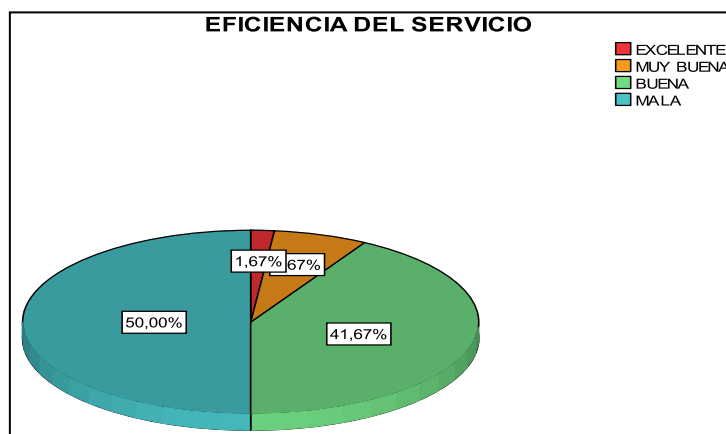
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	2	1,6	1,7	1,7
MUY BUENA	8	6,4	6,7	8,3
BUENA	50	40,0	41,7	50,0
MALA	60	48,0	50,0	100,0
Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Eficiencia del servicio

Grafico N° 06



Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados solo el 1,7% califican la eficiencia del servicio como excelente, el 6,7% muy buena, el 41,7% buena y el 50% restante la califican como mala la eficiencia del servicio.

Para la gran mayoría de encuestados, la característica del actual liderazgo en el servicio es mala, es decir no existe una coordinación de actividades que permitan visualizar un servicio integral al cliente, lo cual conlleva a un descontento generalizado.

Pregunta N°03

¿Cuál es la actitud con la que recibe usted la información?

La información

Tabla N° 05

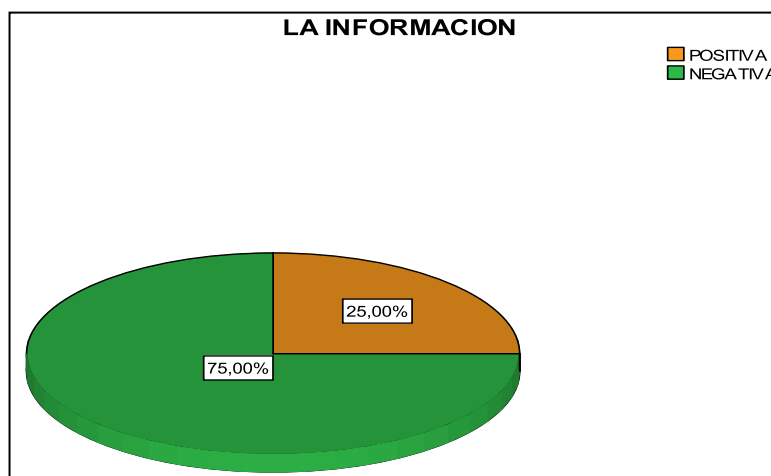
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POSITIVA	30	24,0	25,0	25,0
	NEGATIVA	90	72,0	75,0	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

La información

Grafico N° 07



Análisis e interpretación

Según las personas encuestadas el 25% creen que la actitud de la información es positiva, mientras que para el 75% restante es negativa.

De esta manera se evidencia que un alto número de encuestados manifiestan que la actitud de las personas que proporcionan la información es negativa que no existe amabilidad en el personal al momento de solicitar los datos necesarios para adquirir los servicios en la empresa.

Pregunta N°04

¿El liderazgo que se practica en la empresa influye en la decisión de adquirir los servicios?

Adquirir el servicio

Tabla N° 06

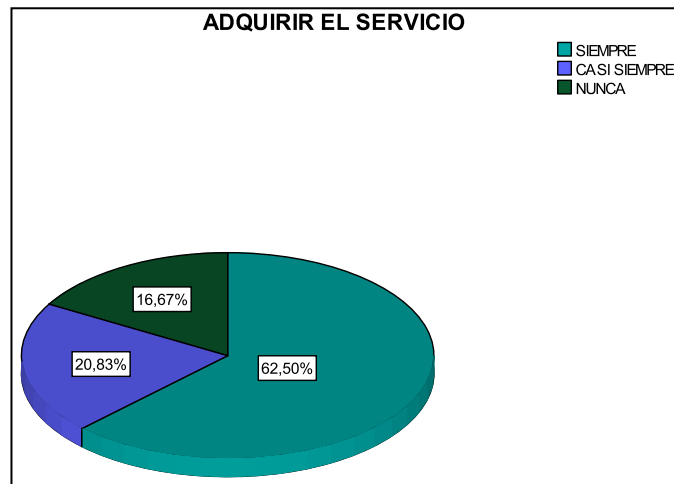
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	75	60,0	62,5	62,5
	CASI SIEMPRE	25	20,0	20,8	83,3
	NUNCA	20	16,0	16,7	100,0
Total		120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Adquirir el servicio

Grafico N° 08



Análisis e interpretación

De las 120 personas encuestadas 75 que representan el 60% aseguran que siempre influye la actitud del personal al adquirir el servicio, a 25 que es el 20% casi siempre y a las 20 restantes que son el 16% que nunca.

La información indica que siempre influye el liderazgo en la adquisición del servicio debido a que al observar la actitud del personal y de la información recibida se proyecta la imagen empresarial que es el determinante para adquirir los servicios en la empresa.

Pregunta N°05

¿Cree usted que el liderazgo de la empresa debe fortalecerse con la práctica de valores empresariales?

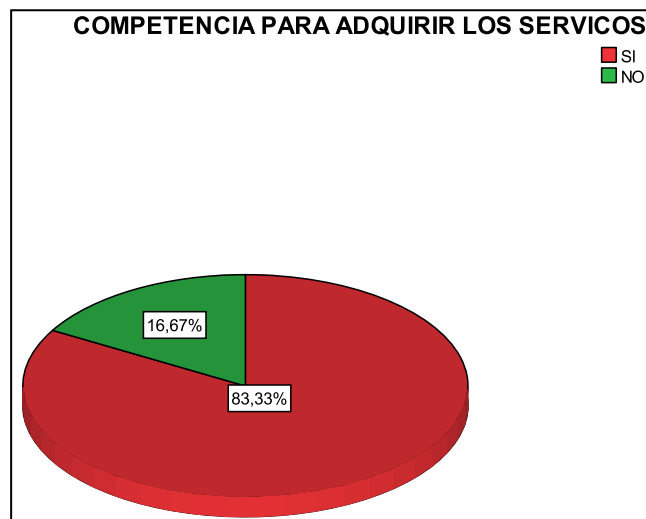
Tabla N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	100	80,0	83,3	83,3
	NO	20	16,0	16,7	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Saúl Mazón

Competencia

Grafico N° 09



Análisis e interpretación

Para el total de los encuestados un 83,3% dicen que SI influyen los factores internos para adquirir los servicios, mientras que para el 16,3% NO influyen tales factores.

Para un alto número de encuestados, la empresa debe fortalecer el liderazgo con la práctica de valores empresariales, para que de esta manera el servicio que se adquiere proyecte una imagen de competitividad.

Variable dependiente

Pregunta N°06

¿Para usted la credibilidad de la información que le proporcionan influye en la adquisición de sus servicios?

Tabla N° 08

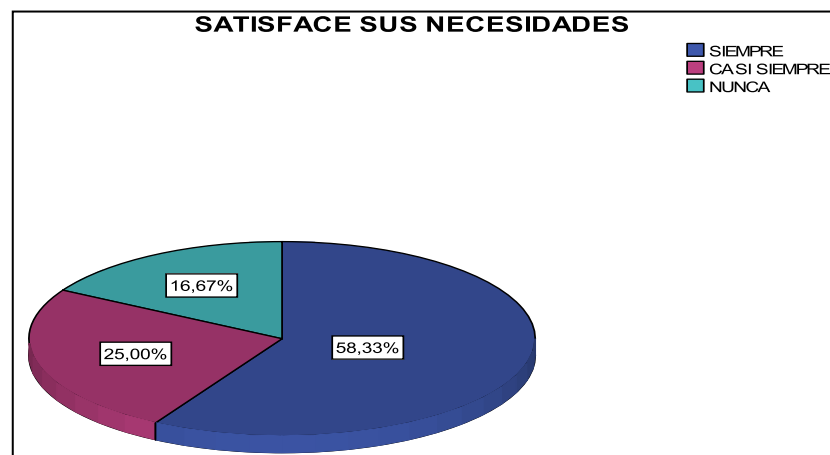
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	70	56,0	58,3	58,3
	CASI SIEMPRE	30	24,0	25,0	83,3
	NUNCA	20	16,0	16,7	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Satisfacción De Necesidades

Grafico N° 10



Análisis e interpretación

A 120 empleados se les pregunto si el contacto directo satisface sus necesidades y de los cuales 70 que son el 56% respondieron que siempre, 30 que es el 24% que casi siempre y 20 representados por el 16% que nunca

De esta manera un grupo mayoritario de encuestados indican que la credibilidad de la información que le proporcionan siempre influye en la adquisición de sus servicios, debido a que de la confianza que proyecte la empresa depende la adquisición de los servicios.

Pregunta N°07

¿Considera usted que la demanda del servicio en el mercado es?

Tabla N° 09

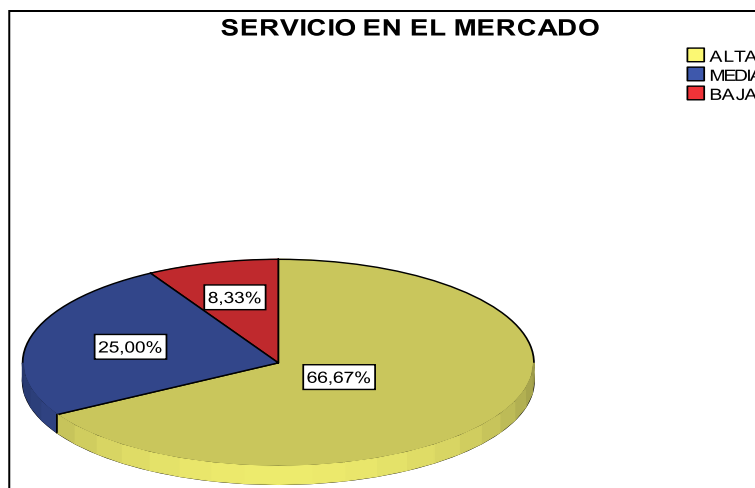
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTA	80	64,0	66,7	66,7
	MEDIA	30	24,0	25,0	91,7
	BAJA	10	8,0	8,3	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Servicio en el mercado

Grafico N° 11



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 66,7% dicen que la demanda en el mercado es Alta, para el 25% es Media, y para el 8,3% restante la demanda es Baja.

Se observa que la mayor parte de encuestados indican que la demanda en el mercado de la localidad es alta, y que tal vez por eso no se presentan servicios eficientes, por tanto ellos se enfocan en captar un alto número de usuarios sin importar la calidad del servicio que se coloca en el entorno.

Pregunta N°08

¿Cree usted que existe innovación en los servicios que le proporcionan?

Tabla N° 10

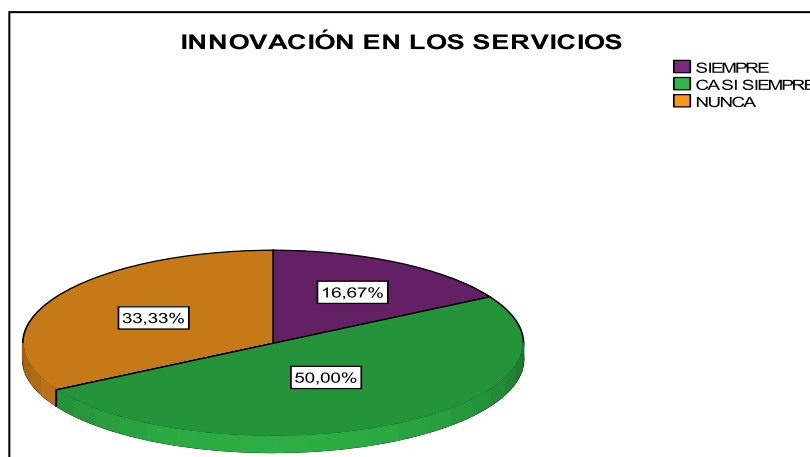
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	20	16,0	16,7	16,7
	CASI SIEMPRE	60	48,0	50,0	66,7
	NUNCA	40	32,0	33,3	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Innovación en el mercado

Grafico N° 12



Análisis e interpretación

De las personas encuestadas el 16,7% creen que siempre existe innovación en los servicios que le proporcionan, el 50% creen que casi siempre y para el 33,3% restante del total encuestados creen que nunca hay tal innovación.

La información revela que un alto número de encuestados indican que casi siempre se presenta un nuevo servicio en el mercado lo cual no permite generar en el cliente la confianza necesaria debido a que siempre existe la misma atención no existe creatividad que genere una alta demanda.

Pregunta N°09

¿La calidad del servicio al cliente actual es?

Tabla N° 11

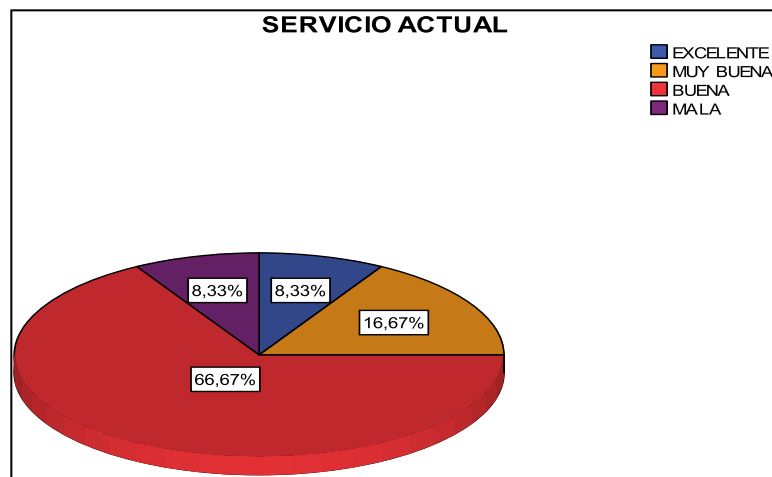
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	10	8,0	8,3	8,3
	MUY BUENA	20	16,0	16,7	25,0
	BUENA	80	64,0	66,7	91,7
	MALA	10	8,0	8,3	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

Servicio actual

Grafico N° 13



Análisis e interpretación

Según los encuestados para el 8,3% la calidad del servicio actual es Excelente, para el 16,7% Muy buena, mientras que para el 66,7 Buena, y para un ultimo 8,3% la calidad del servicio es Mala.

Del total de los datos recolectados se observa que la mayor parte indican que la calidad es buena, que en ocasiones se observa deficiencia en el personal debido a que no se presenta una alta acoplamiento de cada uno de los recursos empresariales.

Pregunta N°10

¿Son satisfechas sus necesidades al momento que acude por los servicios?

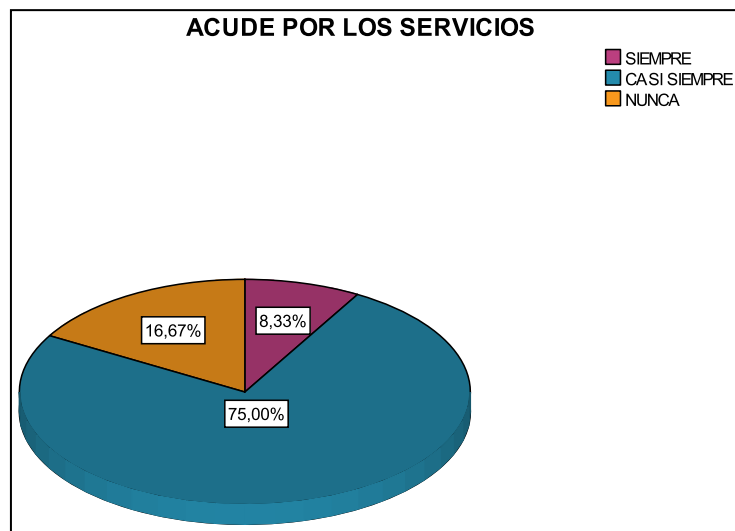
Tabla N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	8,0	8,3	8,3
	CASI SIEMPRE	90	72,0	75,0	83,3
	NUNCA	20	16,0	16,7	100,0
	Total	120	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,0		
Total		125	100,0		

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Saúl Mazón

Acude por servicios

Grafico N° 14



Análisis e interpretación

A los clientes que se les pregunto si son satisfechas sus necesidades al momento que acude por los servicios solo el 8,3% respondió que Siempre, el 75% que Casi Siempre, y para el 16,7% Nunca

Para la gran mayoría de encuestados indican que casi siempre satisfacen sus necesidades, debido a que la empresa proporciona información básica, es decir solo se genera datos esporádicos del servicios lo cual conlleva a un desconocimiento total en el usuario.

4.2 Verificación de la Hipótesis

En la verificación de la hipótesis se ha utilizado el estadígrafo paramétrico Ch-cuadrado el mismo que permite comparar frecuencias observadas con las esperadas y por ende correlacionar las variables.

1. Planteamiento de la Hipótesis.

H0: El diseño de un nuevo modelo de liderazgo NO permitirá mejorar el servicio al cliente en ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.

$$H0: O = E$$

H1: El diseño de un nuevo modelo de liderazgo SI permitirá mejorar el servicio al cliente en ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.

COMBINACION DE FRECUENCIAS

¿El liderazgo que se practica en la empresa influye en la decisión de adquirir los servicios?

Tabla N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	75	60,0	62,5	62,5
	CASI SIEMPRE	25	20,0	20,8	83,3
	NUNCA	20	16,0	16,7	100,0
	Total	120	96,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

¿Son satisfechas sus necesidades al momento que acude por los servicios?

Tabla N° 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	8,0	8,3	8,3
	CASI SIEMPRE	90	72,0	75,0	83,3
	NUNCA	20	16,0	16,7	100,0
	Total	120	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,0		
Total		125	100,0		

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Saúl Mazón

H1: $O \neq E$

2. Estimador estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

3. Nivel de significancia y Regla de decisión

$$\alpha = 0.05$$

$$gl: (c-1) (h-1) = (3-1) (3-1) = 4$$

$$X^2_t = 9.49$$

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 15

LIDERAZGO				
SERVICIO AL CLIENTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
SIEMPRE	6	2	2	10
CASI SIEMPRE	56	19	15	90
NUNCA	13	4	3	20
TOTAL	75	25	20	120

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Saúl Mazón

FRECUENCIAS ESPERADAS

Tabla N° 16

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
6	6,3	-0,3	0,1	0,0
56	2,1	53,9	2907,0	1395,4
13	1,7	11,3	128,4	77,1
2	56,3	-54,3	2943,1	52,3
19	18,8	0,3	0,1	0,0
4	15,0	-11,0	121,0	8,1
2	12,5	-10,5	110,3	8,8
15	4,2	10,8	117,4	28,2
3	3,3	-0,3	0,1	0,0
TOTAL				1569,9

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Saúl Mazón

CONCLUSIÓN

El valor de $X^2 t = 9,49 < X^2 c = 1569,90$ por tanto es aceptada la hipótesis alterna que indica que El diseño de un nuevo modelo de liderazgo SI permitirá mejorar el servicio al cliente en ESCUDECONP S.A. del Cantón Pelileo.

CAMPANA DE GAUS

Grafico N° 14

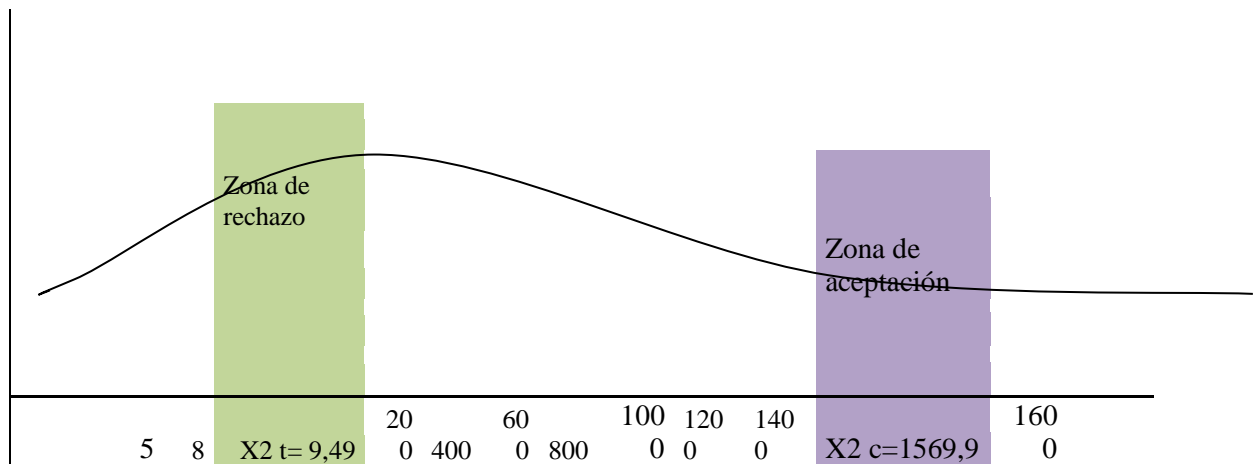


Tabla de verificación

Tabla N° 17

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Saúl Mazón

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se determina en la investigación efectuada que la gestión de la empresa es buena, debido a que se ha sabido posicionar en el mercado local.
- Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es malo, porque no se cumple con las expectativas de los usuarios.
- En la información recolectada se evidencia que la actitud con la que se proporciona a la información es negativa, lo cual genera en el cliente insatisfacción.

- Para un alto número de encuestados el liderazgo que se practica en la empresa siempre influye en la adquisición de los servicios, ya que es una imagen institucional que les motiva la demanda.
- Los encuestados manifiestan que se debe fortalecer el liderazgo a partir de la práctica de los valores institucionales ya que esto es referente de una cultura empresarial.
- Se evidencia que la credibilidad de la información que se proporciona en la empresa si influye en la demanda del cliente.
- Para los clientes de la localidad la demanda es alta lo cual es un referente de adquisición de los servicios.
- Se evidencia que los clientes manifiestan que casi siempre existe innovación en los servicios que se proporciona al cliente y esto es bien visto por ellos.
- La mayoría indica que la calidad es buena de los servicios lo cual les ha conllevado a adquirirlos.
- Los encuestados indican que casi siempre se satisface las necesidades, de tal manera se debe establecer cambios que promuevan una alta satisfacción.

5.2 Recomendaciones

- La empresa debe fortalecer su gestión administrativa y trabajar bajo enfoques técnicos que le permitan logara ventajas competitivas en el mercado.
- Se debe establecer un liderazgo integral en cada área de la empresa, con la finalidad de generar en el personal un alto compromiso a la atención personalizada al cliente.
- Es necesario que en la empresa se establezca una gestión de atención al cliente basada en parámetros de calidad para así proyectar una imagen de eficiencia organizacional.
- La empresa debe fortalecer el liderazgo que maneja porque es una imagen de confiabilidad, lo cual genera la demanda en el entorno.
- Por tanto es necesario establecer en el manejo empresarial la práctica y el cultivo de valores empresariales para así obtener una filosofía orientadora que generé compromiso y eficiencia.

- Al momento de entregar la información de los servicios al cliente debe estar correctamente estructurada de manera que se genere la confiabilidad y la garantía necesaria para influir en la decisión de compra del cliente.
- La empresa cuenta con una demanda alta en la localidad, para lo cual se debe establecer una gestión organizacional que genere no solo liderazgo interno, sino también un alto posicionamiento en el mercado.
- La empresa siempre debe innovar en cada servicio que oferta al cliente para así obtener su lealtad y por ende el incremento de las ventas y la rentabilidad empresarial.
- Se debe mejorar cada uno de los servicios que se da al cliente, ya que de la calidad de ellos depende la imagen que se coloca en la mente del potencial consumidor.
- La empresa debe satisfacer las necesidades del cliente a través de una diferenciación de ellos y así poder acceder a una lealtad comercial que permita una amplia cobertura.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título

Diseño de un modelo de liderazgo reflexivo a través de la Administración por Objetivos (APO) para mejorar el servicio al cliente en la empresa ESCUDECONP S.A del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua

Institución Ejecutora

Nombre de la empresa: ESCUDECONP S.A

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Zona: Urbana

Tipo de empresa: Empresa privada

Naturaleza: prestación de servicios

Beneficiarios

La presente propuesta pretende generar un cambio interno basado en el cumplimiento de objetivos, en el cual los potenciales beneficiarios son los clientes ya que a través del establecimiento de un sistema organizacional se podrá generar fidelidad ya que la innovación y la creatividad serán las herramientas competitivas que generen un mejor posicionamiento en el mercado.

Ubicación

Cantón Pelileo

Tiempo

Inicio: Agosto 2011

Fin: Noviembre 2011

Equipo Responsable

Gerente

Personal administrativo

Personal operativo

Costo

El costo de la propuesta será de 4500 dólares aproximadamente en el proceso de implementación.

Tabla N° 18

GASTOS	TOTAL
DEL PROCESO	
Reuniones	3500
Total	3500
DE LA CUMUNICACIÓN	
Internet	200
Transporte	200
Informe Final	200
Total	600
Sub total	4100
Imprevistos 10%	410
TOTAL	4510

6.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa fue creada para proporcionar servicios de conducción en la ciudad de Pelileo, desde el momento de su creación ha generado fuentes de empleo, pero ha trabajado bajo esquemas empíricos de administración, no se cuenta con técnicas

empresariales que dinamicen su participación en el mercado, por lo tanto debido a la competencia en ocasiones ha tenido que enfrentar problemas que de no ser por sus fortalezas no hubiera podido seguir posicionada en el mercado, de esta manera se evidencia la necesidad de contar con un modelo administrativo basado en el liderazgo que permita crear ventajas competitivas y estándares de calidad y satisfacción para el cliente.

6.3 Justificación

La presente propuesta tiene por objeto la aplicación de Administración por Objetivos (APO) para el establecimiento de metas organizacionales y para un mejor desenvolvimiento de las actividades y de cada uno de los recursos, con la finalidad de optimizar el servicio al cliente y el incremento de la fuerza de ventas en la empresa.

La importancia social de la propuesta radica en la dirección de los esfuerzos a través de un liderazgo participativo, ya que se espera alcanzar en función de las metas de la empresa resultados competitivos, de esta manera la contribución a la sociedad al crear y sostener fuentes de trabajo para el sector dará características fundamentales de competitividad y globalización.

La innovación se fundamenta en un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar los objetivos organizacionales y de crecimiento buscando además impulsar el mejoramiento del servicio al cliente en el entorno en el que se desenvuelve proyectando una imagen corporativa sostenible en el entorno.

Es factible por que se cuenta con el apoyo y soporte tanto de los propietarios como del personal que labora en la distribuidora, puesto que solo así se podrá llegar a la consecución de los objetivos trazados y posicionar el servicio de forma integral en la mente de los consumidores.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de liderazgo reflexivo a través de la Administración por Objetivos (APO) para mejorar el servicio al cliente en la empresa ESCUDECONP S.A del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua

6.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades de mejorar el servicio al cliente a través de la revisión sistemática del actual servicio.
- Determinar el procedimiento de los objetivos y la participación del personal en la innovación de los servicios.
- Estructurar los objetivos que promuevan el desarrollo y la responsabilidad del trabajo como estímulo de progreso gerencial.

6.5 Análisis de factibilidad

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual será una fuerte ventaja competitiva. La calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo se establece la factibilidad interna, sino que la imagen y la confianza que deposita el cliente en el servicio; por consiguiente, un cliente satisfecho una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos den la empresa.

6.6 Fundamentación

Administración por objetivos (APO)

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. Batten J.D.(2004:45).

Orígenes de la administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. Batten J.D.(2004:45).

Características de la APO

La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. La APO presenta las siguientes características principales:

- **Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.-** La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- **Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición.-** Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.
- **Interrelación de los objetivos de los departamentos.-** Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- **Elaboración de planes tácticos y planes operacionales.-** con énfasis en la medición y el control.- A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
- **Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.-** Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
- **Participación activa de la dirección.-** La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

- **Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.**- La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF. Batten J.D.(2004:49).

Determinación de objetivos

La "administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado mediable, complejo, importante y compatible con los demás resultados".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa. Batten J.D.(2004:54).

Ciclo de la APO

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control, existen modelos cuyos ciclos exponen el siguiente contenido:

- Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
- Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
- A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
- El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
- Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
- Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
- Evaluación del desempeño de la organización como un todo. Batten J.D.(2004:78).

Jerarquía por objetivos

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales y específicos. La cúspide de su jerarquía es el propósito socioeconómico de la sociedad, es como exigir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un precio razonable. En segundo lugar está la misión o propósito de la empresa, que podría proporcionar transporte cómodo y de bajo costo para los usuarios promedio. La misión declarada podría ser producir, comercializar y dar servicio a los automóviles. Como se observa, la distinción entre propósito y misión es muy sutil y por ello muchos autores y profesionales no establecen

diferencias entre los dos términos. El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como aquellos ubicados en las áreas clave de resultados. Estas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Después los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización. Batten J.D.(2004: 56).

Estrategias de implementación de la administración por objetivos

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, mientras algunos otros pueden facilitarlos, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque todos los que están incluidos en la jerarquía deben ser compatibles
- deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general;
- deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas:
- deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa; deben ser periódicamente reexaminados y reformulados. Alles Martha (2004. 80).

Implicaciones de la administración por objetivos

Cuadro N° 04

Pasar de	Para llegar a
Una Dirección absorbida por urgencias de los cotidianos	Una Dirección con miras al futuro
Una Dirección improvisada y empírica	Una Dirección con atributos profesionales
Una conducción que mira sólo hacia adentro en cuanto a productos y orientación de la empresa	Una conducción orientada hacia el cliente y la sociedad; es decir, que mira hacia afuera
Una conducción centrada en las actividades	Una conducción atenta a las metas y a los resultados, con conciencia de los fines y la planificación
La mera administración de la rutina	El aliento de la creación y la innovación
Los supuestos de permanencia y estabilidad	La hipótesis de la inestabilidad permanente
Un enfoque centrado en el Cómo hacer	Un interés preponderante en el Qué hacer
El énfasis en el dinero, los equipos y los materiales	El énfasis en los hombres, las mentes y el Tiempo
control centralizado, tecnocrático y funcional	Una iniciativa más descentralizada ejercida por gerentes que operan unidades organizativas integradas

Un elemento distintivo del desarrollo organizacional su enfoque, su concentración en el objetivo y en el resultado antes que en la actividad. Objetivos son los resultados de las actividades. Actividades son los medios para lograr un fin. Objetivos son el fin buscado. La Dirección por Objetivos hace que el directivo se reoriente en el tiempo, no

preocupándose ya más por el pasado sino atendiendo al futuro, sea éste la semana próxima, el mes o el año próximos o dentro de diez años. Alles Martha (2004: 85).

El Enfoque de sistemas en la APO

La administración por objetivos ha sufrido muchos cambios; se ha usado para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas y, más recientemente, para la planeación estratégica pero aún existen otros subsistemas administrativos que se pueden integrar al proceso de la APO. Entre ellos se encuentra el diseño de estructuras organizacionales, la administración de portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el desarrollo de carrera los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos. Batten J.D.(2004:120).

Ventajas de la administración por objetivos

Entre sus otras ventajas la APO da por resultado una mejor administración, con frecuencia obliga a los gerentes a clarificar la estructura de sus organizaciones, estimula a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos.

- Fijación en la cima de objetivos preliminares: El primer paso en el establecimiento de objetivos es que el director general determine lo que él percibe como el propósito o misión y las metas más importantes para un determinado período futuro.
- Clarificación de los papeles organizacionales: Idealmente cada meta y submeta deben ser la responsabilidad clara de una persona el particular; sin embargo, al analizar la estructura de una organización con frecuencia se observa que la responsabilidad es imprecisa y que se necesita clarificación ó reorganización. En ocasiones resulta imposibles estructurar una organización en forma tal que un objetivo sea la responsabilidad personal de alguien.
- Establecimiento de los objetivos de los subordinados: Después de asegurarse de que los gerentes subordinados han sido informados de los objetivos generales, estrategias y premisas de planeación entonces pueden empezar a trabajar con sus subordinados para fijar sus objetivos. El superior les pregunta a los subordinados

qué metas creen ellos poder cumplir, en qué período y con qué recursos, pero los superiores tienen la responsabilidad de aprobar los objetivos de los subordinados.

- **Reciclaje de Objetivos:** Es difícil establecer objetivos comenzando en la cima y dividiéndolos entre los subordinados. Tampoco se deben comenzar desde abajo; se necesita un grado de reciclaje, por tanto la fijación de objetivos no es sólo un proceso conjunto sino recíproco. La alta dirección puede tener idea de los objetivos de los subordinados pero seguro cambiarán al conocer sus aportaciones. Batten J.D.(2004.34).

Métodos de funcionamiento de la administración por objetivos

La Administración por objetivos presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior. Tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecutivo puede ir desde su simple presencia durante las reuniones hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición. Está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades. Los sistemas de la APO definen objetivos cuantificables y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a diez objetivos para cada posición específica.
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos. Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. Dichos planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales. En todos esos planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. Si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO.
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Casi todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado. Generalmente existe un ciclo típico de la APO que contiene las siguientes etapas:
 - A partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior;
 - El ejecutivo elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;
 - El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;
 - Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;
 - En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;
 - En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una

- reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año. Alles Martha (2004: 90).

Modelos de administración por objetivos

- **Modelo de HUMBLE**

John W. Humble define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
 - Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar. Éstos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos;
 - Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
 - Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
 - Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.
- Alles Martha (2004:92).

Modelo de ODIORNE

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

1. Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.

2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo. Alles Martha (2004: pá96).

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Cuadro N° 05

LIDERAZGO REFLEXIVO	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
	Identificar las responsabilidades de los vendedores clave a partir de la organización estructural del departamento.
	Asignar prioridades a esas responsabilidades claves
	Establecer y priorizar a los objetivos
	Revisar el desempeño individual y organizacional en términos de los objetivos
	Evaluar el desarrollo general y reforzar la motivación por medio de la capacitación y

	desarrollo gerencial efectivo
SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor para el cliente • Innovación del servicio

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE A LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

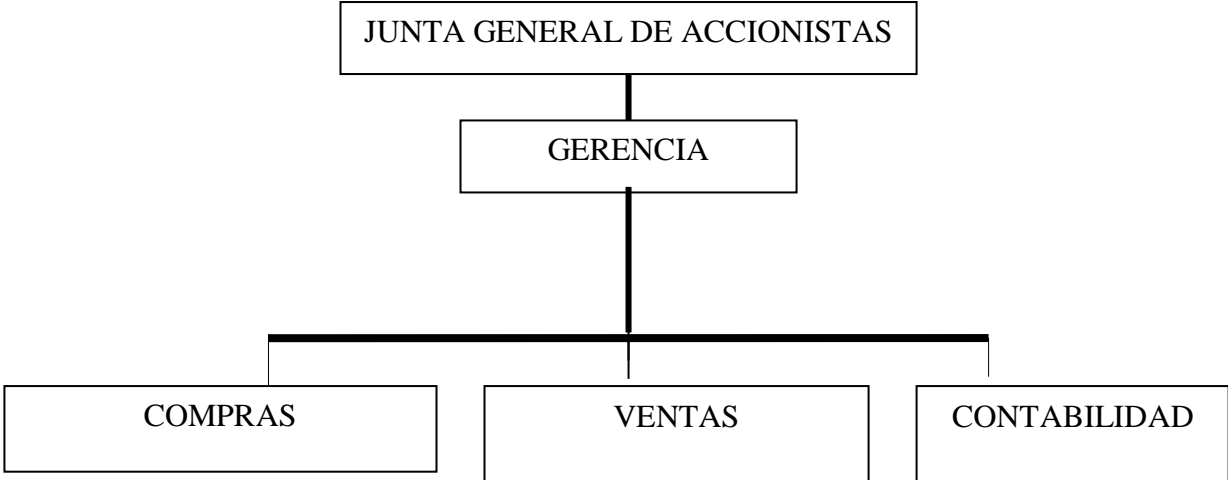
➤ **Identificación de las responsabilidades claves**

Para la optimización de la gestión, el local debe identificar las responsabilidades del personal clave, para lo cual se ha establecido las funciones que el personal realiza en el local:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (propuesto)

ESCUDECONP S.A

Organigrama N° 01

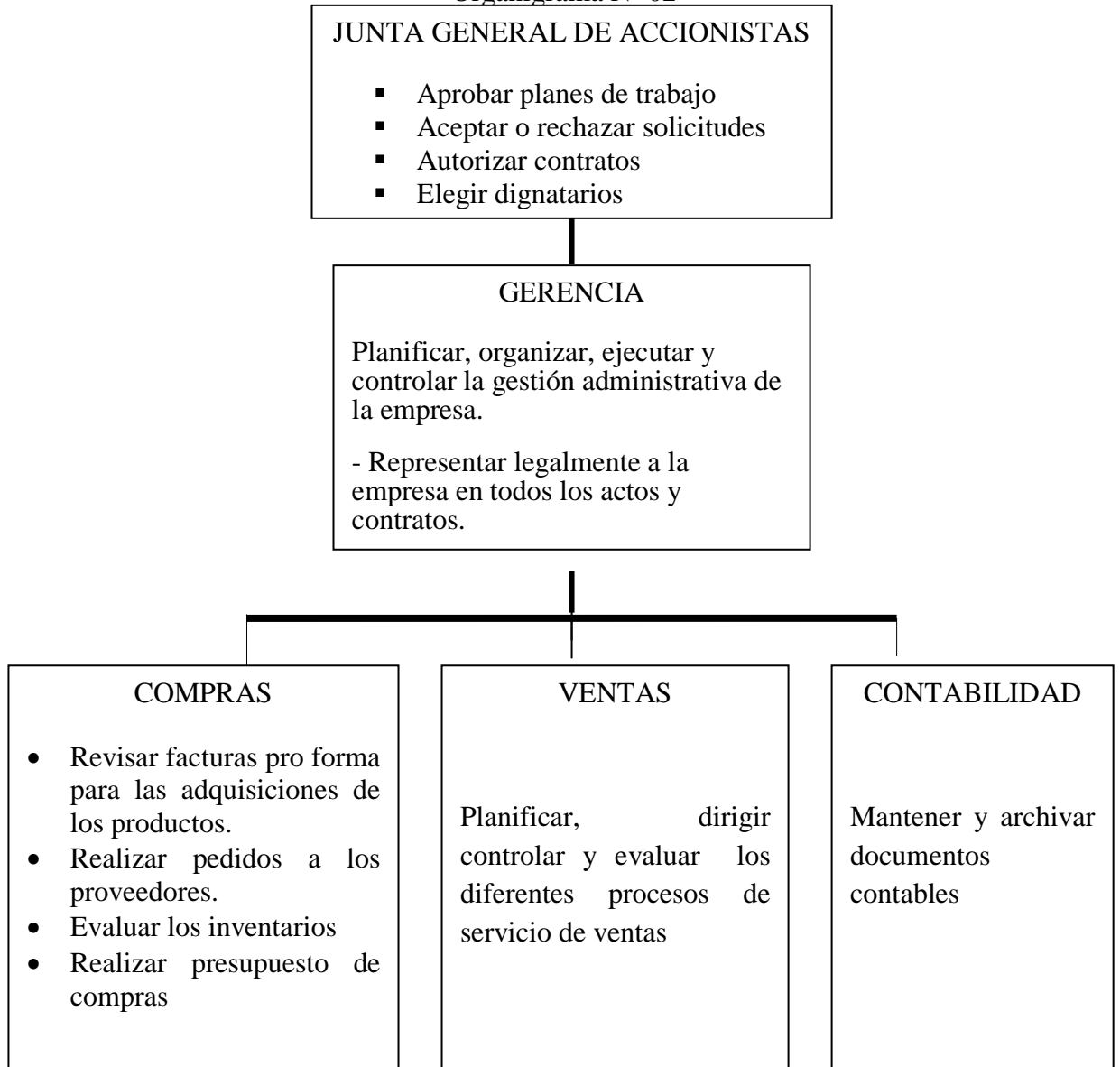


NIVEL	CLAVE	ELABORADO	APROBADO
1. DIRECTIVO		POR:	POR:

Fuente: La empresa
 Elaborado por: Saúl Mazon

ORGANIGRAMA FUNSIONAL
ESCUDECONP S.A

Organigrama N° 02



NIVEL	CLAVE	ELABORADO	APROBADO
1. DIRECTIVO		POR:	POR:

Fuente: La empresa
Elaborado por: Saúl Mazon

IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Cuadro N°

	<p>CARGO: Gerente General</p> <p>PROPÓSITO DEL CARGO: Representar al local; además de planificar, dirigir y controlar todas las operaciones y actividades necesarias para atender y superar las expectativas de los clientes internos y externos.</p> <p>CARGOS QUE SUPERVISA: Asistente Administrativa y Comercial.</p>
Jefe de compras	Jefe de ventas.
	<p>REPORTA A: Gerente General</p> <p>PREPÓSITO DEL CARGO: Planificar, dirigir controlar y evaluar los diferentes procesos de servicio de ventas, con el propósito de cumplir con la proyección de ventas, y el direccionamiento acertado del personal para que desarrolle con responsabilidad las tareas encomendadas en el tiempo estipulado.</p> <p>CARGOS QUE SUPERVISA: vendedores</p>

Establecer y priorizar a los objetivos

- Determinar el procedimiento organizacional de la ESCUDECONP S.A para generar la consolidación de la imagen en el mercado como fuente de una ventaja competitiva.
- Mejorar el sistema de información a través de una comunicación abierta que promueva una relación equitativa en el sistema organizacional (cliente-empresa).
- Asegurar la fidelización del cliente mediante una relación constante que satisfagan sus necesidades
- Establecer programas de capacitación permanente al personal con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad a los clientes.

Para asegurar el desempeño y elevar la productividad del personal que labora en el local se establecen los siguientes indicadores que permitirán fortalecer el desempeño en la organización.

Puesto: Gerente

Responsabilidad. Planificar, dirigir, coordinar y vigilar las actividades administrativas y financieras del local.

Oportunidad para mejorar la productividad. Aumentar el margen de utilidad y disminuir el índice de quejas de los clientes

Obstáculos

- La ausencia de un modelo de prestación de servicios.
- La falta de recursos económicos para el financiamiento
- La intranquilidad de los habitantes del sector
- Competencia

Plan

- Gestionar recursos financieros para la creación de valor al cliente que permita alcanzar una ventaja competitiva.
- Reclutar y seleccionar personal idóneo que impulse la calidad del servicio al cliente.

Puesto: Jefe de ventas

Responsabilidad

- Manejar técnicas de atención al cliente en cada área de la organización
- Establecer programas de motivación que promueva la responsabilidad y el comprometimiento del personal con la organización.
- Innovación y aplicación constante de los servicios que proyecte una imagen de eficiencia y calidad en el entorno.

Oportunidad para mejorar la productividad. Buscar relaciones a largo plazo con el cliente, ya que de esta manera ambas partes aprenderán de la relación cliente-empresa.

Obstáculos

- No contar con el aval de la alta dirección para gestionar las actividades.
- No poder tomar decisiones oportunas que promuevan el progreso de la organización.

Plan

- Estructurar programas de relaciones públicas que permitan proyectar la imagen de la empresa en base a servicios de calidad.
- Fomentar la capacitación constante individual y colectiva sustentada en el trabajo en equipo.

Puesto: Vendedor

Responsabilidad. Contribuir en la rentabilidad del local mediante la venta de productos y servicios.

Oportunidad para mejorar la productividad. Incrementar las ventas y buscar la satisfacción del cliente y de la empresa.

Obstáculos

- No contar con los recursos necesarios para la prestación de los servicios

Plan

- Crear esquemas de motivación a los vendedores que garanticen la correcta atención a los clientes.
- Velar por la buena atención del servicio al cliente
- Enfocar la presentación de las ventas proyectando la imagen del servicio
- Programar y coordinar las ventas

INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS

Cuadro N° 06

Servicio Tradicional	Innovación
No cuenta con una buena comunicación con el cliente	Mejorar la comunicación con el cliente a través de la implementación de un buzón de sugerencias como nexo entre cliente-empresa
No tiene espacio físico disponible	Reestructurar la infraestructura física que permita dar una mejor comodidad al cliente.

	➤ Incrementar áreas para demostraciones físicas de los productos y promociones
No hay Publicidad	Diseñar técnicas publicitarias que promuevan la venta y la imagen de la organización.

Delineamiento estratégico para la fuerza de ventas de ESCUDECONP S.A

Para la obtención de una ventaja competitiva en el mercado se establece la misión, la visión y valores corporativos que direccionaran a la empresa en el entorno:

MISION

LA MISIÓN DE **ESCUDECONP S.A** ES PROPORCIONAR UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD EN LA ENSEÑANZA DE MANEJO PARA CONDUCTORES NO PROFECIONALES A TRAVES DE UN LIDERAZGO ESTRATÉGICO QUE PERMITA INCREMENTAR Y GARANTIZAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS.

VISION

DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS **ESCUDECONP S.A** SERA LA ENTIDAD MAS IMPORTANTE Y SÓLIDA EN EL CANTON DE RECONOCIDO PRESTIGIO COMO RESULTADO DE SUS CRECIENTES NIVELES DE VENTA; ASEGURANDO DE ESTA MANERA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES PROVENIENTES DE TODOS LOS SECTORES ECONOMICOS A QUIENES SE LES GARANTIZARÁ LA DISPONIBILIDAD DE SUS SERVICIOS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.

VALORES CORPORATIVOS

ETICA.- El fomento de la ética administrativa se basara en el conjunto de principios que cada uno de los integrantes mantenga para guiar las decisiones de comportamiento de los directivos de la empresa.

MORAL.-Toda acción de dirección estará enmarcada sobre bases legales y reglamentarias a partir de manifestaciones de rentabilidad individual y compartida.

COMPROMISO.- El trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la asociación son características indispensables del personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la **ESCUDECONP S.A** alcance ventajas competitivas.

RENTABILIDAD.- La empresa buscará alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia (productividad) que aseguren su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

CALIDAD.- La calidad es una manera de vivir, una forma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente. Esta filosofía de calidad total debe ser un compromiso de todos los que conforman la empresa, y debe traducirse a calidad en los insumos o recursos empleados, en los procesos, en los resultados, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

COMPETITIVIDAD.- El éxito se mide con relación a su entorno: la competitividad exige control de los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes, profesionalismo en las actividades técnicas, lo que implica finalmente, un compromiso de excelencia.

LIDERAZGO.- El ideal de la empresa es seguir adelante para brindar productos líderes en calidad y costos y así obtener la satisfacción completa del cliente con un liderazgo estratégico que permita llenar todas las incógnitas.

COMUNICACIÓN.- La comunicación es uno de los elementos principales dentro de la empresa ya que permite el diálogo entre directivos y miembros para de esta manera tomar decisiones acertadas y disminuir los problemas de comercialización que existen a nivel interno y externo.

CORDIALIDAD.- La cordialidad es indispensable ya que de esta dependerá una mejor comercialización; el trato con los clientes permitirá el aseguramiento de las ventas para lograr mantenerlos y poder crear nuevos clientes en el futuro.

Análisis situacional

Cuadro N° 07

Auditoria Interna	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">➤ Ubicación geográfica accesible en la zona central de la ciudad de Pelileo,➤ Costos más accesibles en comparación a la competencia.➤ Contar con los suficientes recursos financieros.
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de compromiso del personal para satisfacer las necesidades de los clientes.➤ No existe un manejo adecuado en la gestión comercial.
Auditoria Externa	Amenazas	<ul style="list-style-type: none">➤ Competencia desleal➤ Inestabilidad económica y social del país.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">➤ Mejorar el posicionamiento de la marca en los usuarios de la ciudad.

CARTERA ESTRATEGICA COMERCIAL

OBJETIVO 1

Mejorar la dirección de la empresa a través de la promoción de dinámicas organizacionales que permitan generar una fuerza competitiva en el mercado.

ESTRATEGIA

Determinar sistemas de formación y capacitación integral que constituya la base de desarrollo organizacional.

ACTIVIDADES

- Identificar las necesidades de formación a través de la recolección de información que permita prever las funciones de cada uno de los integrantes.
- Motivar la capacitación permanente en la empresa para mejorar las actitudes en función de la satisfacción interna y externa.
- Diseñar programas de capacitación que permita ampliar sus conocimientos e intereses y valoraciones en la empresa.

OBJETIVO 2

Ampliar la cobertura del mercado a partir de una planificación comercial que tenga como función la satisfacción y la calidad en el entorno.

ESTRATEGIA

Determinar una gestión organizativa de distribución comercial que permita desarrollar el posicionamiento de la asociación en el mercado.

ACTIVIDADES

- Elegir canales de distribución que permita el cumplimiento de los pedidos y la satisfacción de los clientes.
- Diseñar promociones de venta mediante la ampliación de la cartera de servicios que admita la fidelización de los clientes.

OBJETIVO 3

Desarrollar la demanda global de los servicios en el mercado diversificando las líneas comerciales, buscando nuevos compradores e intensificando el consumo.

ESTRATEGIA

Formar un equipo de ventas a fin de orientar la comercialización a través del marketing directo.

ACTIVIDADES

- Organizar las funciones del equipo a través del delineamiento de las zonas geográficas a ser atendidas.
- Determinar el abastecimiento permanente de los servicios a través una segmentación de mercados como base del posicionamiento del mismo.
- Fomentar la cadena de valor en la organización para facilitar el abastecimiento permanente de los servicios en el mercado a través de negociaciones estratégicas de adquisición de mas vehículos.
- Establecer una base de datos que permita recolectar la información sobre los resultados de los objetivos globales propuestos.

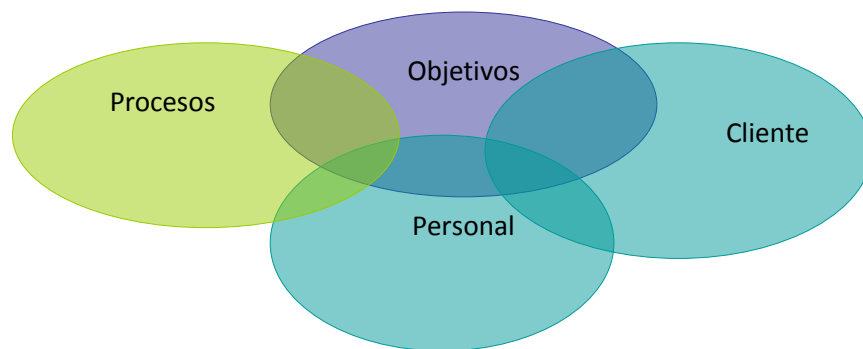
GESTIÓN ORGANIZACIONAL CON LIDERAZGO

La administración estratégica será creada por líderes que tendrán las habilidades y competencias de liderazgo en la que descansará la cultura deseada que conlleve a la alineación efectiva de sus recursos, para lo cual el diseño y construcción de grupos de trabajo de alta calidad, será importante basado en un amplio rango de competencias.

Por lo tanto se considerará factores tales como facultación y orientación hacia equipos de trabajo, desarrollo de capacidad organizacional, gerencia de coordinación e integración, consecución de consenso, creación de cambio, enfoque al cliente, promoción de aprendizaje organizacional, dirección estratégica, definición de metas y visión.

EL MODELO DE LIDERAZGO REFLEXIVO

Grafico N° 15



De esta manera la administración estratégica de la empresa se sustentará en los siguientes elementos Estrategia, Personal, Procesos, y Clientes estos factores alineados entre ellos trabajarán en armonía, por lo tanto la empresa está lista para alcanzar su máximo potencial, que hoy en día incluye nuevas dimensiones esenciales para el éxito: Excelencia estratégica, Agilidad organizacional obteniendo así una ventaja competitiva.

Cuadro N° 08

ALINEACIÓN ESTRATEGICA PARA EMPRESA			
OBJETIVOS	PROCESO	PERSONAL	CLIENTE
<p>Mejorar la dirección de la empresa a través de la promoción de dinámicas organizacionales que permitan generar una fuerza competitiva en el mercado.</p> <p>Ampliar la cobertura del mercado a partir de una planificación comercial que tenga como función la satisfacción y la calidad en el entorno.</p> <p>Desarrollar la demanda global de los productos en el</p>	<p>NORMALIZACIÓN.- Adaptación de los materiales, productos y procesos a normas preestablecidas.</p> <p>Racionalización.- Aplicación al diseño de productos y a la elección y organización del proceso comercial</p> <p>Simplificación.- Aplicada a la diversificación de los servicios</p> <p>Especialización.- Realización de tareas elementales del proceso de venta en base a agilidad atención comprensiva y</p>	<p>PROCESO DE CONTRATACIÓN.- El proceso de contratación dotará a la empresa de la fuerza laboral de ventas necesaria, es decir se engloba las actividades del recurso humano diseñadas para que el empleado este en el lugar y en el momento oportuno.</p> <p>FORMACIÓN DE LA FUERZA VENTAS.- La formación en la empresa será un proceso que se centrará en proporcionar habilidades concretas</p>	<p>PLANIFICACIÓN COMERCIAL.- La empresa realizará la integración de una plantilla corporativa que promueva la formulación de los planes y la implementación de los mismos en el mercado para de esta manera obtener una distribución comercial eficiente a través de una comunicación integral empresa-cliente lo cual permitirá mejorar las relaciones públicas obteniendo una satisfacción de</p>

<p>mercado diversificando las líneas comerciales, buscando nuevos compradores e intensificando el consumo.</p>	<p>dinámica</p>	<p>al personal.</p> <p>DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL.- Es un esfuerzo a largo plazo que la empresa diseñará como una actividad organizada en continuo proceso que reconocerá a las personas como un recurso vital para la empresa.</p> <p>EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.- En la empresa se creará canales de comunicación entre los jefes y los empleados proporcionando importante información del rendimiento individual y colectivo.</p>	<p>deseos de los consumidores.</p>
<p>RESULTADO</p>	<p>Mejora de los procesos de comercialización de los servicios.</p>	<p>Incremento de la Productividad laboral del personal.</p>	<p>Mejor posicionamiento de la empresa en el mercado local.</p>

6.8 Administración

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirán la integración de todos los miembros de la empresa, ya que a partir de ella se desarrollaran todas las habilidades y destrezas de los directivos y personal, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad en donde la capacidad para trabajar con calidad será un esfuerzo cooperativo y así crear condiciones de desempeño administrativo y laboral óptimos, generando así habilidad para el cambio y resolver los problemas del entrono a través del diseño de soluciones funcionales que promoverán en la empresa calidad y dinamismo.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación en la empresa se realizará a partir de un diagnostico del desempeño administrativo y laboral, luego se lo realizará en el proceso de los objetivos y finalmente se lo hará al finalizar el proceso de cambio para poder sacar conclusiones de la validez de la propuesta.

Evaluación Ex Ante

Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta la fecha, los mismos que se orientan en el proceso de concienciación dentro de la empresa y el desarrollo estratégico de actividades.

Evaluación Concurrente o en proceso

Esta evaluación se realizará en el desarrollo de la propuesta, de manera que sea flexible a la realización de cambios que permitirán dar una mejor atención a los clientes y la labor administrativa sea más dinámica, en donde la evaluación se realizará cada mes.

Evaluación Expost o Final

Finalmente efectuará una evaluación final, la misma que se lo realizará en el primer año de gestión que permitirá emitir conclusiones del cambio en el momento que se logra la fidelización del cliente.

Será monitoreada periódicamente por el equipo técnico y evaluado por los mismos para verificar si la aplicación de lo propuesto contribuyan en forma acertada al problema a tratarse. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentra nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios.

Matriz de análisis evaluativo para la propuesta

Cuadro N° 10

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta para el proceso de ventas
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año comercial
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la empresa
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación

Bibliografía

DAFT, R. (2001). Teoría y Diseño Organizacional. Editorial Empresarial. México.

HERRERA L y Otros (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Dimerino Editores. Quito-Ecuador.

IVANCEVICH John, (2005) “Gestión Calidad y Competitividad”, Primera Edición, Diorki Servicios Integrales de Edición, Madrid, 800pp.

KOONTZ, H. (2002). Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc. Graw Hill. México

PICAZO L. (2004) Ingeniería de servicios . México. 2da Ed. Editorial. Mc Graw-Hill.

VALDERRAMA Santiago, (2002) “Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica”, Editorial San Marcos, Lima- Perú, 33pp.

Anexo 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Objetivo: Recolectar información acerca del modelo de liderazgo y su incidencia en el servicio al cliente

Instrucciones:

- Coloque una x en la respuesta correcta
- Al ser anónima la encuesta se solicita contestar con la verdad

CONTENIDO

1.-¿Cree ud que la actual gestión en la empresa es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
MALA ()

2.-¿Cómo califica la eficiencia del servicio en la empresa?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
MALA ()

3.-¿Cuál es la actitud con la que recibe ud la información?

POSITIVA ()
NEGATIVA ()

4.-¿Influye en us la actitud del personal que lo atiende para adquirir el servicio?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

5.-¿Influye ud los factores internos como la competencia para adquirir los servicios en la empresa?

SI ()

NO ()

6.-¿Para ud el contacto directo con el cliente satisface sus necesidades?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

7.-¿Considera ud que la demanda del servicio en el mercado es?

ALTA ()

MEDIA ()

BAJA ()

8.-¿Cree ud que existe innovación en los servicios que le proporcionan?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

9.-¿La calidad del servicio actual es?

EXCELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA ()

MALA ()

10.-¿Son satisfechas sus necesidades al momento que acude por los servicios?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Logo de la empresa

