

**Relación Servicio al Cliente y Sostenibilidad de las Mipymes,
subsector Construcción de Vivienda, en el Departamento de Sucre.**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Maestría en Administración – MBA EXECUTIVE
Universidad Tecnológica de Bolívar

Director de tesis:

Francisco José Vergara Streinesberger

Magister en Administración

Jaime Alberto Martinez Franco.

Enero 2017.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme compartir el conocimiento con un excelente grupo de profesionales, así como por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecimientos

A Dios por permitirme disfrutar de la vida y sus bendiciones.

A mi esposa Clara Elena y a mis hijos David e Isabella, por apoyarme en cada decisión, también por permitirme cumplir con excelencia mis estudios y el desarrollo de este trabajo de grado.

A mis maestros, Dr. Jorge Robledo por su ejemplo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; a los Doctores Francisco Vergara y Alfredo Otero, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de este trabajo; así como a todos y cada uno de los docentes que nos acompañaron durante el MBA. Ustedes saben quiénes son.

A mis padres, por ser mi inspiración en todo lo que hago, a ellos debo la formación de mi carácter y mi educación, tanto académica como de la vida.

A mis hermanos, cómplices incondicionales en este caminar por la vida.

A mis amigos, quienes nos apoyamos mutuamente durante nuestra formación profesional, especialmente a quien encendió su luz a tan temprana edad: Edgar Mejía, sigues en nuestros corazones.

A Elisa Campo y Andrés La Madrid, quienes con nobleza y entusiasmo, me apoyaron y respaldaron en el desarrollo de este trabajo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes.

Resumen

Durante el Primer semestre de 2017 se realizó encuesta a una muestra de Mipymes del sector de la construcción de vivienda en el Departamento de Sucre; del análisis de los datos recogidos se presentan los resultados obtenidos para identificar la relación que existe entre: la Gestión de Servicio al Cliente y la sostenibilidad de esas organizaciones. Para ello se partió de inferir que: una mala o pobre Gestión de Servicio al Cliente genera, como consecuencia, la poca sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Dicho análisis se ha realizado utilizando la técnica de “análisis de componentes principales”, con la que se han sintetizado los datos pudiéndolos relacionar entre sí; finalmente, y desde la perspectiva de la estructura organizacional y el liderazgo, se develaron algunas características de la Gestión del Servicio al Cliente, como rasgos que pueden y deben ser incluidos por los líderes de las ya mencionadas Mypime en la estrategia de sus organizaciones.

Palabras Clave: Gestión De Servicio Al Cliente, Liderazgo, Estructura Organizacional, PYMES, Sostenibilidad, Análisis De Componentes Principales.

Abstract

During the first half of 2017 a survey was carried out on a sample of MSMEs from the housing construction sector in the Department of Sucre; The analysis of the data collected presents the results obtained to identify the relationship between: Customer Service Management and the sustainability on these organizations. In order to do so, it was inferred that a bad or poor Customer Service Management results, as a consequence, the poor sustainability of companies over time. This analysis was carried out using the technique of Principal Components Analysis, with which the data could be synthesized and able to relate them to each other; Finally, from the perspective of organizational structure and leadership, some characteristics of Customer Service Management were revealed, as features that can and should be included by the leaders of the aforementioned MSMEs in the strategy of their organizations.

Key words: Customer Service Management, Leadership, Organizational Structure, MSMEs, Sustainability, Principal Component Analysis.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN	4
Capítulo 2	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. INTRODUCCIÓN.....	6
2.2. LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	9
2.3. LIDERAZGO.....	13
2.4. SERVICIO AL CLIENTE	18
Capítulo 3.....	25
3. DISEÑO METODOLÓGICO	25
3.1. DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO	25
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.2.1. TIPO DE MUESTRA.....	27
3.2.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA ESTRATIFICADA A PARTIR DE LA POBLACIÓN SELECCIONADA.	28
3.2.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	29

3.2.3.1.	Determinación del grado de confiabilidad y con ello el valor de z:	31
3.2.3.2.	Determinación del valor del error asumido en el cálculo:	31
3.2.3.3.	Determinación del valor de la probabilidad que tiene la muestra de no poseer las mismas cualidades de la población (q):	32
3.2.3.4.	Cálculo de la probabilidad que tiene la muestra de poseer las mismas cualidades de la población (p):	32
3.2.3.5.	Cálculo del tamaño de la muestra teórica (n0):.....	32
3.2.3.6.	Selección del tamaño de cada estrato de las muestras seleccionadas:.....	33
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	37
3.4.	PROCEDIMIENTO	37
Capítulo 4	39
4. RESULTADOS	39
4.1.	CARACTERÍSTICAS EVALUADAS A LOS ENCUESTADOS.....	39
4.1.1.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS.....	39
4.1.1.1.	Empresas	39
4.1.1.2.	Clientes	41
4.1.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE.	42
4.2.	PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL.	48
4.3.	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LAS VARIABLES	53
4.4.	CONCLUSIONES	58
4.5.	LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	59
5. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	61
ANEXOS	66

Lista de tablas

Tabla 1. Participación por actividad de las MIPYME en el sector empresarial de Sucre	7
Tabla 2. Participación porcentual de Pymes de construcción de vivienda en Sucre.....	26
Tabla 3. Participación porcentual de Pymes de construcción de vivienda en Sucre.....	27
Tabla 4. Relación de Estratos.....	29
Tabla 5. Intervalos de la población que no presenta las características (q).	31
Tabla 6. Estratificación de la muestra	35
Tabla 7. Selección de los estratos de la población:.....	35
Tabla 8. Establecimiento de la muestra	36
Tabla 9. Características Socioeconómicas de los Líderes Encuestados.....	41
Tabla 10. Características Socioeconómicas de los Clientes Encuestados.....	42
Tabla 11. KMO y prueba de Bartlett.....	54
Tabla 12. Varianza Total Explicada.	55
Tabla 13. Matriz Componente Rotado.	56
Tabla 14. Correlaciones.....	57

Lista de figuras

Ilustración 1. Distribución de las MIPYME en Sucre.	7
Ilustración 2. Esquema del Modelo SERVQUAL.....	24
Ilustración 3. Determinación de la muestra teórica	33
Ilustración 4. Análisis realización del servicio.....	43
Ilustración 5. Análisis Capacidad de respuesta de la empresa frente al cliente.....	44
Ilustración 6. Análisis del aseguramiento de credibilidad y confianza en los procesos.....	45
Ilustración 7. Análisis de la Atención personalizada de la organización hacia sus clientes.	46
Ilustración 8. Análisis de aspectos tangibles de la empresa.....	47
Ilustración 9. Clientes: Fiabilidad del Servicio.	49
Ilustración 10. Clientes: Capacidad de Respuesta.....	50
Ilustración 11. Clientes: Dimensión Seguridad.....	51
Ilustración 12. Clientes: Dimensión Empatía.....	52
Ilustración 13. Clientes: Dimensión Elementos Tangibles.....	53

Lista de anexos

Anexo 1. Instrumento de encuesta	66
Anexo 2. Validación del instrumento de encuesta.....	77
Anexo 3. Resumen tabulación de la encuesta	79

Capítulo 1

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Históricamente el departamento de Sucre ha basado su actividad económica en la producción agropecuaria, el cual es el punto de partida para el surgimiento de actividades de comercio y servicio que han marcado su desarrollo. Sin embargo, el crecimiento económico se ha visto negativamente afectado por la presencia de factores como las altas tasas de crecimiento demográfico, el bajo encadenamiento de los principales productos de expansión, el conflicto armado y el consecuente desplazamiento, entre otros.

En la última década, el sector de la construcción del Departamento de Sucre ha mostrado un crecimiento importante. En el año 2013, la actividad económica de Sucre creció 5,0%, impulsado en gran medida por el renglón de construcción 26,7% (ICER, 2014). El crecimiento de este sector es un factor determinante para el desempeño de Mipymes, las cuales se estiman en el 99,7% de las empresas legalmente constituidas a nivel nacional y mantienen una cifra promedio de similares proporciones a nivel regional.

Por otro lado, es importante resaltar la importancia de entender los criterios bajo los cuales se clasifican las Mipymes en la legislación nacional (Leyes 590 de 2000 y 905 de 2004), las cuales tienen en cuenta el número de empleados y el volumen de activos totales de la empresa, este último expresado en Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV). Estos criterios se encuentran dentro de los parámetros internacionales, los cuales especifican el

nivel de ventas de las empresas y el número de empleados como criterios de clasificación de las Mipymes (Clavijo, Vera, Zamora & Parga, 2014).

Teniendo en cuenta los criterios anteriormente mencionados, en la mayoría de los países se evidencia la prevalencia de las Microempresas con una representación promedio cercana al 80% del total de empresas legalmente constituidas, siguiéndoles las Pymes con una participación cercana al 4%. En el caso particular de las Mipymes de construcción, se observa una tendencia similar con una alta participación dentro de dicha clasificación.

En el departamento de Sucre, las Mipymes del sector de la construcción tienen una participación equivalente al 3,44% de las empresas legalmente constituidas y registradas en la Cámara de Comercio de Sincelejo hasta el año 2017, de las cuales el 1,53% registra como actividad principal la construcción de Edificios Residenciales.

Aunque las Mipymes se caracterizan por ser empresas con mayor flexibilidad en el sistema productivo debido a su gran potencial para establecer una relación directa con el cliente y cambiar su nicho de mercado fácilmente por la sencillez de su estructura y sus procesos de gestión, algunas de estas empresas no tienen muy claro cuáles factores definen su estrategia de gestión de Servicio al Cliente y cómo utilizarla a su favor para lograr la sostenibilidad de las mismas.

En este orden de ideas, surge la preocupación de investigar la incidencia de la gestión del Servicio al Cliente en el desarrollo de Mipymes del sector de la construcción en el Departamento de Sucre, subsector Construcción de Vivienda, dada la percepción generalizada de insatisfacción del consumidor final (no se encontraron estudios sobre

percepción del cliente en Mipymes del sector Construcción en el departamento de Sucre), el posible desconocimiento del diseño y construcción de la estructura organizacional, y las probables inadecuadas prácticas de liderazgo en las empresas objeto de investigación, las cuales no facilitan su crecimiento sostenido y sostenible.

Por consiguiente, durante la revisión bibliográfica no se encontraron estudios sobre la gestión del servicio al cliente en dicho sector para el Departamento de Sucre. El tema objeto de investigación cuenta con escasa literatura académica sobre Servicio al Cliente en la región, en el país y a nivel internacional.

1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera incide la gestión del Servicio al Cliente en la sostenibilidad de las MIPYMES, subsector Construcción de Vivienda, en el departamento de Sucre?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Describir cuál es la relación entre la Gestión del servicio de atención al cliente y la sostenibilidad de las MIPYME del sector de la construcción en el departamento de Sucre.

1.3.2. Objetivos específicos

Caracterizar la relación socioeconómica de las Mipymes del sector construcción para las viviendas y su incidencia entre la gestión del servicio de atención al cliente y su sostenibilidad.

Analizar la percepción que tienen los usuarios de los programas de vivienda, en cuanto a la prestación del servicio de atención al cliente en las MIPYMES del sector construcción para la vivienda, en por lo menos tres empresas de la muestra seleccionada.

Realizar un análisis factorial, para describir los factores de sostenibilidad en las Mipymes del sector construcción para vivienda.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La academia, el sector empresarial y la dirigencia civil del Departamento de Sucre ha identificado que una de las causas del desaceleramiento del crecimiento del Departamento de Sucre, es la poca calidad de las soluciones habitacionales y sistemas de mejoramiento de la vivienda social en Sucre, en el marco del concepto de desarrollo sostenible.

Asimismo, todos los sectores industriales reconocen que la calidad del servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de todo el mundo, de modo que la calidad de la gestión del Servicio al Cliente se vuelve un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

La gestión del Servicio al Cliente se convierte en un medio poderoso para diferenciar las compañías desde la competencia y facilita en gran medida el desarrollo y crecimiento de las mismas de manera sostenible, ya que una mala gestión del servicio al cliente genera como consecuencia la poca sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

Teniendo en cuenta que las empresas del sector de la construcción se clasifican en varios subsectores, el presente trabajo de investigación se focalizará en el subsector Construcción de Vivienda, por ser netamente empresas de servicios que dependen de una cartera de clientes que se relaciona directamente con la gestión del servicio.

En el caso de las Mipymes de la Construcción de Vivienda en el Departamento de Sucre, se evidencia un desconocimiento generalizado respecto a los resultados que una buena gestión del Servicio al Cliente puede hacer por la sostenibilidad de las empresas.

La conjugación de elementos como la adecuada gestión del Servicio al Cliente, las bondades de la estructura de las Mipymes y el liderazgo basado en la innovación, se convierten en la estrategia a seguir para impulsar el crecimiento del subsector en estudio, así como el factor diferenciador que propenderá por el crecimiento y consolidación de las mismas.

Este factor que agrega valor para el cliente, genera consigo consecuentes mejoras en términos de calidad de servicio, relacionamiento con clientes, desarrollo de nuevos productos o mejoras en productos existentes, efectividad en resultados de ventas, eficiencia en costos, posicionamiento en el mercado, innovación y gestión del conocimiento, entre otros.

Capítulo 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Los criterios bajo los cuales se clasifican las Mipymes en la legislación Colombiana (Leyes 590 de 2000 y 905 de 2004), son el número de empleados y el volumen de activos totales de la empresa, este último expresado en Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV). Esta clasificación se encuentra dentro de los parámetros internacionales, en donde está determinada principalmente por el nivel de ventas de las empresas y el número de empleados (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

A pesar del importante papel de las Mipymes a nivel nacional (la suma de las Micro y Pymes equivale a un 99.7% de las empresas), su información detallada es más bien precaria (Clavijo, Vera, Zamora, & Parga, 2014). Aunque las comparaciones no se pueden hacer en forma lineal, tomando el criterio del número de empleados (el más común), a nivel internacional, en la mayoría de los países prevalecen las Microempresas, con una representación promedio cercana al 80% del total de empresas legalmente constituidas, siguiéndoles las Pymes con una participación cercana al 4%. En el caso particular de las Mipymes de construcción, se observa una tendencia similar, con una alta participación dentro de dicha clasificación (Clavijo et al., 2014).

Estas cifras son bastante homogéneas a nivel nacional. En el Departamento de Sucre el 98% de las empresas formalmente registradas se consideran Mipymes, de las cuales cerca del 1,5% pertenecen al subsector de la construcción de vivienda. Dada la relevancia que estas cifras tienen en el campo económico de toda sociedad, se pretende con este trabajo

realizar una revisión de las investigaciones existentes, de modo que permita identificar la estrategia detrás de la gestión de servicio al cliente en las Mipymes dedicadas a la construcción de viviendas, en el Departamento de Sucre (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2017), tal como se aprecia en la ilustración1 y tabla 1.

Ilustración 1. Distribución de las MIPYME en Sucre.



Fuente: Construcción propia a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

Tabla 1. Participación por actividad de las MIPYME en el sector empresarial de Sucre

ACTIVIDADES REGISTRADAS	TOTAL	% DEL TOTAL GRAL
ACTIVIDADES DIFERENTES A CONSTRUCCION	1.009	96,56%
OTRAS ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION	20	1,91%
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS RESIDENCIALES	16	1,53%
Total general	1.045	100,00%

Fuente: Construcción propia a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

Surge la preocupación de investigar la incidencia de la gestión del servicio al cliente en el desarrollo de Mipymes dedicadas a la construcción de viviendas en el Departamento de Sucre, por no contar con datos concretos que cualifiquen la percepción generalizada de insatisfacción del consumidor final sobre los productos y servicios prestados por las Mipymes del subsector.

Aunque la búsqueda de literatura existente sobre los modelos de gestión de las Mipymes del sector de la construcción en el Departamento de Sucre, no arrojó resultados concretos que permitieran construir el estado del arte sobre el tema en particular, resulta de gran impacto contribuir con investigaciones que realicen un acercamiento a la identificación de los factores que facilitan a las constructoras lograr posiciones importantes en el mercado actual, a nivel departamental y su proyección a los mercados nacionales e internacionales.

Factores como el conocimiento del cliente en cuanto a calidad de bienes y servicios, la globalización, la complejidad y velocidad de los cambios, las exigencias del mercado, y los avances tecnológicos, entre otros, proponen un escenario ideal para el crecimiento y fortalecimiento de pequeñas compañías que tienen como reto aprovechar las bondades del diseño de una estructura organizacional que responda con prontitud al entorno (Secretaría Permanente del SELA, 2010).

Todo esto a través de un liderazgo innovador que agregue valor a través de la puesta en marcha de estrategias que logren capturar las necesidades del cliente, para garantizarle la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles que sean atractivos para el mismo, de tal forma que una vez sean interiorizadas a todos los niveles de la organización, se conviertan en potencializadores del crecimiento, para lograr la creación

de nuevos productos y eficiencias del sistema, son entre otros, los generadores de crecimiento que se espera contribuyan en el fortalecimiento de las Mipymes.

2.2. LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Uno de los desafíos que enfrentan las Mipymes es identificar la forma en que organizan sus procesos y actividades para el logro de los objetivos propuestos, el cual queda enmarcado en la estructura organizacional: un esquema con el cual responden a las necesidades del mercado que participan.

Para responder a dicho desafío, es de gran importancia conocer cómo se configuran las organizaciones y si se acomodan a las necesidades de su entorno en la lucha constante para conseguir el objetivo deseado, de modo que se entienda cuál es el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con el esquema, que establece el orden y las relaciones armoniosas entre todos los miembros que integran la organización.

Si bien es cierto que la configuración de la organización atiende unas necesidades del entorno con un esquema ordenado de funciones, procesos y relaciones, no puede confundirse con el organigrama, que no es más que una representación gráfica que surge como resultado de dicha configuración.

Tradicionalmente, existen cinco enfoques para establecer la estructura organizativa de una empresa: función, división, matriz, equipo y red (Tyulkova, 2014). Por su parte, Mintzberg también había planteado "...una tipología de cinco configuraciones básicas: Estructura

Simple, Burocracia Mecánica, Burocracia Profesional, Estructura Divisionalizada y Adhocracia...”(Mintzberg, 1980).

No obstante, estos enfoques o tipologías de estructuras organizacionales están muy ligados a las condiciones del entorno y por tanto deberán ser lo suficientemente flexibles para entender los cambios del mismo y más aún si se tiene en cuenta que dos de dichos enfoques apuntan a las Mipymes, en la cuales “...en muchas oportunidades el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización” (Marín Idárraga, 2012).

Un recorrido rápido por estas tipologías ofrece un panorama más amplio para acoplar aquella que se adecúe a las necesidades de las Mipymes, sin perder de vista que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, dicho en otras palabras, en el diseño de la estructura se debe tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno para que pueda acoplarse y responder a la planeación.

Mintzberg (1980), indica que para entender la estructura se debe definir primero las “partes básicas de las organizaciones y los mecanismos básicos” a utilizar para coordinar su trabajo. En este contexto las partes básicas de la organización son “...The operating core... ...The strategic apex... ...The middle line... ...The technostructure... ...The support staff...”, las cuales se describen a continuación para mayor claridad:

La base de funcionamiento o centro operativo: asociada a los operarios, quienes realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la empresa entrega a la comunidad, con cuatro funciones principales: Asegurar los insumos para la producción, transformar los insumos en producción, distribuir la producción y proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El ápice estratégico: Al otro extremo de la organización, que tienen la calidad de funcionarios de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo y está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización tales como propietarios, oficinas gubernamentales, sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las funciones asociadas principalmente a la asignación de recursos, administrar las condiciones fronterizas de la organización (las relaciones con el entorno) y desarrollar la estrategia de la organización.

La línea media: compuesta por mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

La Tecnoestructura: Constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo y se le asocian funciones como: Colaborar en la adaptación de la

organización al medio (planeación estratégica), control de gestión, estandarización, planeamiento y control, entre otros.

El soporte de Staff: Relacionado con las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional como por ejemplo unidades de cafetería, aseo, central telefónica, relaciones públicas, asesoría legal, seguridad, etc.

Según Mintzberg (1980), existen una serie de mecanismos coordinadores para enlazar las tareas que involucra la división del trabajo. Bajo esta óptica, distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, a los cuales denomina: "...In direct supervisión.....in the standarization of work processes... ..In the standarization of outputs... ..In the standarization of skills... ..And in mutual adjustment...".

En ese orden de ideas, la Supervisión directa se refiere al individuo normalmente de rango superior que coordina el trabajo de sus subordinados directos y asume la responsabilidad por el cumplimiento de las directrices u órdenes impartidas; la Estandarización de procesos de trabajo, ocurre cuando se especifican y programan los contenidos del trabajo, es decir, se establece el "cómo" han de realizarse las labores; en la Estandarización de productos, lo importante es aclarar "qué" debe hacerse; en la estandarización de las habilidades lo relevante es determinar "quien" tiene las capacidades para desarrollar una tarea y en el Ajuste mutuo, los individuos coordinan su propio trabajo mediante la comunicación informal entre ellos (Mintzberg, 1980).

Finalmente, según Mintzberg (1980), estas estructuras pueden modificar su forma según la estrategia adoptada. Con lo cual se refuerza por un lado la premisa de la flexibilidad de la estructura frente al entorno cambiante en el cual se desenvuelve y por otra parte, en mi opinión, invita a revisar que las estructuras organizacionales respondan a dimensiones importantes como la fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, empatía y capacidad de respuesta.

En consecuencia, este enfoque permite configurar la estructura acorde con las necesidades del entorno e identificar rápidamente ventajas o fortalezas, permitiendo concluir que el diseño organizacional es aplicable a cualquier empresa, incluidas las Mipymes, que como tal actúa en un entorno inestable y requiere una estructura alternativa que se acople rápidamente a las exigencias del mismo (Tyulkova, 2014).

Del mismo modo, la estructura organizacional es clave en la forma como contribuye a la vivencia de la relación con la gestión del servicio al cliente. Es por ello que la dirección de la Mipyme: desde su propietario, pasando por todos los procesos y empleados que hacen parte de la empresa, gerentes, directores, operarios, secretarias, mensajeros, aseadores, vigilantes, todos deben conocer quién es el cliente de la empresa, cuál es la promesa de venta o compromiso que ha hecho la empresa con ese cliente, cómo desde el puesto de trabajo que se desempeña, participa en el logro del objetivo institucional.

2.3. LIDERAZGO

Otro desafío de las Mipymes, no menos importante que la conformación de su estructura organizacional, está en el análisis de las prácticas de liderazgo por parte de quienes están

al frente de estos negocios. Se puede afirmar que el liderazgo es uno de los elementos básicos que componen la estructura interna de una organización y está asociado a la capacidad, responsabilidad y característica de algunos sujetos de la organización; tiene que ver con la jerarquía que ocupa el individuo en la organización, y su manera de guiar, apoyar, influenciar, motivar, decidir y dirigir a los grupos de trabajo de manera óptima.

Aunque de una parte, "...existen razones externas que los ejecutivos de las Mipymes no pueden controlar, pero sí pueden actuar sobre las internas" (Francia, de la Garza Ramos, & Quintero, 2010). De otra parte, "...la investigación sobre recursos humanos y liderazgo... se ha aplicado principalmente a grandes empresas..." (Francia et al., 2010).

Aunque no se tiene un consenso entre los investigadores sobre la conceptualización de liderazgo, se observa una diferencia significativa entre administración y liderazgo, "...Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas, mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador; el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas..." (citado por Amalia Gómez Ortiz, 2008).

A partir de este concepto se puede realizar un recorrido por las diferentes teorías de liderazgo, cuyo estudio ha estado marcado como reflejo del desarrollo de las sociedades:

"su evolución se enmarca desde los modelos más tradicionales basados en los rasgos de los líderes y las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good y Day, 1962), hacia modelos más dinámicos, tales como: la teoría del intercambio líder-seguidor (Schrieseim, Castro y Cogliser, 1999), el

modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House y Mitchell, 1974), y el modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1969), entre otros.” (citado por Cruz, González-Domínguez, & Carrasquillo, 2013).

En ese sentido, desde la perspectiva del líder empresarial, su labor consiste en establecer una meta y lograr que las personas bajo su subordinación la deseen y trabajen por alcanzarla. En otras palabras: “El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados” (Mintzberg, 1980).

Con base en estos preceptos generales, se encuadra una gran responsabilidad para quien asume el liderazgo de una organización: El de conducir, influenciar y convencer a sus colaboradores (seguidores) para el logro de las metas propuestas, todo ello con la asertividad y proactividad adecuada para lograr sinergia del equipo a su cargo. Es un proceso que debe apalancarse en la fiabilidad (confianza) en cada uno de los integrantes del equipo, con la capacidad de respuesta adecuada a sus expectativas y con la suficiente empatía para identificar factores de motivación, para que en conjunto genere la sensación de seguridad que finalmente lleve al logro de la meta propuesta.

En tal sentido, si a esta "receta" se le adicionan componentes como los cambios del entorno, la creciente competencia a nivel global, el interés y gustos cada vez más exigentes del consumidor, tendremos por resultado una mayor relevancia de la influencia del líder en el posicionamiento y la sostenibilidad en el tiempo de la organización a su cargo, sobre todo en las Mipyme, donde estos factores tiene un mayor peso en las variables que marcan el rumbo de las mismas. Existen varias clasificaciones de liderazgo, entre las cuales se destacan las que distinguen entre el liderazgo formal, cuando el líder es escogido por la organización, y el

liderazgo informal, referido a aquel que emerge de manera espontánea o natural dentro del grupo.

Otra clasificación está dada por la relación entre el líder y sus seguidores. En este caso, se habla del liderazgo democrático como aquel cuyo líder fomenta el debate entre sus seguidores y posteriormente con el análisis del debate toma una decisión; la conocida como liderazgo autoritario, en el cual el líder plantea una comunicación unidireccional y toma las decisiones sin la participación de sus subordinados y el liderazgo liberal, donde el líder no realiza juicio alguno sobre sus subordinados, transfiriendo todo el poder decisorio al grupo.

Algunos investigadores clasifican el liderazgo como transaccional y transformacional, donde el primero se centra más en los objetivos o metas planteados y el segundo se centra en las personas sin descuidar los objetivos o metas, donde los “ejecutivos parten de cualidades intangibles, como la visión, los valores, la motivación, para crear ambientes efectivos en los procesos de cambios” (Cruz et al., 2013).

En concordancia con lo anterior, “un aspecto crucial para el nuevo circulante del liderazgo, es identificar, comprender y comprometerse con una visión central...” (Mcfarland, 1996). Otro aspecto característico en el liderazgo de éxito está vinculado a la creación de una cultura de valores y principios organizacionales que respondan a las exigencias de competitividad del entorno, que sea compartida por todos los integrantes de la organización.

Afinar las características mencionadas, le permitirá al líder descubrir en los cambios del entorno una fuente de oportunidades, que bien aprovechada le facilitará adaptar la estrategia al nuevo escenario y resistir la adversidad. “El líder es el verdadero promotor en una

organización de una cultura favorable al cambio. Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infunde confianza a sus empleados.” (Ospina, 2013), afirma este autor que:

“Hay un círculo vicioso que es necesario romper. Los directivos y los mandos no se forman, no aprenden a gestionar porque están muy ocupados en el día a día y si no aplican las técnicas adecuadas, si no aprenden y utilizan las competencias necesarias, no se puede alcanzar el mejoramiento. Dentro de estas técnicas aparece el tratamiento del factor humano a lo que hay que dedicar tiempo, esfuerzo, formación, o las personas no podrán crecer, desarrollarse, integrarse en las estrategias de mejoramiento, responsabilizarse de los resultados o simplemente satisfacer al cliente.”

Como el liderazgo transformacional se centra en la persona, el líder debe convertirse en la fuente de inspiración que motive con una visión clara y compartirla con su equipo, para generar la pasión en el logro del objetivo, que incluso ante la derrota o falla en el mismo, no se pierda la sinergia y el alto grado de compromiso que las personas de manera individual aportan al equipo, de manera que tenga la capacidad de reorientar el esfuerzo y replantear la estrategia.

“Este nuevo tipo de liderazgo, que es más apropiado a las organizaciones modernas, ya no se centra en elementos de jerarquía o control rígido.” (Arredondo-Trapero & Maldonado-de-Lozada, 2010), proporcionando a la Mipyme, lo que se considera, el toque de flexibilidad que el entorno y la estructura requieren para atender las necesidades de la misma, porque al centrarse en el individuo hace partícipe al colaborador en la toma de decisiones, demostrando confianza en su criterio y conocimiento, adicionalmente es un estilo de

liderazgo que maneja un alto grado de empatía y capacidad de respuesta adecuada a los cambios tanto internos como externos.

Luego de este breve recorrido por el tema, se infiere que el liderazgo más allá del concepto, se convierte un aspecto de gran impacto en toda organización, puesto que su éxito o fracaso y más aún, la sostenibilidad de la misma, depende del resultado de las decisiones que tome “el líder” y su influencia sobre el equipo a cargo. “Ante este panorama queda claro que se necesita un despertar de conciencias en los líderes para este nuevo milenio, y por qué no trabajarlo desde ya a partir de las instituciones académicas, de las empresas...” (Ospina, 2013).

En términos generales, se podría indicar que en las Mipymes existe pérdida de valor por la carencia de estrategias que le permitan a los líderes proponer estilos de liderazgo basado en ‘escuelas’ o ‘tipos de liderazgo’ aplicados al sector de la construcción’, para proyectar la empresa de manera adecuada en el mediano y largo plazo de manera sostenible (Morariapira, Vera-colina, & Melgarejo-Molina, 2015).

2.4. SERVICIO AL CLIENTE

“La calidad y el servicio al cliente son nuestra mayor ventaja competitiva para el próximo siglo”, afirma Kenneth Chenault, President del American Express Consumer Card Group, USA.’(Mcfarland, 1996). Esta afirmación adquiere especial relevancia, sobre todo si se tiene en cuenta que:

“...en el nuevo contexto comercial, el cliente ya no es un ente pasivo que se limita a aceptar lo que las empresas ofrecen. El consumidor actual conoce su poder; tiene información previa sobre lo que desea adquirir y cuenta con herramientas que le permiten comparar, en cuestión de segundos, las diferencias entre las ofertas disponibles... ...las relaciones cliente-empresa se transforman en relaciones a largo plazo donde se evidencia un intercambio de valor entre lo que el cliente desea/necesita y lo que la empresa ofrece/cumple” (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011).

Un aspecto importante a considerar al establecer la estrategia, es entonces enfocarse en el cliente, con el uso adecuado de la tecnología, las redes sociales como enlace con el cliente, un correcto servicio post-venta, la búsqueda de excelencia en el servicio, mecanismos de retroalimentación eficientes (quejas – sugerencias), bajo un esquema continuo de revisión y ajuste acorde con las preferencias y expectativas de los clientes (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011).

No menos importante, es anotar que la velocidad del cambio en los mercados actuales, el conocimiento por parte del cliente de la relevancia que adquiere su decisión de compra y las herramientas a su alcance para comparar ofertas, se convierten en las razones por las cuales las organizaciones deben orientar su estrategia a la identificación de las necesidades del cliente, para apropiarse de dicho conocimiento e irradiarlo al interior de la organización con el fin de crear las competencias que potencializarán dicha estrategia -gestión del conocimiento- (Martelo Landroquez, Barrosos Castro, & Cepeda Carrión, 2011).

De ahí que, recientemente se encuentran planteamientos que manifiestan una tendencia hacia la “servitización” como una nueva forma de creación de valor para los clientes, en la

cual tanto el fabricante como el productor entran en una dinámica, que permite que el producto (tangible) sea acompañado por una gama de servicios (intangibles) que el cliente desea (Kamp, 2016). Es decir, es un esquema más complejo que la simple transacción de comprar y vender un producto mediante el cual se captura y fideliza el cliente y para lograrlo es necesario conocer las necesidades del cliente.

Investigaciones internacionales en el sector de la construcción, sobre la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, indican que la actividad investigativa en este campo es reciente, con algunos resultados en Inglaterra, mediante un enfoque denominado POE por sus siglas en inglés, relacionado con el desarrollo de la Evaluación Post – Ocupación, con el fin de dar a conocer las ventajas de evaluar las edificaciones después de un período de ocupación y la importancia que tiene en el sector satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios (Delgado-Hernández & Romero-Ancira, 2013).

Otras iniciativas adelantadas en este sector de la economía, por importantes entidades del orden público y privado de México, son modelos evaluativos cuyos resultados están orientados hacia aspectos como la satisfacción de la calidad o de los tipos de edificación (Delgado-Hernández & Romero-Ancira, 2013), que en definitiva ponen de manifiesto la necesidad de direccionar los esfuerzos de las organizaciones hacia un modelo de gestión centrado en el cliente.

Así pues, en el caso colombiano no se encontró literatura importante sobre el tema para el sector de la construcción. Sin embargo, la investigación sobre el éxito de las Mipymes en Colombia – caso sector salud- (Franco Angel & Urbano Pulido, 2010), muestra en los resultados del grupo de empresas evaluadas, varias capacidades organizativas comunes

entre las mismas, de las cuales se destaca, para efectos de esta revisión, el manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, el enfoque de la empresa al servicio y conocimiento de los clientes como potencializadoras del éxito de una organización y en este caso en particular de las Mipymes.

Otro componente poco explotado y de estrecha relación con el servicio al cliente, por las Mipymes a nivel nacional y específicamente del Departamento de Sucre, lo constituye la capacidad de innovación por la precaria inversión en investigación y desarrollo, en gran parte, asociado a los costos que esta actividad implica. Sin embargo, estudios adelantados por algunos autores establecen una relación importante entre la información brindada por el cliente y la gestión de innovación al interior de la empresa, con mejoras en la productividad y una reducción significativa de costos: "...Por una parte, una mayor productividad a través de un incremento de la eficiencia, reduciendo por ejemplo los costes operativos de los procesos de innovación y desarrollo. Por otra, una mejora de la eficacia, reforzando el valor del producto o servicio, la capacidad de innovación y aprendizaje, y la adaptación a las necesidades del cliente" (Ángel, Sánchez, González, Leticia, & Vijande, 2013).

Según lo descrito anteriormente, se observa claramente el impacto positivo de la adecuada gestión del servicio al cliente, como un insumo para promover la innovación y el desarrollo al interior de las organizaciones, presentándose también como una oportunidad para implementar dicho modelo en las Mipymes del Departamento de Sucre, concretamente en el subsector de la construcción de vivienda, y en total concordancia con las políticas públicas que promueven este factor como potencializador del crecimiento de las Mipymes.

Por lo anterior, es razonable pensar que una forma de posicionar cualquier empresa, ésta debe satisfacer sobradamente todas las necesidades y expectativas de sus clientes, tanto internos como externos y, en ese orden de ideas, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad de servicio conseguido.

En otras palabras, si se pretende posicionar estratégicamente una empresa, independientemente de su tamaño o sector, se debe validar que “quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad” (Hidalgo Murillo, 2015), entre otros, acompañado de una visión sistémica de la organización y del servicio como tal.

Una forma de acercarse a la percepción de los clientes sobre la calidad de servicio prestada por las organizaciones se logra con la implementación de metodologías de medición del servicio, entre ellas se destaca la metodología SERVQUAL, utilizada para conocer la brecha que existe entre las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

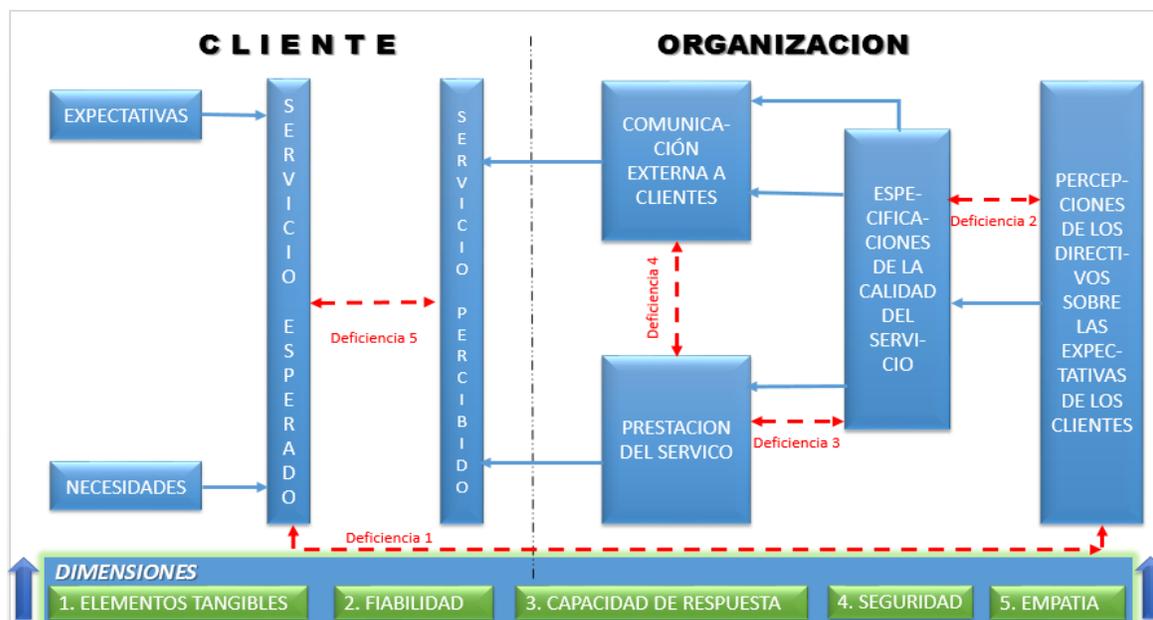
En consecuencia, esta metodología propone en principio, el análisis desde cinco dimensiones a saber: 1. Elementos Tangibles: Relacionado con la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, ejecutivos y materiales de comunicación. 2. Fiabilidad o prestación del servicio: Entendido como la habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa. 3. Capacidad de respuesta: Es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio. 4. Seguridad: Es el conocimiento

y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza. 5. Empatía: Se entiende como la atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes (Parasuraman, 2013).

Además, este modelo propone reducir las discrepancias resultantes del análisis de cinco presuntas deficiencias, definiendo como fundamental y en su orden la quinta deficiencia, la marcada por la perspectiva del cliente entre el servicio esperado y el servicio recibido. Las otras cuatro deficiencias son a nivel interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia mencionada.

Estas cuatro deficiencias, se definen como: 1. Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos: Asociada al desconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, por parte de los directivos de la organización. 2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de los clientes y normas de calidad: Corresponde a la traducción de las expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio. 3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio: La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. 4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa: Las promesas que hace la organización y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas. Este esquema se aprecia mejor en la ilustración 2.

Ilustración 2. Esquema del Modelo SERVQUAL.



Fuente: Construcción propia adaptada del modelo Servqual.

La información resultante de aplicar esta metodología provee al líder, la información necesaria para tomar decisiones enfocadas al cliente, como motor de la estrategia a implementar en la búsqueda de la excelencia en el servicio con agregación de valor y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Capítulo 3

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO

Con la finalidad de abordar este estudio se empleara un tipo de investigación cualitativa – cuantitativa con un enfoque mixto de carácter descriptivo, puesto que se pretende determinar los distintos factores que ejercen influencia para la gestión del servicio al cliente en el desarrollo de la Mipyme del subsector de la construcción de edificios residenciales en el Departamento de Sucre.

Es importante anotar que “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010), es decir, se da a partir del acercamiento al conocimiento e interpretación que tienen las personas de sí mismas y no a partir de hipótesis formuladas por el investigador externo. Acercarse así a la comprensión de estas interpretaciones permitirá conocer las razones de la acción de las personas.

Por consiguiente, se parte entonces de la premisa que una buena gestión de servicio al cliente, genera sostenibilidad en las Mipymes del subsector construcción de vivienda en el departamento de Sucre.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Naturaleza de los Casos Seleccionados: Se aplicará el muestreo estadístico tomado de la base de datos de empresas Mipyme del sector de la construcción legalmente registradas en la Cámara de Comercio de Sincelejo durante el año 2017, para determinar la muestra adecuada y válida para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que estas empresas del subsector construcción de vivienda, representan el 44,4% del total de las empresas del sector construcción en el Departamento de Sucre, tal como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2. Participación porcentual de Pymes de construcción de vivienda en Sucre.

ACTIVIDADES REGISTRADAS	TOTAL	% DEL TOTAL GRAL
OTRAS ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION	20	55,6%
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS RESIDENCIALES	16	44,4%
Total general	36	100,00%

Fuente: Construcción propia a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

Es importante considerar que según la misma base de datos, éstas conforman una población de 16 Mipymes legalmente registradas para el sector de la construcción, de la cuales el 68,8% logra una supervivencia mayor a 5 años, mientras que el 31,2% se mantiene durante los primeros 5 años, lo cual ofrece una población ideal para analizar su sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 3. Participación porcentual de Pymes de construcción de vivienda en Sucre.

RANGO ANTIGÜEDAD	CANTIDAD	% PARTICIPACION
10 O MAS AÑOS	8	50,0%
MENOR A 10 AÑOS Y MAYOR A 5	3	18,8%
MENOR O IGUAL A 5 AÑOS	5	31,2%
Total general	16	100,0%

Fuente: Construcción propia a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sucre.

La Población de estudio la constituyen de una parte, todas las personas influyentes a nivel directivo pertenecientes a las empresas seleccionadas, es decir, todos los jefes de área, gerentes, administradores y socios que se presume son las personas que reflejan la actitud empresarial infundida en la empresa. De otra parte, también se analizará la participación de los clientes propietarios o adjudicatarios de proyectos de viviendas de interés social de algunas de dichas MIPYMES, que sean seleccionadas.

Por lo anterior, se cumple con el primer requisito que deben tener los objetos (pueden ser personas o cosas) que conformarán el universo o población, respecto a que deben tener las mismas características o propiedades, de aquí el carácter homogéneo de la misma.

3.2.1. TIPO DE MUESTRA

Se adoptará como criterio para determinar la muestra, el criterio Aleatorio estratificado, por ser uno de los más utilizados en este tipo de investigaciones y consiste en subdividir a la población en subgrupos o estratos más homogéneos, de los que se toman muestras aleatorias simples de cada uno de dichos estratos.

3.2.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA ESTRATIFICADA A PARTIR DE LA POBLACIÓN SELECCIONADA.

Dado el número de empresas de la construcción del Departamento de Sucre que conforman la población, y con el fin de tomar una muestra representativa de la misma, se considera pertinente tomar una muestra tipo censo, es decir se encuestará a toda la población de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Sincelejo (16).

Para poder seleccionar la cantidad de clientes de proyectos de vivienda de interés social a tomar como muestra del total de clientes beneficiarios de dichos proyectos, lo cual constituye la población, se empleará un estadígrafo, el cual permite determinar el tamaño de la muestra a partir de la población y teniendo en cuenta el número de estratos a trabajar, en este caso 3, que son las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Sincelejo que reportaron este tipo de proyectos.

Para ello se plantea como metodología, una relación con la cantidad de estratos que tiene la población, en este caso son las empresas de construcción de vivienda en el Departamento de Sucre, matriculadas a corte del mes de Febrero del año 2017, en la Cámara de Comercio de Sincelejo:

Tabla 4. Relación de Estratos

ESTRATOS
METROINMUEBLES
INMOBILIARIA TAMARA SAS
CENTURY 21
GESTIÓN Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS LTDA
M & S. ASOCIADOS LIMITADA
SEVEN ELEVEN CONSTRUCCIONES S.A.S
MCA CONSTRURBANA S.A.A
SERVINMUEBLES
CREAR INMOBILIARIA
INMOBILIARIA & NEGOCIOS COLOMBIA
INMOBILIARIA ATLANTIS
ORTEGA AGUAS JOSE DE JESUS
CONSTRUCTORA CONSTRUIMOS S.A.S.
UPARELA BRID S.A.S.
INGECONS LIMITADA
GARC INVERSIONES Y NEGOCIOS SAS

Fuente: Construcción propia a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

3.2.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

$$n_0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q \quad (1)$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (2)$$

n_0 = Cantidad teórica de elementos de la muestra.

n = Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

N = Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

z = Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada, si se considera trabajar con un 95 % de confiabilidad la muestra seleccionada, entonces el valor estandarizado a asumir es igual a 1.96 (Para dos colas).

Según Moráguez Iglesias (2007), algunos valores estandarizados (**z**) en función de grado de confiabilidad asumido (para dos colas) se tiene:

Para un:99 % ----- **z** = 2, 58 (Empleado con frecuencia)

95 % ----- **z** = 1, 96 (El más empleado)

90 % ----- **z** = 1, 64

€ = Error asumido en el cálculo. Toda expresión que se calcula contiene un error de cálculo debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, error en la selección de la muestra, entre otras, por lo que este error se puede asumir entre un 1 hasta un 10 %; es decir, que se asume en valores de probabilidad correspondiente entre un 0.01 hasta un 0.1. No obstante, se propone la siguiente tabla para valores óptimos del error para el cálculo del número de estratos de una muestra:

Para $3 \leq N \leq 10$ ----- Se asume **€** = 0.1 (un error del 10 %).

Para $N > 10$ ----- Se asume **€** = 0.05 (un error del 5 %).

q = probabilidad de la población que no presenta las características. Concluye Moráguez Iglesias (2007), que éste, es un parámetro muy importante debido a que mediante el mismo se asume qué porcentaje o proporción de la muestra no puede presentar las mismas características de la población, por diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos

u objetos que conforman la población. Muchos autores plantean esta probabilidad entre un 1 hasta un 25 %, otros asumen, cuando no se conoce esta variable asumir el valor máximo de 50 %. Del estudio realizado por el autor mencionado se toma la siguiente tabla:

Tabla 5. Intervalos de la población que no presenta las características (q).

INTERVALO	RESULTADO
§ Para $3 \leq N \leq 19$ -----	Se asume $q = 0,01$ (un 1 %).
§ Para $20 \leq N \leq 29$ ----	Se asume $q = 0,01$ hasta $0,02$ (del 1 al 2 %).
§ Para $30 \leq N \leq 79$ ---	Se asume $q = 0,02$ hasta $0,05$ (del 2 al 5 %).
§ Para $80 \leq N \leq 159$ --	Se asume $q = 0,05$ hasta $0,10$ (del 5 al 10 %).
§ Para $N \geq 160$ -----	Se asume $q = 0,05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %).

Fuente: (Morález Iglesias, 2007).

p = Probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada como: $p + q = 1$ (Probabilidad máxima)

$$[p = 1 - q]$$

3.2.3.1. Determinación del grado de confiabilidad y con ello el valor de z:

En el problema en cuestión se asumió un grado de confiabilidad de un 95 %, por lo tanto:

$$z = 1,96.$$

3.2.3.2. Determinación del valor del error asumido en el cálculo:

Como el número de estratos (Empresas con proyectos VIS, Matriculadas en Cámara de Comercio de Sincelejo) es igual a 3, entonces se está trabajando con valores de N mayores o iguales a 3, por lo que se asume un 1% (0,01), que es un valor recomendado para muestras mayores o iguales a 3. Entonces: $\epsilon = 0,01$

3.2.3.3. Determinación del valor de la probabilidad que tiene la muestra de no poseer las mismas cualidades de la población (q):

Del análisis anterior, como el número de estratos es igual a 3, entonces aplicando la tabla para los valores de q, se asume trabajar con el 1%, luego: $q = 0.01$

3.2.3.4. Cálculo de la probabilidad que tiene la muestra de poseer las mismas cualidades de la población (p):

Como ya se determinó el valor de q (probabilidad de la proporción que no presenta las características), se puede determinar p mediante la expresión: $p = 1 - q$,

luego: $p = 1 - q \Rightarrow p = 1 - 0,01 = 0,99 \Rightarrow p = 0,99$.

3.2.3.5. Cálculo del tamaño de la muestra teórica (n0):

Por la expresión (1) se puede sustituir los valores de cada variable y determinar el valor de n_0 por:

n_0 por:	$n_0 = 36,5$
z	1,96
ϵ	0,1
q	0,1
p	0,9

$$n_0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q \Rightarrow \left(\frac{1,96}{0,1}\right)^2 * 0,9 * 0,1 = 3,80$$

Por la expresión (2) se puede sustituir los valores obtenidos así:

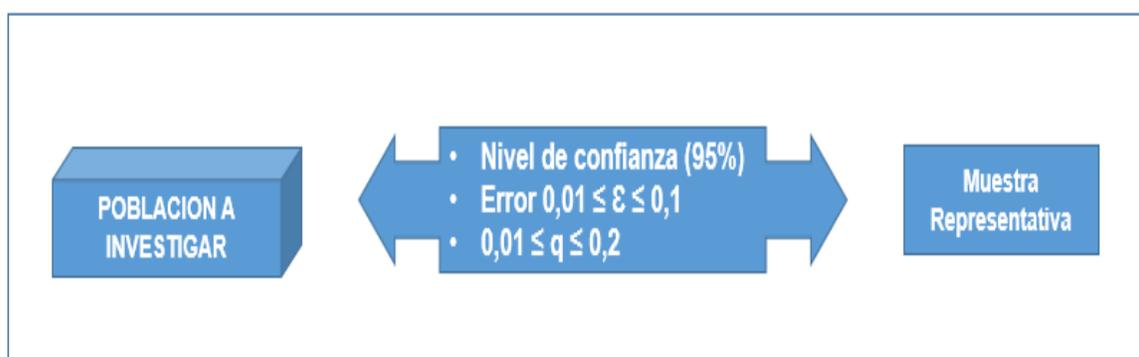
$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \Rightarrow \frac{3,8}{1 + \frac{3,8}{16}} = 3,07 \approx 3$$

$$n = 3$$

Es importante acotar que el valor de N que se toma corresponde al total de los estratos (Empresas con proyectos VIS, Matriculadas en Camara de Comercio de Sincelejo).

De lo anterior se tiene que de un total de 3 Empresas con proyectos VIS, Matriculadas en Camara de Comercio de Sincelejo, que constituyen la cantidad total de estratos que tiene la población, y se infiere que la representatividad de la muestra está dada en considerar que la misma fue extraída de una población con un determinado nivel de confianza (se trabaja preferiblemente con un 95 % de confianza o más), de asumir un determinado porcentaje en el error de cálculo, que debe estar comprendido entre un 1 hasta un 10 % (0,01 hasta 0,10); y de considerar un adecuado porcentaje (desde un 1 hasta un 20 %) en valores probabilísticos (0,01 hasta 0,2) de que la muestra no posee las características de la población. Esto se puede graficar como se aprecia en la ilustración 3.

Ilustración 3. Determinación de la muestra teórica



Fuente: (Moráguez Iglesias, 2007).

3.2.3.6. Selección del tamaño de cada estrato de las muestras seleccionadas:

Para ello se construye la tabla 6 con la estratificación de la muestra, en la cual se han estratificado las empresas de cada municipio, de manera que siguiendo la misma

metodología anterior se pueda determinar la cantidad de clientes beneficiarios de proyectos de Viviendas de Interés Social (VIS), que tendrá la muestra a partir de la población constituida por el total de Mipymes de construcción de vivienda matriculadas en la Camara de Comercio de Sincelejo.

Tabla 6. Estratificación de la muestra

DESCRIPCION ACTIVIDAD	ESTRATOS	CLIENTES PROYECTOS VIS
Construcción de Edificaciones Residenciales	METROINMUEBLES	120
	INMOBILIARIA TAMARA SAS	110
	CENTURY 21	102
	GESTIÓN Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS LTDA	0
	M & S. ASOCIADOS LIMITADA	0
	SEVEN ELEVEN CONSTRUCCIONES S.A.S	0
	MCA CONSTRURBANA S.A.A	0
	SERVINMUEBLES	0
	CREAR INMOBILIARIA	0
	INMOBILIARIA & NEGOCIOS COLOMBIA	0
	INMOBILIARIA ATLANTIS	0
	ORTEGA AGUAS JOSE DE JESUS	0
	CONSTRUCTORA CONSTRUIMOS S.A.S.	0
	UPARELA BRID S.A.S.	0
	INGECONS LIMITADA	0
GARC INVERSIONES Y NEGOCIOS SAS	0	
Total general		332

Fuente: Construcción propia a partir de información de la Cámara de Comercio de Sincelejo y datos recolectados en campo.

Con base en lo anterior, se toma como muestra los 3 primeros estratos de la población donde se concentra la totalidad de clientes beneficiarios de proyectos de Vivienda de Interés Social VIS. En ese orden de ideas se tiene lo descrito en la tabla 7:

Tabla 7. Selección de los estratos de la población:

DESCRIPCION ACTIVIDAD	ESTRATOS	CLIENTES PROYECTOS VIS
Construcción de Edificaciones Residenciales	METROINMUEBLES	120
	INMOBILIARIA TAMARA SAS	110
	CENTURY 21	102
Total general		332

Fuente: Construcción propia a partir de información de la Cámara de Comercio de Sincelejo

Para calcular el tamaño de la muestra se debe trabajar con las expresiones (1) y (2):

$$n_0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Para ello hay que determinar los valores de z, ϵ , q y p, para calcular el tamaño de la muestra teórico y con este valor determinar, en la fórmula (2) el valor real de la muestra a seleccionar de los estratos seleccionados.

z	1,96
ϵ	0,1
q	0,1
p	0,9
N	332

$$n_0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q \Rightarrow n_0 = \left(\frac{1,96}{0,1}\right)^2 * 0,9 * 0,01 = 34,75$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \Rightarrow n = \frac{34,75}{1 + \frac{34,75}{332}} = 31,3 \approx 31 \Rightarrow n = 31$$

Tabla 8. Establecimiento de la muestra

DESCRIPCION ACTIVIDAD	ESTRATOS (MIPYMES)	CLIENTES PROYECTOS VIS	MUESTRA	ITEM ALEATORIO	PROPORCION	TOTAL MUESTRA
Construcción de Edificaciones Residenciales	METROINMUEBLES	120	X	1 al 3	0,09	11
	INMOBILIARIA TAMARA SAS	110	X	1 al 3	0,09	10
	CENTURY 21	102	X	1 al 3	0,1	10
Total general		332			0,09	31

Fuente: Construcción propia a partir de información de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Dentro de las técnicas e instrumentos de investigación se utilizarán documentación, observación directa y encuestas estructuradas diseñados bajo la metodología SERVQUAL.

Es importante acotar que la fiabilidad de este instrumento de encuestas se midió a través del estadístico Alpha de Cronbach que es un valor entre 0 y 1, el cual está dado por la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

k : Número de ítems

S_i^2 : Varianza del ítem i

S_t^2 : Varianza del instrumento

El resultado de dicha validación sobre el cuestionario a aplicar, arrojó un valor de 0.874, por lo que se concluye que el instrumento de medición es adecuado en cuanto a su consistencia interna y por tanto arrojará resultados confiables.

3.4. PROCEDIMIENTO

Para la realización de las encuestas se elaborará un cuestionario estructurado con el propósito de explorar las categorías consideradas importantes para el logro del objetivo de la investigación; este cuestionario estará orientado a recoger la información del participante.

Para ello se consideró la utilización de las cinco dimensiones de estudio propuestas por la metodología Servqual, como son dimensión de Elementos Tangibles, dimensión Fiabilidad o prestación del servicio, dimensión de Capacidad de respuesta, la dimensión de Seguridad y la dimensión de Empatía,

De igual manera, en cuanto a la Estructura Organizacional y Liderazgo, también se incluirá en el cuestionario, como características que se utilizarán como categorías de análisis, éstas a manera de categorías pre-diagnósticas servirán para determinar su influencia o no en las empresas del sector de estudio, y en el proceso investigativo pueden aparecer o desaparecer categorías según se vaya desarrollando la encuesta o según los hallazgos de la observación directa durante la realización de la misma. Entre estas tenemos: detección de oportunidades, manejo de contactos, trabajo en equipo, comunicación organizacional, fijación de objetivos y metas, clima organizacional, conflicto de intereses general / particular, valores corporativos, objetivos corporativos, misión y visión.

Capítulo 4

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS EVALUADAS A LOS ENCUESTADOS.

Se evaluaron las características socioeconómicas y de servicio al cliente de los líderes de las empresas objeto de estudio, ya que de ellos depende la implantación de las estrategias que determinan el éxito o continuidad del negocio en el tiempo.

4.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS.

4.1.1.1. Empresas

La información socioeconómica de los líderes en las empresas participantes que se examinaron, fueron: Edad, género, tiempo en la empresa, tipo de empresa, estado civil, área de trabajo, nivel de formación, área de formación y tipo de contrato laboral por parte de las empresas y tiempo en la vivienda., la cual se representa en la tabla 9 basada en distribuciones de frecuencia y porcentajes.

Un aspecto destacable de las 12 empresas encuestadas en este estudio, es que 11 son Mujeres (91,7%) y un (8,3%) Hombres; en su mayoría con estado civil casado (58,3%), seguido por el estado civil soltero (33,3%). La edad promedio de los líderes encuestados es de 36 años, de donde las edades de ocho de los encuestados (66,7%), se ubican en el rango de edades pertenecientes a la generación de los Millenials (Cajal, 2014) y los cuatro encuestados restantes (33,3%), se ubican en el rango de edades de la generación X (Cajal, 2014).

La mayoría de los encuestados están entre los 3 y 9 años de antigüedad en la empresa (66,6%), seguido de participantes con menos de un año en la empresa (16,7%), y con participantes entre uno y dos años, así como participantes de más de 10 años que representan el 8,3% cada rango.

Entre los encuestados, prima como actividad principal la Construcción de Vivienda con un 75% de participación, los cuales, en su mayoría se desempeñan en el área administrativa o gerencial (66,7%), con un nivel de formación representado por profesionales en un 41,7%, de postgrado en un 8,33%, de técnicos en un 41,7% y de tecnólogos en un 8,33%.

La mayoría de los encuestados tienen su área de formación en perfiles afines a las ciencias económicas y administrativas con un 83,3% de participación. Se evidencia que el 83,3% de los encuestados posee un contrato a término indefinido y que sólo la minoría de los mismos posee otro tipo de vínculo laboral.

Por su parte, las encuestas realizadas a clientes de Vivienda de Interés social (31 en total), muestran que el 90,3% de los mismos, habitan la vivienda entre 5 y más años; su ocupación principal es la de ama de casa con el 54,8% de los participantes, seguido de ocupaciones como estudiante (16,1%), trabajador independiente (12,9%), empleado (6,5%), madre cabeza de familia (6,5%) y un desempleado con el 3,2% de participación.

Tabla 9. Características Socioeconómicas de los Líderes Encuestados

Variable		Frecuencia	%	
EMPRESAS =12	EDAD LIDERES	Menor de 25	3	25,0%
	<u>Edad Promedio: 36,08</u>	De 26 a 35	5	41,7%
	<u>Años</u>	Mayor a 35	4	33,3%
	GÉNERO LIDERES	Femenino	11	91,7%
		Masculino	1	8,3%
	TIEMPO EN LA EMPRESA LIDERES	Entre 5 y 9 años	4	33,3%
		Entre 3 y 4 años	4	33,3%
		Menos de 1 año	2	16,7%
		Entre 1 y 2 años	1	8,3%
		Entre 10 y 19 años	1	8,3%
	TIPO DE EMPRESA	Construcción de vivienda	9	75,0%
		Otro	3	25,0%
	ESTADO CIVIL LIDERES	Casado	7	58,3%
		Otro	1	8,3%
		Soltero	4	33,3%
	AREA DE TRABAJO LIDERES	Administrativo	6	50,0%
		Gerencial	2	16,7%
		Operaciones	3	25,0%
		Otro	1	8,3%
	NIVEL DE FORMACIÓN LIDERES	Profesional	5	41,7%
		Técnico	5	41,7%
		Posgrado	1	8,3%
	Tecnólogo	1	8,3%	
AREA DE FORMACIÓN LIDERES	Economía o administración	10	83,3%	
	Ingeniería	1	8,3%	
	Otro	1	8,3%	
TIPO DE CONTRATO LABORAL LIDERES	Indefinido	10	83,3%	
	Otro	1	8,3%	
	Termino fijo	1	8,3%	

Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

4.1.1.2. Clientes

En cuanto a las características socioeconómicas evaluadas para los clientes, se tiene el tiempo de habitación de la misma o Antigüedad en la vivienda y el perfil ocupacional del

cliente de proyectos de vivienda de interés social, que para el efecto, los resultados se representan en la tabla 10, también basada en distribuciones de frecuencia y porcentajes.

Tabla 10. Características Socioeconómicas de los Clientes Encuestados

CLIENTES =31	ANTIGÜEDAD EN LA VIVIENDA	Más de 10 años	16	51,6%
		Entre 5 y 9 años	12	38,7%
		Menos de 1 año	2	6,5%
		Entre 1 y 2 años	1	3,2%
PERFIL OCUPACIONAL CLIENTE VIS	Ama de casa	17	54,8%	
	Estudiante	5	16,1%	
	Trabajador Independiente	4	12,9%	
	Empleado	2	6,5%	
	Madre cabeza de familia	2	6,5%	
	Desempleado	1	3,2%	

Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

En este caso, las encuestas realizadas a clientes de Vivienda de Interés social (31 en total), muestran que el 90,3% de los mismos, habitan la vivienda entre 5 y más años; su ocupación principal es la de ama de casa con el 54,8% de los participantes, seguido de ocupaciones como estudiante (16,1%), trabajador independiente (12,9%), empleado (6,5%), madre cabeza de familia (6,5%) y un desempleado con el 3,2% de participación

4.1.2. CARACTERISTICAS DE LA GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE.

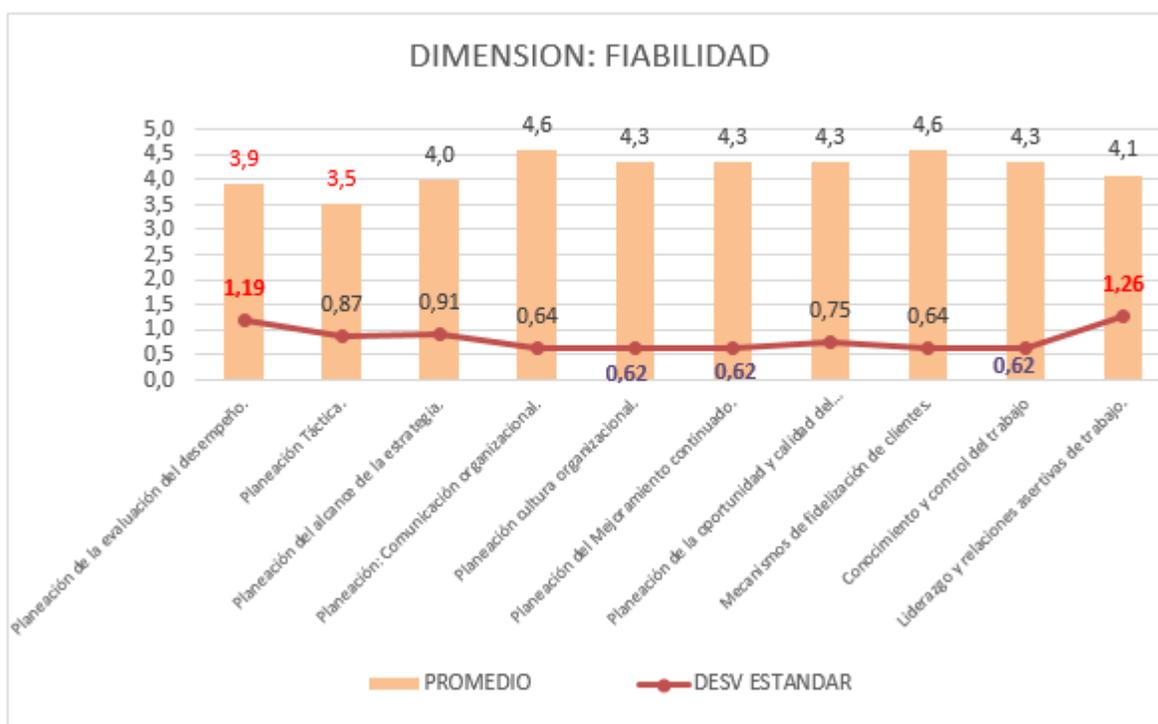
El diseño de la encuesta contempla que cada una de la dimensiones evalúa una serie de ítems, que para el caso de la dimensión fiabilidad contiene 10 ítems, capacidad de respuesta 12, seguridad 19, empatía 9 y tangibilidad contiene 6, para un total de 56 ítems evaluados.

Al revisar los resultados de la dimensión fiabilidad se observa que resaltan aspectos como la innovación, la comunicación asertiva, el trabajo por resultados, la búsqueda de la mejora

continua, la fidelización de clientes y el fomento de liderazgo, situación que se refuerza con el análisis de las desviaciones estándar de esta Dimensión.

Sin embargo, las variables Planeación táctica y Planeación de la evaluación del desempeño, indican que existe poca disposición por parte de estas empresas para definir la estrategia del negocio con base en la determinación de las necesidades de los clientes y por ende poca intención de establecer mecanismos para medir la satisfacción de los mismos, denotando que la realización del servicio debe mejorar respecto a al cuidado y fiabilidad en la planeación de los aspectos mencionados, tal como se aprecia en la ilustración 4.

Ilustración 4. Análisis realización del servicio.

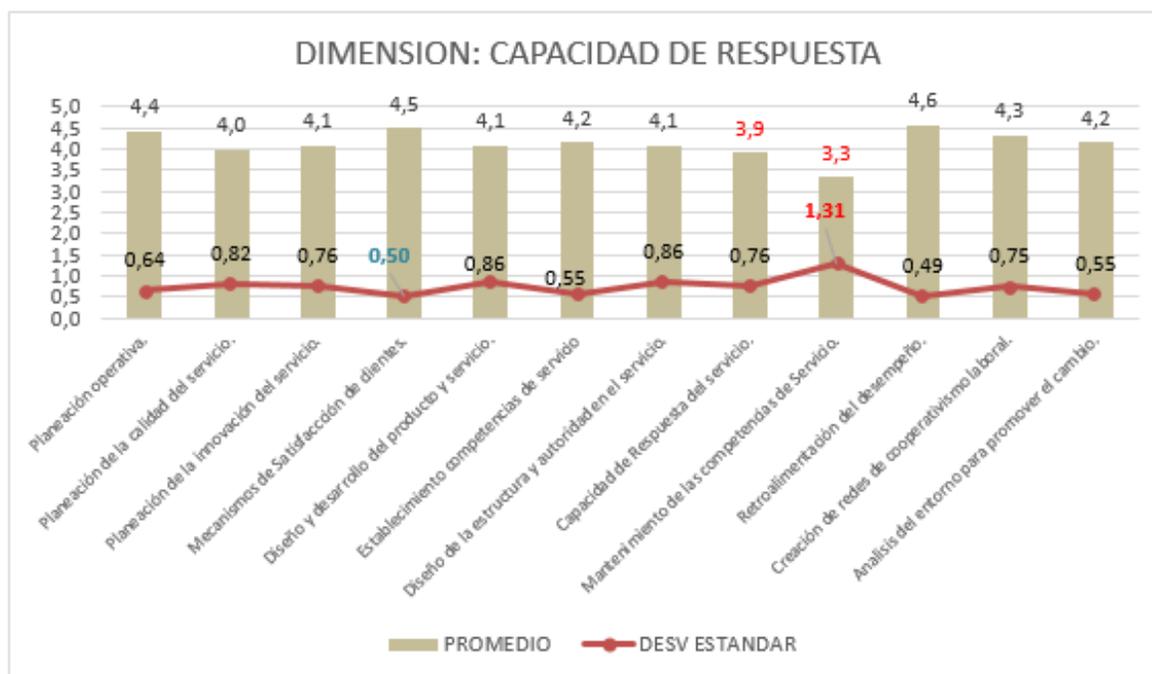


Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

En cuanto a la capacidad de respuesta de las empresas objeto de estudio, si bien, el análisis de las desviaciones estándar de este grupo de ítems indica que en términos generales éstas organizaciones se preocupan por generar espacios para el desarrollo de una cultura de servicio, también se observa que los ítems Mantenimiento de las competencias del servicio y Capacidad de respuesta del servicio, tienen los resultados más bajos.

Estos ítems, particularmente evalúan los recursos destinados por parte de la empresa a la gestión del conocimiento en competencias de servicio al cliente, así como la capacidad de respuesta de todo el personal al interior de la organización frente a la prestación del servicio con la oportunidad deseada por el cliente, convirtiéndose en los aspectos por mejorar de esta dimensión y cuyos resultados se ven representados en la ilustración 5.

Ilustración 5. Análisis Capacidad de respuesta de la empresa frente al cliente.

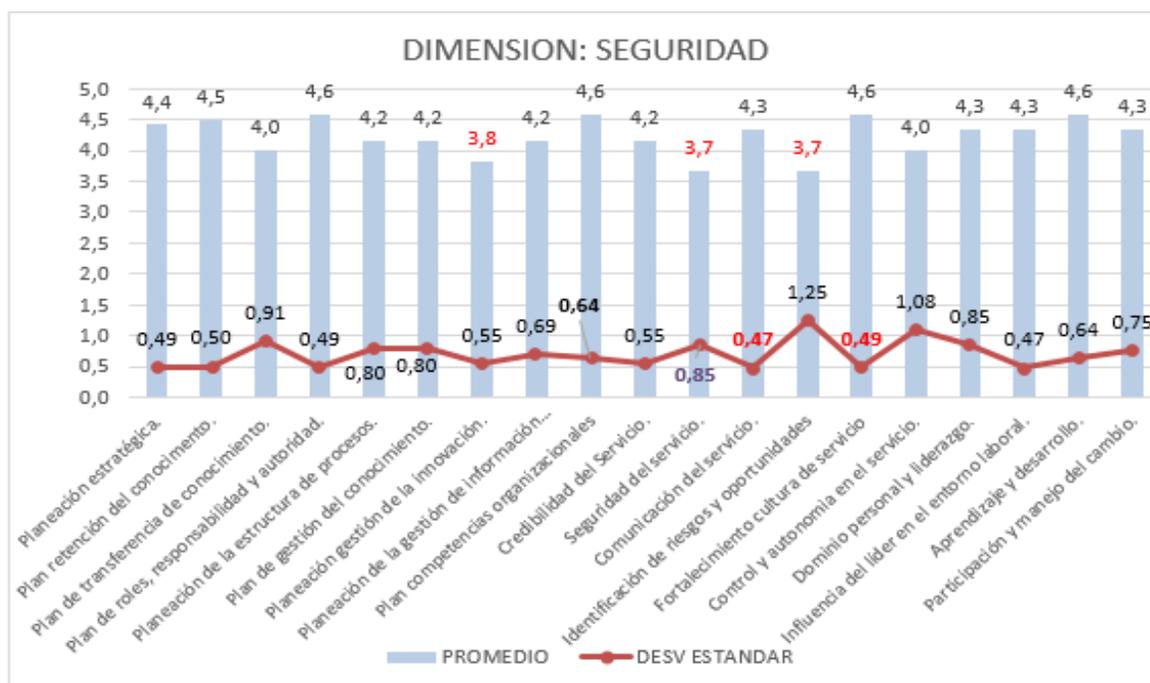


Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

En el análisis de la dimensión seguridad, las desviaciones estándar y los promedios obtenidos, muestra un comportamiento regular en cuanto a la disposición de estas organizaciones para proporcionar un servicio oportuno y ágil.

Pero a pesar de lo anterior, los ítems Identificación de riesgos y oportunidades, Seguridad del servicio y Planeación gestión de la innovación, fueron calificados con los valores más bajos en el grupo en estudio, los cuales se relacionan con la incorporación de mejoras obtenidas con la retroalimentación recibida de los clientes (manejo de quejas y reclamos), así como el aseguramiento de la calidad en los procesos de frente al cliente, tal como se aprecia en la ilustración 6.

Ilustración 6. Análisis del aseguramiento de credibilidad y confianza en los procesos

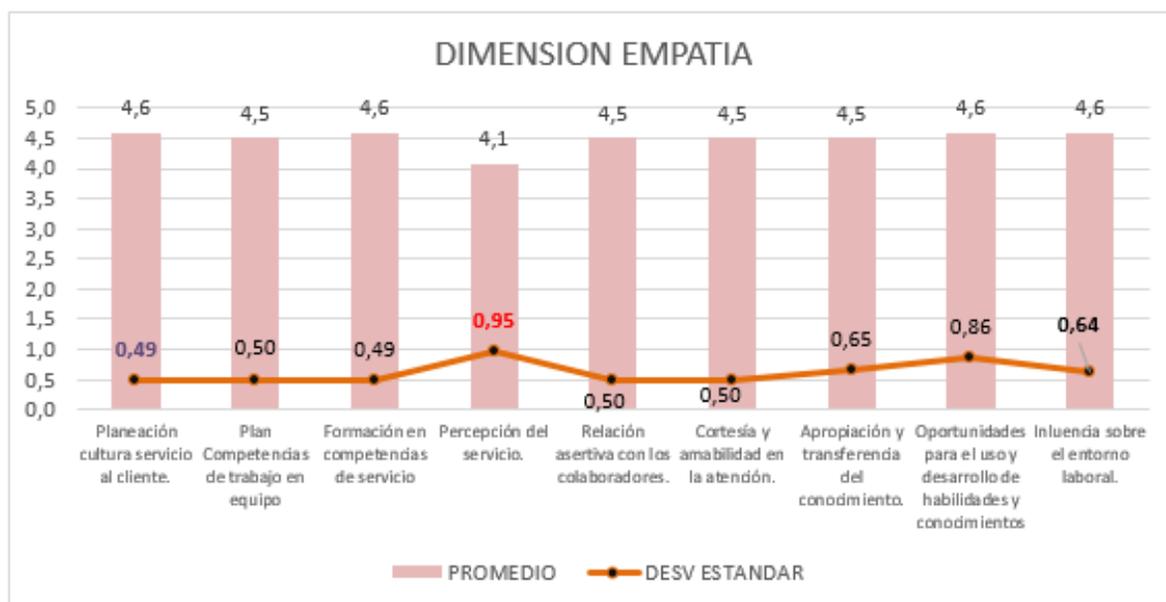


Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

Para el caso de la evaluación de los elementos que componen la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, las desviaciones estándar y los promedios de esta dimensión permite observar un resultado más homogéneo en los ítems evaluados y consistentes con los resultados obtenidos en las dimensiones anteriores.

Sin embargo, en la ilustración 7 se denota que el ítem Percepción del servicio, revela la necesidad de estas empresas para aperturarse con sus clientes, en procura de fortalecer la cultura de servicio dentro y fuera de la organización.

Ilustración 7. Análisis de la Atención personalizada de la organización hacia sus clientes.



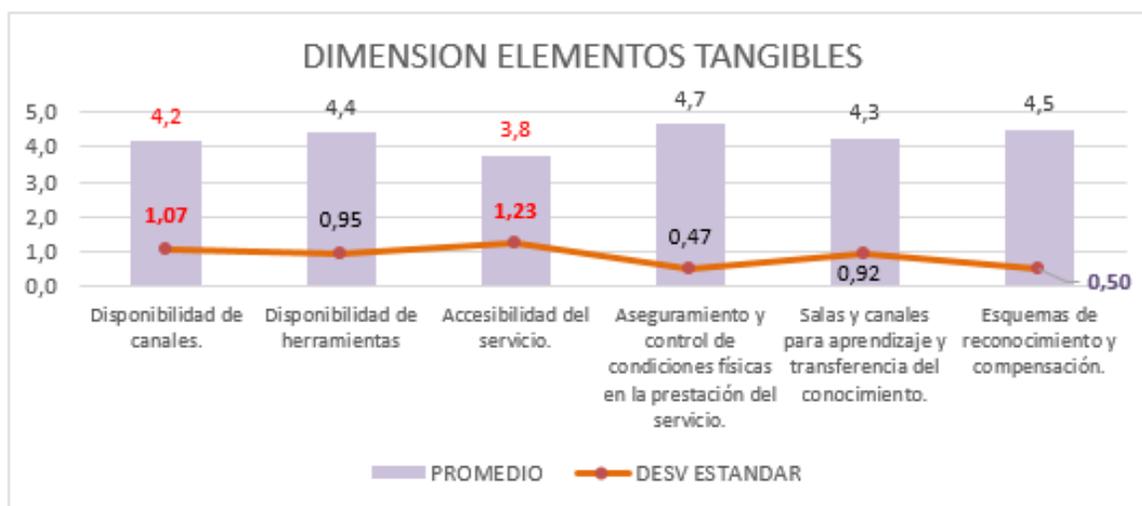
Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

Por último, pero no menos importante, se observa en la ilustración 8 que las desviaciones estándar y los promedios de los elementos tangibles, tales como infraestructura, aspectos físicos de la organización, equipos, personal y materiales de comunicación, mantienen

consistencia con las dimensiones anteriores en cuanto a la homogeneidad de los resultados obtenidos.

Aunque, para los ítems Accesibilidad del servicio y Disponibilidad de canales, asociados a la infraestructura disponible por parte de la empresa para la recepción de peticiones, sugerencias o reclamaciones por parte de los clientes, recibieron la menor calificación promedio del grupo examinado, lo cual se puede interpretar como deficiencias o poca disponibilidad de los mismos en estas empresas para sus clientes.

Ilustración 8. Análisis de aspectos tangibles de la empresa.



Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

Todo lo anterior, permite acotar que las empresas objeto de estudio presentan características similares en cuanto a que desarrollan e implementan algunos aspectos de la gestión de servicio al cliente, tales como innovación, cultura de servicio, establecimiento de metas organizacionales (aunque no necesariamente de servicio) y disposición de recursos para la gestión del servicio.

Sin embargo, los resultados obtenidos indican que otras características de este tipo de organizaciones están dadas por la poca disposición a involucrar las necesidades del cliente en sus procesos de planeación estratégica, así como el poco interés por el desarrollo adecuado entre sus colaboradores de las competencias de servicio al cliente necesarias para desplegar una capacidad de respuesta oportuna y acorde con las necesidades que plantea el cliente.

De igual manera existen deficiencias en la habilidad para recaudar e incorporar la retroalimentación que sus clientes le ofrecen a través de las reclamaciones, situación que es consistente con la poca apertura que denotan hacia sus clientes y la ausencia de canales claros y de fácil acceso, para la fluida interacción con los mismos.

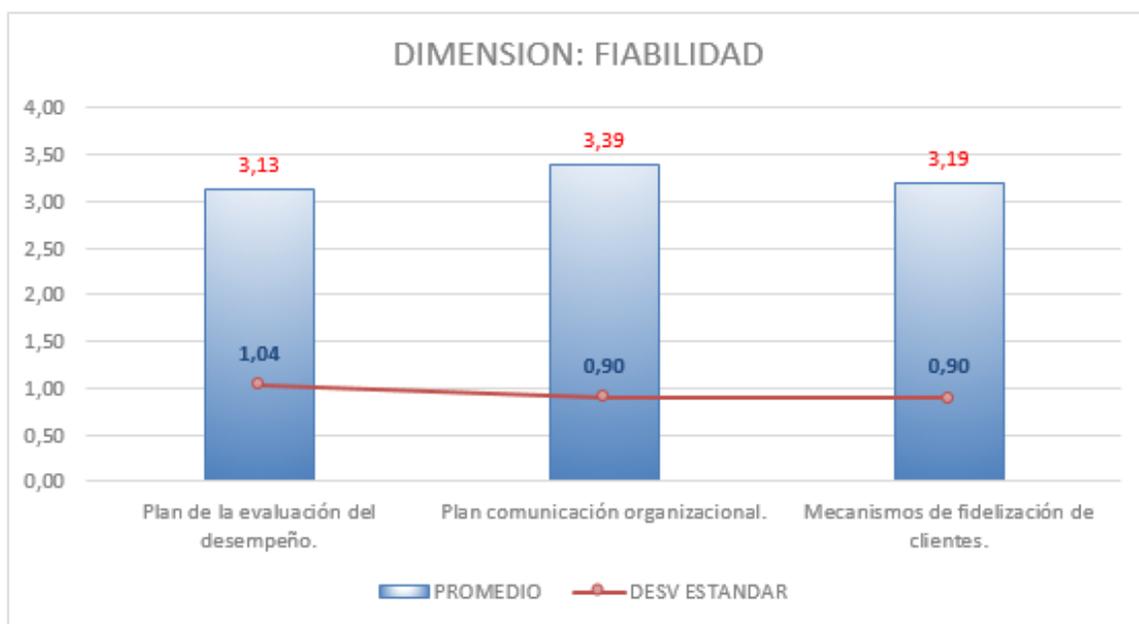
4.2. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL.

En este apartado es importante mencionar, que de las 12 empresas encuestadas, sólo tres manifestaron realizar proyectos de vivienda de interés social – VIS. Sin embargo, al momento de iniciar la encuesta de clientes, se encontró que sólo una había ejecutado algún proyecto de este tipo y que las otras dos aún tenían sus proyectos en la etapa de planeación, por lo tanto, se aplicó el instrumento a los clientes del proyecto culminado y en consecuencia, los resultados obtenidos revelaron la percepción de un grupo de clientes hacia una sola de las empresas objeto de estudio.

En ese orden de ideas, se tiene que este grupo de clientes en términos generales, no percibe que la empresa mida la satisfacción del cliente, como tampoco se percibe que exista entre

los colaboradores de la empresa una comunicación adecuada a satisfacer las necesidades del cliente y por ende, un afianzamiento de las relaciones empresa – cliente, que garantice la fiabilidad del servicio mismo, situación que se manifiesta con meridiana claridad en la ilustración 9.

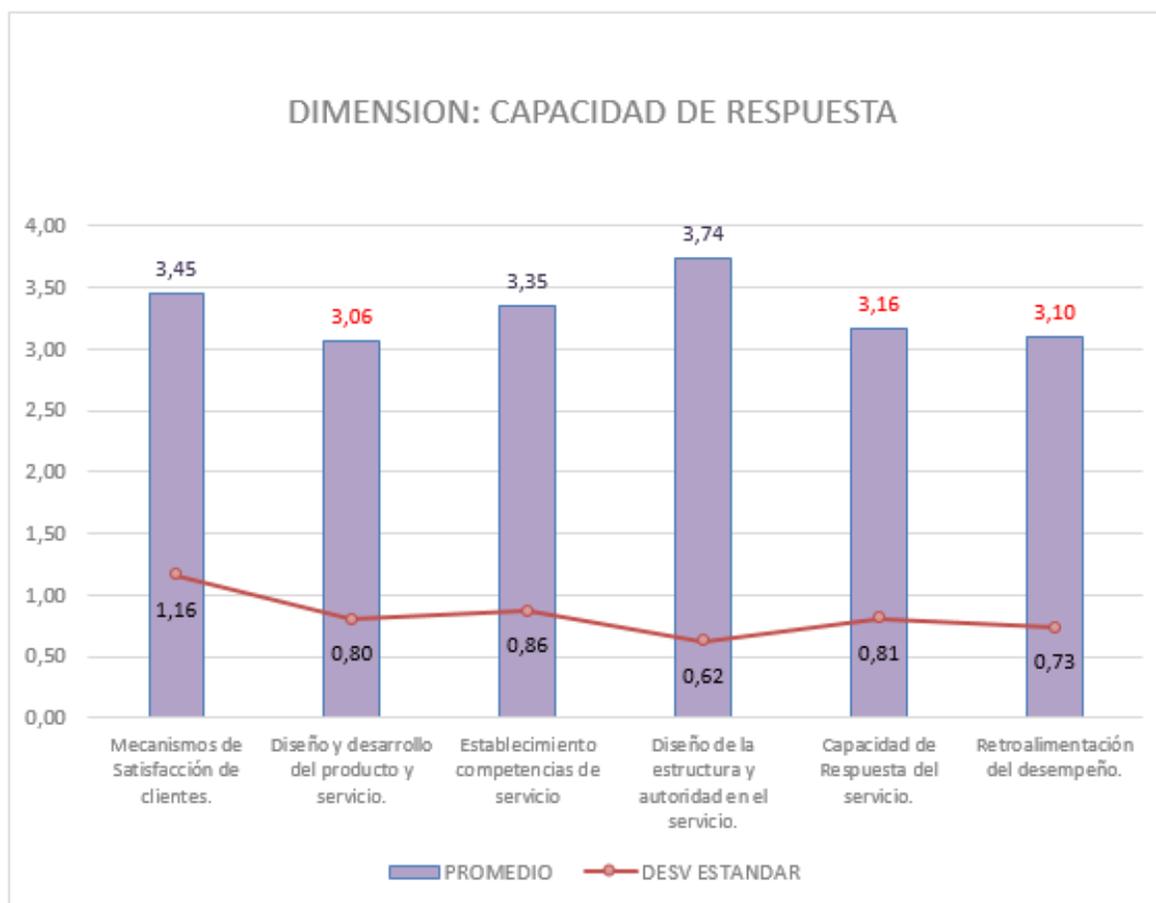
Ilustración 9. Clientes: Fiabilidad del Servicio.



Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

En cuanto a la capacidad de respuesta de la empresa, desde la perspectiva de los clientes, especialmente en los ítems Diseño y desarrollo del producto y servicio, Retroalimentación del desempeño y Capacidad de respuesta del servicio, se observa que la empresa no tiene la mejor disposición, ni cataloga a sus clientes como la prioridad en la atención efectiva y oportuna de sus requerimientos, tal como se evidencia en la ilustración 10.

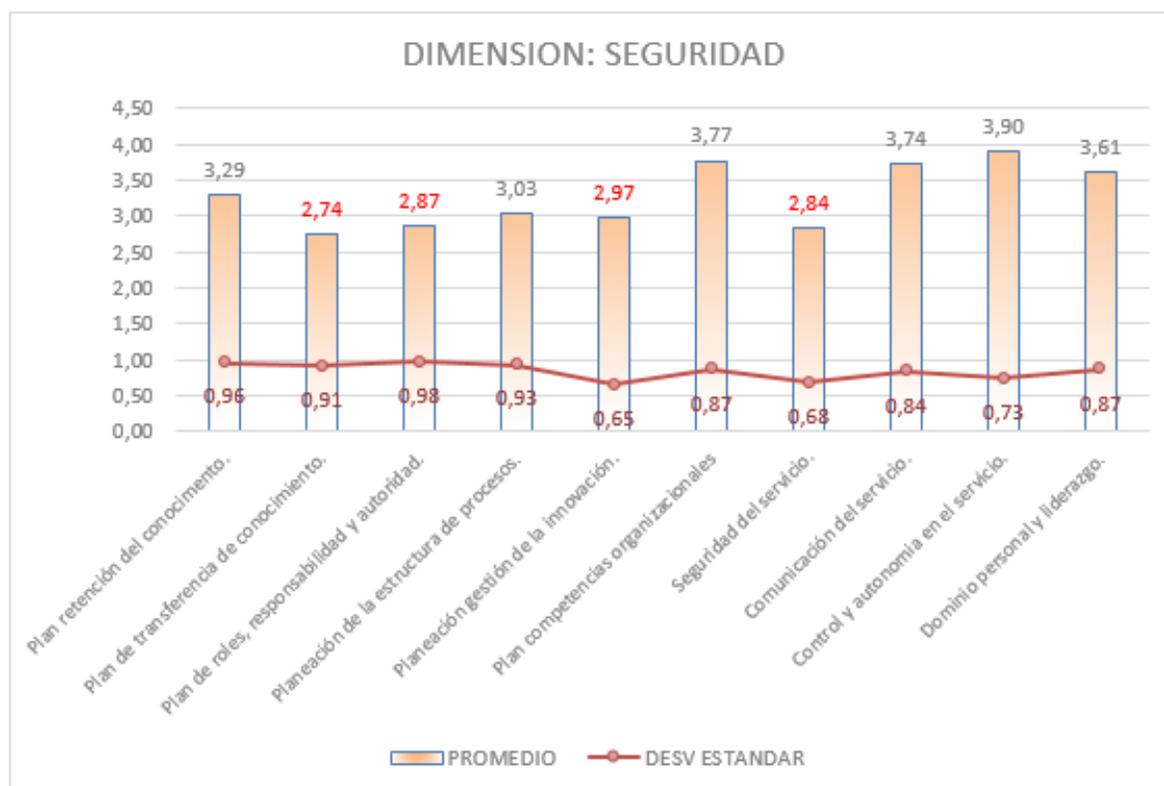
Ilustración 10. Clientes: Capacidad de Respuesta.



Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

En la dimensión seguridad, la ilustración 11 deja en evidencia que los clientes no perciben el adecuado seguimiento que la empresa debe realizar a las situaciones reportadas y que representen riesgos de incumplimiento del servicio, complementario con la percepción de la poca transferencia del conocimiento para la presentación de soluciones innovadoras en el producto ni en el servicio, como efecto del bajo compromiso de la alta dirección en la planeación de la estrategia de servicio al cliente, lo cual genera poca credibilidad hacia los conocimientos y competencias de los colaboradores que participan en la solución de sus requerimientos.

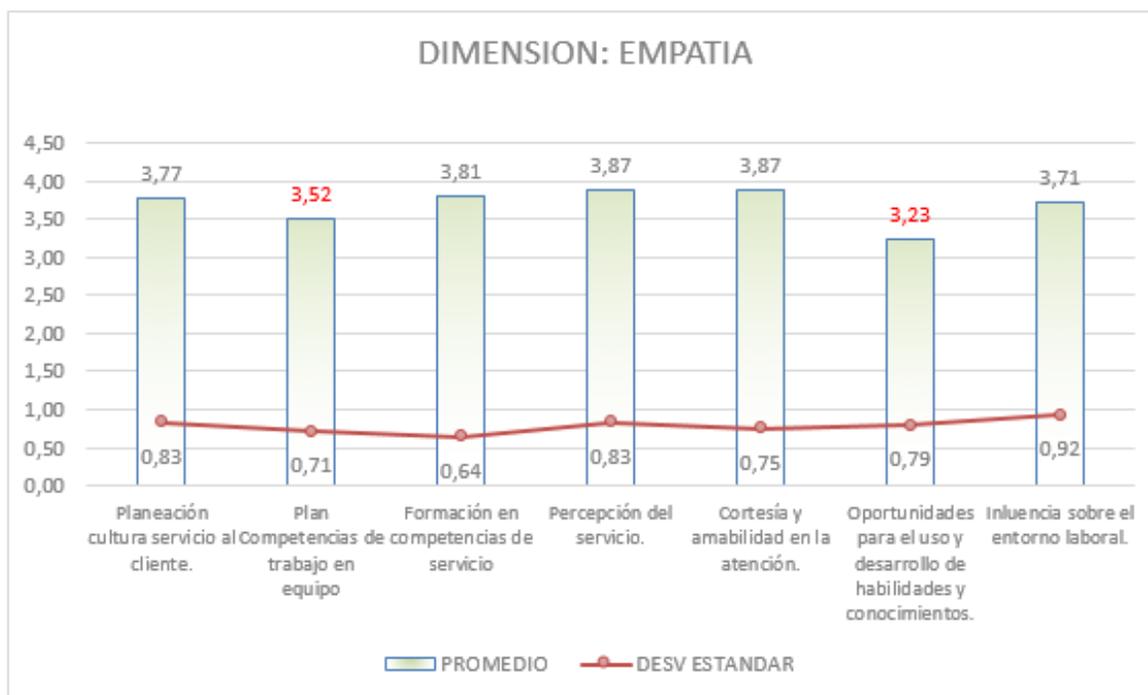
Ilustración 11. Clientes: Dimensión Seguridad.



Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

Por su parte, en la ilustración 12 se observa que los ítems Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y Plan Competencias de trabajo en equipo, puntuaron con las calificaciones promedio más bajas del grupo, porque los clientes no perciben que la empresa establezca una cultura de atención basada en el respeto hacia el cliente y en el empoderamiento de los colaboradores en la solución de sus necesidades y requerimientos, para una atención personalizada que satisfaga sus expectativas de servicio.

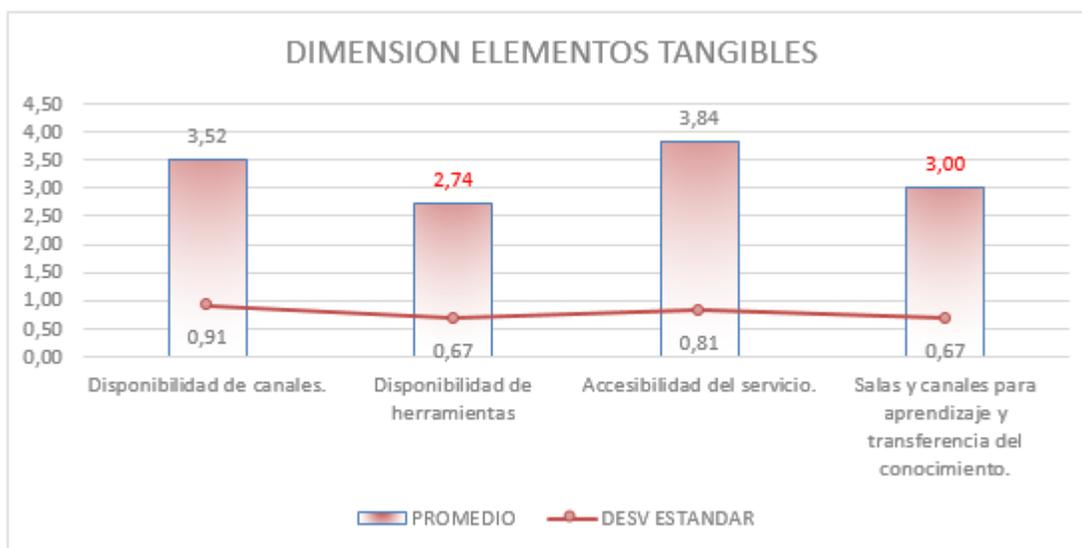
Ilustración 12. Clientes: Dimensión Empatía.



Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

Por último, los clientes perciben que la empresa no posee las herramientas de software adecuadas, para realizar el registro y seguimiento de sus necesidades, ni la disposición de espacios y canales a través de los cuales retroalimentarla con sugerencias o reclamaciones relativas al servicio, dificultándose de esta forma el relacionamiento entre clientes y empresa, tal como se aprecia en las puntuaciones graficadas en la ilustración 13.

Ilustración 13. Clientes: Dimensión Elementos Tangibles.



Fuente: Construcción propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

4.3. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LAS VARIABLES

Para esta sección del trabajo, una vez tabulados todos los datos de las empresas participantes, se realizó el análisis estadístico utilizando el programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 23, el cual permitió hacer un análisis factorial y otro correlacional de las variables en estudio a partir de los resultados obtenidos, para lograr la reducción de las mismas y además determinar la existencia de relación entre ellas.

En ese orden de ideas, se tomó de la categoría Sostenibilidad, la variable Antigüedad, mientras que para la categoría Gestión de Servicio al Cliente, se analizaron en 20 variables, en cada una de sus dimensiones, para un total de 21 variables; con ello se pretende identificar los factores considerados más importantes y que podrían generar la sostenibilidad de las Mipymes del sector construcción de vivienda en el Departamento de Sucre.

Para ello, en primera instancia se utilizó el Análisis de Componentes Principales (ACP), ya que esta técnica multivariante permite el tratamiento conjunto de las variables observadas, reduciendo así el número de datos, y consiguiendo identificar un grupo de variables ficticias formadas a partir de la combinación de las ya mencionadas variables observadas.

Posteriormente se comprobó, una vez introducidas todas las variables, que la matriz de correlaciones resultante no es cierta positiva, condición necesaria para poder continuar con la metodología ACP, en cuyo caso, el análisis factorial no es el ideal para este estudio, razón por la cual se opta por evaluar la correlación entre las variables en cuestión.

En concordancia con lo anterior, se presenta el resultado del KMO y prueba de Bartlett en la tabla 11, la varianza total explicada en la tabla 12 y la matriz de componente rotado en la tabla 13 donde se evidencia con mayor precisión lo descrito en el apartado anterior.

Tabla 11. KMO y prueba de Bartlett

Matriz de correlaciones
a. Esta matriz no es cierta positiva.

Fuente: Resultados de SPSS. Versión 23

Aunque la prueba KMO y prueba de Bartlett resultaron en una matriz no cierta positiva, en la tabla 12, se entiende que el 92,4% de la varianza total, se explica por las variables Seguridad del servicio, Diseño y desarrollo del producto y servicio, Mecanismos de satisfacción de clientes, Antigüedad de las empresas objeto de la investigación, Comunicación del servicio, Accesibilidad del servicio y Disponibilidad de canales.

Tabla 12. Varianza Total Explicada.

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
Seguridad del servicio.	6,007	28,603	28,603
Diseño y desarrollo del producto y servicio.	4,188	19,942	48,545
Mecanismos de Satisfacción de clientes.	3,000	14,287	62,832
Antigüedad	2,486	11,838	74,669
Comunicación del servicio.	1,940	9,239	83,908
Accesibilidad del servicio.	,969	4,612	88,520
Disponibilidad de canales.	,828	3,944	92,465
Diseño de la estructura y autoridad en el servicio.	,767	3,654	96,118
Disponibilidad de herramientas	,387	1,843	97,961
Capacidad de Respuesta del servicio.	,285	1,359	99,320
Control y autonomía en el servicio.	,143	,680	100,000
Establecimiento competencias de servicio	4,177E-16	1,989E-15	100,000
Mecanismos de fidelización de clientes.	3,653E-16	1,739E-15	100,000
Credibilidad del Servicio.	2,786E-16	1,327E-15	100,000
Fortalecimiento cultura de servicio	1,226E-16	5,840E-16	100,000
Formación en competencias de servicio	1,871E-17	8,912E-17	100,000
Cortesía y amabilidad en la atención.	-6,189E-17	-2,947E-16	100,000
Identificación de riesgos y oportunidades	-1,327E-16	-6,321E-16	100,000
Percepción del servicio.	-3,895E-16	-1,855E-15	100,000
Aseguramiento y control de condiciones físicas en la prestación del servicio.	-4,425E-16	-2,107E-15	100,000
Mantenimiento de las competencias de Servicio.	-7,189E-16	-3,423E-15	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales (ACP).

Fuente: Resultados de SPSS. Versión 23

En concordancia con lo anterior, de los resultados representados en la tabla 13, se tiene que el componente 1 agrupa variables que son comunes a la dimensión Capacidad de Respuesta, el componente 2 agrupa variables comunes a la dimensión Elementos Tangibles, el componente 3 agrupa variables comunes a la dimensión Seguridad y el componente 4 agrupa variables del componente Empatía.

En el componente 5 sólo hay una variable, por lo tanto no se tiene la representatividad suficiente para asociarla a un grupo específico.

Tabla 13. Matriz Componente Rotado.

Variables	Componente				
	1	2	3	4	5
Seguridad del servicio.	,869				
Diseño y desarrollo del producto y servicio.	,807				,416
Mecanismos de Satisfacción de clientes.	,718				,449
Antigüedad	,688				
Comunicación del servicio.	,677				
Accesibilidad del servicio.		,929			
Disponibilidad de canales.		,869			
Diseño de la estructura y autoridad en el servicio.	,629	,641			
Disponibilidad de herramientas	,511	,627	,475		
Capacidad de Respuesta del servicio.		,607			,556
Control y autonomía en el servicio.		,591		,584	
Establecimiento competencias de servicio			,898		
Mecanismos de fidelización de clientes.			,832		,416
Credibilidad del Servicio.			,827		
Fortalecimiento cultura de servicio			,684	,523	
Formación en competencias de servicio			,684	,523	
Cortesía y amabilidad en la atención.				,933	
Identificación de riesgos y oportunidades		,533		,702	
Percepción del servicio.			,417	,611	
Aseguramiento y control de condiciones físicas en la prestación del servicio.					,877
Mantenimiento de las competencias de Servicio.		,403		,420	-,714

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Fuente: Resultados de SPSS. Versión 23

En cuanto al análisis de correlaciones, aunque en general se obtuvo que no existe una correlación significativa entre las características de la Gestión de Servicio al Cliente y la antigüedad de las empresas, para el componente Mecanismos de Satisfacción de Clientes,

el resultado permite interpretar que existe una relación mediamente significativa, tal como se observa en la tabla 14.

Tabla 14. Correlaciones.

Componentes	Correlaciones	Antigüedad
Mecanismos de fidelización de clientes.	Correlación de Pearson	-,049
	Sig. (bilateral)	,879
	N	12
Mecanismos de Satisfacción de Clientes.	Correlación de Pearson	,547
	Sig. (bilateral)	,066
	N	12
Diseño y desarrollo del producto y servicio.	Correlación de Pearson	,492
	Sig. (bilateral)	,104
	N	12
Establecimiento competencias de servicio.	Correlación de Pearson	,408
	Sig. (bilateral)	,188
	N	12
Diseño de la estructura y autoridad en el servicio.	Correlación de Pearson	,325
	Sig. (bilateral)	,303
	N	12
Capacidad de Respuesta del servicio.	Correlación de Pearson	-,168
	Sig. (bilateral)	,601
	N	12
Mantenimiento de las competencias de Servicio.	Correlación de Pearson	-,056
	Sig. (bilateral)	,863
	N	12
Seguridad del servicio.	Correlación de Pearson	,435
	Sig. (bilateral)	,157
	N	12
Comunicación del servicio.	Correlación de Pearson	,424
	Sig. (bilateral)	,169
	N	12
Identificación de riesgos y oportunidades	Correlación de Pearson	-,081
	Sig. (bilateral)	,802
	N	12
Fortalecimiento cultura de servicio	Correlación de Pearson	,259
	Sig. (bilateral)	,416
	N	12
Control y autonomía en el servicio.	Correlación de Pearson	-,267
	Sig. (bilateral)	,401
	N	12
Formación en competencias de servicio.	Correlación de Pearson	,259
	Sig. (bilateral)	,416
	N	12
Percepción del servicio.	Correlación de Pearson	-,065
	Sig. (bilateral)	,841
	N	12

Credibilidad del Servicio.	Correlación de Pearson	,380
	Sig. (bilateral)	,223
	N	12
Cortesía y amabilidad en la atención.	Correlación de Pearson	,030
	Sig. (bilateral)	,925
	N	12
Disponibilidad de canales.	Correlación de Pearson	,168
	Sig. (bilateral)	,601
	N	12
Disponibilidad de herramientas.	Correlación de Pearson	,360
	Sig. (bilateral)	,251
	N	12
Accesibilidad del servicio.	Correlación de Pearson	,003
	Sig. (bilateral)	,992
	N	12
Aseguramiento y control de condiciones físicas en la prestación del servicio.	Correlación de Pearson	-,183
	Sig. (bilateral)	,570
	N	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados de SPSS. Versión 23

4.4. CONCLUSIONES

De una parte, la interpretación literal de los resultados obtenidos con las variables en estudio, conlleva a pensar que la Gestión de servicio al cliente no tiene relación significativa con la sostenibilidad de las Mipyme de construcción de viviendas en el Departamento de Sucre.

Sin embargo, el hecho que uno de los componentes relacione medianamente la gestión de servicio al cliente con la antigüedad de las empresas, permite inferir que pueden existir otras dimensiones no validadas en este estudio, que tengan una relación más marcada.

En consecuencia, desde la perspectiva anterior no es posible afirmar categóricamente que no se cumple la premisa sugerida en este estudio, consistente en generar la sostenibilidad de este tipo de empresas a través de una buena gestión de servicio al cliente, sino que se

abre la posibilidad de realizar un nuevo estudio donde se amplíe el espectro de las variables a considerar.

Por otra parte, estos resultados también develan que las dimensiones de servicio al cliente no son percibidas por los empresarios como parte fundamental de su estrategia para la sostenibilidad, siendo ésta una de sus características principales.

4.5. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

No obstante lo anterior, la gestión de servicio al cliente ha sido ampliamente aceptada como un aspecto de gran importancia para el logro de la satisfacción de los clientes y al incluirla en la estrategia corporativa, se podría lograr una diferenciación importante dentro de un mercado competitivo como lo es la construcción de vivienda.

Por eso, se recomienda a las empresas objeto de este estudio, implementar las oportunidades de mejora en cada una de las variables que mostraron promedios bajos y altas desviaciones estándar, ya que con ello se allanará el camino hacia un mejor desempeño en sus procesos para la satisfacción de sus clientes, al igual que la renovación de la capacidad de innovación en el producto ofrecido.

Una de las limitaciones de este estudio es el contexto de los encuestados, el cual se realizó a doce empresas y un solo proyecto de viviendas de interés social. Como en el Departamento existen otros proyectos de este tipo, aunque realizados por empresas de otros Departamentos, sería razonable que también sean incluidas en investigaciones futuras.

Se sugieren estudios adicionales con un mayor espectro de variables a analizar, con el fin de demostrar la relevancia de la gestión de servicio al cliente en este tipo de empresas y lograr incorporarlo dentro de su estrategia de negocio de la forma más óptima,

Otros estudios también deben tener en cuenta que en términos de accesibilidad a la información y recolección de datos, la mayoría de estas empresas han sido renuentes en brindar cooperación adecuada, por ello es necesario que el investigador despliegue su mejor esfuerzo para enfrentar y controlar dicha situación.

5. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Amalia Gómez Ortiz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, 61652(24), 157–194. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34180508&lang=es&site=ehost-live>

Ángel, J., Sánchez, L., González, C., Leticia, M., & Vijande, S. (2013). INNOVACIÓN DE SERVICIO Y CO-CREACIÓN CON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA: EFECTOS SOBRE LOS RESULTADOS. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17, No. 2, 79–102. [http://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60025-5](http://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60025-5)

Arredondo-Trapero, F., & Maldonado-de-Lozada, V. (2010). Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According To the Model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59–76.

Cajal, M. (2014). Millennials, Generación X, Baby Boomers: cómo se comportan online. *Mabel Cajal*. Retrieved from <http://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>

Cámara de Comercio de Sincelejo. (2017). BASE DE DATOS DE EMPRESAS DE LA CONSTRUCCION 2017. Sincelejo: Camara de Comercio de Sincelejo.

Clavijo, S., Vera, A., Zamora, S., & Parga, Á. (2014). Las Pymes De Ingeniería Y Su Papel En El Sector Transporte.

Cruz, Z. I. B., González-Domínguez, J. R., & Carrasquillo, R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21–32.

Delgado-Hernández, D. J., & Romero-Ancira, L. (Subdirección de auditoría de obras). (2013). Satisfacción de las necesidades del cliente en el sector vivienda: el caso del Valle de Toluca. *Ingeniería, Investigación Y Tecnología*, 14 (número, 499–509. [http://doi.org/10.1016/S1405-7743\(13\)72261-3](http://doi.org/10.1016/S1405-7743(13)72261-3)

Francia, V. H. R., de la Garza Ramos, M. I., & Quintero, J. M. M. (2010). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE TAMAULIPAS, MÉXICO, MEDIANTE EL INVENTARIO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO. (Spanish). *Leadership of SMB Managers in Tamaulipas, Mexico Using the Inventory of Leadership Practices. (English)*, 21(37), 293–310. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=39234934&lang=es&site=ehost-live>

Franco Angel, M., & Urbano Pulido, D. (2010). EL EXITO DE LAS PYMES EN COLOMBIA: UN ESTUDIO DE CASOS EN EL SECTOR SALUD. *Estudios Gerenciales*, 26, No. 11, 77–97. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70103-0](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70103-0)

Gil-Lafuente, A. M., & Luis-Bassa, C. (2011). LA INNOVACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE UTILIZANDO EL MODELO DE INFERENCIAS EN UNA ESTRATEGIA CRM. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 17, No 2, 15–32. [http://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60050-1](http://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60050-1)

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

Hidalgo Murillo, A. (2015). MODULO 2 SERVICIO AL CLIENTE. Retrieved May 31, 2016, from <http://docplayer.es/3126776-Modulo-2-servicio-al-cliente.html>

Kamp, B. (2016). Servitizar la propuesta de valor : un paso más allá para competir. *Harvard Deusto Business Review*, Noviembre(140), 68–74.

Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)

Martelo Landroquez, S., Barrosos Castro, C., & Cepeda Carrión, G. (2011). CREANDO CAPACIDADES QUE AUMENTEN EL VALOR PARA EL CLIENTE. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 17, No. 2(2), 69–87. [http://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60053-7](http://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60053-7)

Mcfarland, L. J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI diálogos con 100 líderes destacados*. (McGraw-Hill, Ed.) (1st ed.). Bogotá.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: a Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <http://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

Mora-riapira, E. H., Vera-colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79–87. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>

Moráguez Iglesias, A. (2007). ¿Cómo seleccionar el tamaño de una muestra para una investigación educativa? Retrieved July 3, 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos42/seleccion-muestra/seleccion-muestra.shtml>

Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villarreal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. Retrieved June 5, 2016, from <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios Economicos/434.pdf>

Ospina, R. P. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones, (2001), 45–51.

Parasuraman, A. (2013). Finding Service Gaps in the Age of e-Commerce. *Harvard Business Review*, 2(17), 30–37. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f8a34c-12d5-4b0b-9570-62ef76334538@sessionmgr4004&vid=1&hid=4212%5Cnhttp://web.a.ebscohost.com/ehost/>

detail/detail?sid=55f8a34c-12d5-4b0b-9570-62ef76334538@sessionmgr4004&vid=2&hid=4212&bdata=Jmx

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <http://doi.org/10.2307/1251430>

Secretaría Permanente del SELA. (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Retrieved April 10, 2016, from http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf

Tyulkova, N. (2014). A Flexible Organizational Structure as a way of Knowledge Management in SMEs. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 549–557. Retrieved from <https://ezproxy.student.twu.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99225104&site=ehost-live>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de encuesta

ENCUESTA RELACIÓN SERVICIO AL CLIENTE Y SOSTENIBILIDAD DE LAS MIPYMES, SUBSECTOR CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA, EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE.

Estimado participante, agradecemos su generosa participación en esta investigación, los datos recolectados serán de uso exclusivo del Programa MBA de la Universidad Tecnológica de Bolívar, y solo se usaran para el aporte académico en la generación de nuevo conocimiento organizacional.

* Requerido

1. IDENTIFICACION:

Edad*: (Años) _____

Género*: Masculino Femenino

Tiempo en la empresa*:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> Entre 5 y 9 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años | <input type="checkbox"/> Entre 10 y 19 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 y 4 años | <input type="checkbox"/> 20 años o más |

Tipo de empresa*:

- | | |
|---|-------------|
| <input type="checkbox"/> Construcción de vivienda | |
| <input type="checkbox"/> Otro | Cual? _____ |

Estado Civil*:

- | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> Soltero | <input type="checkbox"/> Casado | |
| <input type="checkbox"/> Otro | Cual? | _____ |

Área de trabajo*:

- Gerencial
- Administrativo
- Operaciones
- Otro: _____

Nivel de Formación*:

- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Postgrado

Área de Formación*:

- Ingeniería
 - Arquitectura
 - Economía o Administración
 - Otro:
- Cual? _____

Tipo de Contrato Laboral*:

- Indefinido
 - Término Fijo
 - Trabajador en Misión
 - Otro:
- Cual? _____

2. VALORACIÓN DE FACTORES

A continuación se propone una serie de factores para ser calificados en Escala Likert, en la cual, el número 1 significa que usted está en total desacuerdo con la afirmación respectiva, el 5 significa que usted está en total acuerdo con la afirmación respectiva. El número 3, indica que usted no está ni en total desacuerdo ni en total acuerdo, asume una posición neutral frente a la afirmación respectiva.

2.1. ESTRUCTURA.

2.1. ESTRUCTURA (PLANEACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL)*	1 Total Desa- cuerdo	2 En Desa- cuerdo	3 Ni de Acuerdo ni en Desa- cuerdo	4 De Acuerdo	5 Total Acuerdo
2.1.1. En la empresa se identifica con claridad los procesos misionales que facilitan el acercamiento con los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2. La empresa establece mecanismos para conservar el talento humano que le facilita el acercamiento con los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3. En la empresa se aseguran los mecanismos necesarios para medir el nivel de satisfacción de sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4. La empresa fomenta el establecimiento de objetivos organizacionales y de áreas a los cuales se les hace seguimiento para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.5. La empresa fomenta el desarrollo de habilidades para hacer seguimiento, sugerir alternativas para solucionar problemas que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera sostenible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.6. En la empresa se identifica claramente el compromiso de la alta dirección frente a la estrategia de servicio al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.7. La empresa tiene diseñados sus procesos de forma asequible para el cliente y no para la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.1.8. En la empresa los procesos de talento humano están alineados de manera clara y contundente (perfiles, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño) con la estrategia de servicio al cliente.
- 2.1.9. La empresa promueve el desarrollo de comportamientos de planeación y priorización estratégica para direccionar los procesos de planeación del trabajo, teniendo en cuenta el impacto de las mismas en los resultados del negocio a corto, mediano y largo plazo.
- 2.1.10. En la empresa hay una cultura de servicio al cliente claramente vivida por todos los colaboradores, donde se entiende que para los clientes tiene mayor relevancia sentirse bien atendidos.
- 2.1.11. La empresa establece objetivos exigentes y retadores, y direcciona las acciones y esfuerzos hacia el logro y superación de los mismos, asegurándose de su sostenibilidad en el tiempo. Motiva y moviliza a los colaboradores de la compañía en este sentido.
- 2.1.12. La empresa diseña, implementa y promueve acciones, tanto preventivas como correctivas, así como rutas de contingencia para la superación de los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos de la organización.
- 2.1.13. La empresa promueve el desarrollo de espacios que facilitan una comunicación oportuna y asertiva al interior de la organización y fuera de ella, permitiendo fluidez y precisión de la información.
- 2.1.14. La empresa promueve y lidera la construcción de relaciones respetuosas entre sus colaboradores dentro y fuera de la organización, logrando integración, alineación y

compromiso, invitando a la creación de una cultura basada en el respeto.

2.1.15. La empresa promueve entre sus colaboradores la disposición por conseguir resultados colectivos y soportar las necesidades y realidades de los miembros de la organización para el logro de los objetivos corporativos, logrando sinergias dentro y fuera de la organización.

2.1.16. En la empresa se propicia, promueve y desarrolla la creación de ideas novedosas y soluciones diferentes bien concebidas, para el logro de los objetivos corporativos.

2.1.17. En la empresa se reta la manera tradicional de hacer las cosas, flexibilizando la creación de espacios en donde se promueve y valora la generación de ideas que requieren un alto grado de innovación.

2.1.18. En la empresa se direcciona a los colaboradores hacia el desarrollo e implementación de acciones significativas de mejoramiento continuo, haciendo los procesos y prácticas organizacionales más efectivas.

2.1.19. En la empresa se tiene una completa visión de las situaciones con el análisis de la información, de hechos y datos relevantes, generando conclusiones que sirven de base para agilizar la toma de decisiones estratégicas y la solución oportuna de problemas.

2.1.20. En la empresa se asegura que el diseño e implementación de iniciativas que impactan el negocio, se realice de manera ágil y oportuna para lograr mayor rentabilidad y crecimiento.

2.1.21. La empresa se asegura de que todos sus colaboradores tengan las competencias necesarias incluidas las de servicio al cliente, así como el conocimiento del servicio que presta.

2.2. SERVICIO AL CLIENTE*

2.2. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE*	1 Total Desa- cuerdo	2 En Desa- cuerdo	3 Ni de Acuerdo ni en Desa- cuerdo	4 De Acuer-do	5 Total Acuer-do
2.2.1. La empresa tiene establecidos mecanismos y canales que le facilitan saber con exactitud las expectativas de sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2. La empresa tiene equipos y herramientas de software que facilitan el registro y seguimiento de los requerimientos y reclamaciones del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3. La empresa crea, mantiene y cultiva relaciones sólidas y de largo plazo con los clientes, generando en ellos lealtad y fidelidad. Conoce y comprende las mejores prácticas, las incorpora y aplica en su accionar cotidiano y en el de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4. Reconoce a los clientes como la prioridad y todas sus acciones cotidianas lo evidencian. Diseña e implementa procesos organizacionales, orientados a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes y a las realidades de los mercados, tanto presentes como futuras, de manera oportuna y efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.5. La empresa crea e implementa procesos organizacionales orientados a exceder las necesidades o expectativas presentes y futuras de los clientes internos y externos, logrando anticiparse a estas, generando satisfacción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.2.6. La Empresa desarrolla en los colaboradores comportamientos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.
- 2.2.7. La Empresa promueve el desarrollo de comportamientos orientados al buen servicio, la cordialidad y la amabilidad con todos los clientes (internos y externos).
- 2.2.8. La empresa es reconocida por su cercanía y apertura con los clientes, procurando mejorar el servicio de manera progresiva y sistemática.
- 2.2.9. En la empresa se movilizan individuos, grupos y áreas hacia la creación de ambientes en donde se promueva la amabilidad y el buen trato como base para interacciones constructivas y la generación de confianza, tanto al interior de la compañía como con clientes, proveedores y todos aquellos con quienes se relacionen las personas en la organización.
- 2.2.10. En la empresa se asegura que en cada proceso se brinde al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- 2.2.11. En la empresa se mantiene bien informado al cliente, utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, facilitando en todos los contactos la comunicación cliente – empresa, de manera que se logra saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo de cada colaborador por ponerse en su lugar.
- 2.2.12. En la empresa se tienen variados mecanismos de contacto con el cliente, tales como buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea gratuita, entre otros.

- 2.2.13. En la empresa se identifica fácilmente un conducto regular, claramente definido y reconocido por todos los colaboradores para registrar y gestionar las observaciones, así como para implementar acciones de mejora a las fallas que los clientes manifiestan.
- 2.2.14. En la empresa todos los colaboradores se aseguran que los clientes reciban un excelente trato y atención en cada contacto.
- 2.2.15. La empresa asegura su capacidad de respuesta, porque todos los procesos tienen la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- 2.2.16. La empresa está al tanto de las dificultades implícitas en la operación del negocio mediante la frecuente retroalimentación que recibe de los clientes.
- 2.2.17. La empresa se asegura de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, así como contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que faciliten el contacto con los clientes.
- 2.2.18. En la empresa se articula y vive una mentalidad enfocada en la gestión de servicio al cliente, tanto frente a ellos como en su ausencia, alienada con la visión de servicio, la cual es fácil de entender, está escrita y es verificable, mediante métricas que la hacen real y comparable con la de la competencia.
- 2.2.19. En la empresa se asegura que el proceso de entrega de servicio sea amigable con los empleados y con los clientes, y cuenta con mecanismos de retroalimentación para corregir y prevenir los resultados no deseados-

2.2.20. La empresa asegura un porcentaje de los ingresos para entrenar a los miembros del equipo, tanto a los nuevos como a los más experimentados, en temas tecnológicos, competencias y demandas del cliente para que el personal encargado del servicio al cliente tenga el apoyo del resto del equipo.

2.3. LIDERAZGO*

2.3. LIDERAZGO INTEGRAL*

	1 Total Desa- cuerdo	2 En Desa- cuerdo	3 Ni de Acuerdo ni en Desa- cuerdo	4 De Acuer-do	5 Total Acuer-do
--	-------------------------------	-------------------------	---	---------------------	------------------------

2.3.1. El conocimiento y el dominio de sí mismo y de sus emociones le permite ser un referente en la organización por el manejo equilibrado y asertivo de todo tipo de situaciones.

2.3.2. Mantiene el autocontrol en condiciones difíciles y genera aprendizaje para sí mismo y para la organización.

2.3.3. Direcciona a la organización y/o las áreas hacia la creación de una cultura orientada al desarrollo, en la que se valora y promueve el crecimiento personal y profesional.

2.3.4. Lidera el proceso de desarrollo propio y de otros, tanto en espacios formales como informales.

2.3.5. Convence y persuade a todos aquellos con los que interactúa, dentro y fuera de la compañía, mediante el ejemplo y una argumentación sólida, apoyada en el análisis de la información y en el conocimiento, generando una visión común y un alto compromiso con la organización.

- 2.3.6. Direcciona a la organización hacia la creación de una cultura donde se establecen conversaciones para el desarrollo y donde las opiniones de otros son altamente valoradas y se toman como base para la toma de decisiones y la construcción del bienestar de todos los colaboradores
- 2.3.7. La empresa fomenta el liderazgo y trabajo en equipo mediante jornadas de capacitación o estímulos a sus líderes.
- 2.3.8. Lidera el aporte cooperativo y coordinado de personas y equipos dentro y fuera de la organización por medio de la alineación, sincronización y convergencia de esfuerzos y acciones.
- 2.3.9. Lidera la modificación de comportamientos en personas y grupos, facilitando la adaptación a las condiciones cambiantes. Desarrolla nuevas formas de trabajar tanto en su área de especialidad como en otras áreas, que permiten a la organización anticiparse a los cambios y nuevas tendencias que impactan al negocio.
- 2.3.10. Crea espacios en la organización donde se comparten inquietudes, conocimientos y experiencias que enriquecen el trabajo y apoyan el desempeño exitoso de colaboradores. Lidera la construcción individual y colectiva del conocimiento, así como la apertura individual y organizacional al aprendizaje.
- 2.3.11. Usted como líder visualiza y comprende con agilidad los cambios en el entorno, se anticipa a identificar las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización, establece relaciones causa - efecto entre estas variables y define la mejor estrategia para generar valor.

2.3.12. Usted como líder es un referente por el conocimiento, comprensión y manejo del negocio como un sistema y por la gestión de las diferentes variables y procesos que lo determinan y afectan. Transfiere este conocimiento a todas las áreas de la organización e invita a los demás a desarrollar este conocimiento.

2.3.13. La empresa se asegura de involucrar a todos los colaboradores en la generación de soluciones a los problemas de los clientes, así como en componer los procesos defectuosos que generan estos problemas, empoderándolos para facilitar soluciones, motivándolos para crear ellos emoción y compromiso a través de la pasión por sus acciones.

2.3.14. En la empresa se tienen mecanismos de reconocimiento, recompensa e incentivos para los logros y esfuerzos de los colaboradores, mediante la retroalimentación constructiva y el desarrollo de planes de acción basados en la mejora continua

2.3.15. Los líderes visibles de la empresa son un ejemplo a seguir por el trato y atención con los proveedores, socios, miembros del equipo y clientes.

Anexo 2. Validación del instrumento de encuesta.

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Por: JAIRO MONTES GUERRA¹

La fiabilidad de este instrumento de medición se medirá a través del estadístico Alpha de Cronbach que es un valor entre 0 y 1, el cual está dado por la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

k : Número de ítems

S_i^2 : Varianza del ítem i

S_t^2 : Varianza del instrumento

Para validar el instrumento se realizó una muestra de 10 individuos donde se aplicó la encuesta, la cual costa 63 preguntas. El proceso de validación se realizó en el software estadístico SPSS versión 21 lográndose los resultados que se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 1: Número de casos
Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100
	Excluidos ^a	0	0
	Total	10	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

¹ JAIRO MONTES GUERRA: Estadista

Tabla 2: Alpha de Cronbach
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,874	0,896	63

Del resultado del coeficiente Alpha de Cronbach que se muestra en la Tabla 2, se obtuvo un valor de 0.874; teniendo en cuenta que el criterio de evaluación es que este valor sea superior a 0.7, se concluye que el instrumento de medición es adecuado en cuanto a su consistencia interna y por tanto arrojará resultados confiables.

Anexo 3. Resumen tabulación de la encuesta

2.1. ESTRUCTURA.					
VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv estándar
Planeación estratégica.	2.1.1. En la empresa se identifica con claridad los procesos misionales que facilitan el acercamiento con los clientes.	53	60	4,42	0,49
Plan retención del conocimiento.	2.1.2. La empresa establece mecanismos para conservar el talento humano que le facilita el acercamiento con los clientes.	54	60	4,50	0,50
Plan de la evaluación del desempeño.	2.1.3. En la empresa se aseguran los mecanismos necesarios para medir el nivel de satisfacción de sus clientes.	47	60	3,92	1,19
Planeación operativa.	2.1.4. La empresa fomenta el establecimiento de objetivos organizacionales y de áreas a los cuales se les hace seguimiento para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	53	60	4,42	0,64
Plan de transferencia de conocimiento.	2.1.5. La empresa fomenta el desarrollo de habilidades para hacer seguimiento, sugerir alternativas para solucionar problemas que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera sostenible.	48	60	4,00	0,91
Plan de roles, responsabilidad y autoridad.	2.1.6. En la empresa se identifica claramente el compromiso de la alta dirección frente a la estrategia de servicio al cliente.	55	60	4,58	0,49
Planeación de la estructura de procesos.	2.1.7. La empresa tiene diseñados sus procesos de forma asequible para el cliente y no para la empresa.	50	60	4,17	0,80
Plan de gestión del conocimiento.	2.1.8. En la empresa los procesos de talento humano están alineados de manera clara y contundente (perfiles, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño) con la estrategia de servicio al cliente.	50	60	4,17	0,80
Planeación Táctica.	2.1.9. La empresa promueve el desarrollo de comportamientos de planeación y priorización estratégica para direccionar los procesos de planeación del trabajo, teniendo en cuenta el impacto de las mismas en los resultados del negocio a corto, mediano y largo plazo.	42	60	3,50	0,87

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Califi- cación	Total calif.	Prome- dio	Desv está- ndar
Planeación cultura servicio al cliente.	2.1.10. En la empresa hay una cultura de servicio al cliente claramente vivida por todos los colaboradores, donde se entiende que para los clientes tiene mayor relevancia sentirse bien atendidos.	55	60	4,58	0,49
Planeación del alcance de la estrategia.	2.1.11. La empresa establece objetivos exigentes y retadores, y direcciona las acciones y esfuerzos hacia el logro y superación de los mismos, asegurándose de su sostenibilidad en el tiempo. Motiva y moviliza a los colaboradores de la compañía en este sentido.	48	60	4,00	0,91
Plan de la calidad del servicio.	2.1.12. La empresa diseña, implementa y promueve acciones, tanto preventivas como correctivas, así como rutas de contingencia para la superación de los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos de la organización.	48	60	4,00	0,82
Plan comunicación organizacional .	2.1.13. La empresa promueve el desarrollo de espacios que facilitan una comunicación oportuna y asertiva al interior de la organización y fuera de ella, permitiendo fluidez y precisión de la información.	55	60	4,58	0,64
Plan Competencias de trabajo en equipo	2.1.14. La empresa promueve y lidera la construcción de relaciones respetuosas entre sus colaboradores dentro y fuera de la organización, logrando integración, alineación y compromiso, invitando a la creación de una cultura basada en el respeto.	54	60	4,50	0,50
Planeación cultura organizacional .	2.1.15. La empresa promueve entre sus colaboradores la disposición por conseguir resultados colectivos y soportar las necesidades y realidades de los miembros de la organización para el logro de los objetivos corporativos, logrando sinergias dentro y fue	52	60	4,33	0,62
Planeación gestión de la innovación.	2.1.16. En la empresa se propicia, promueve y desarrolla la creación de ideas novedosas y soluciones diferentes bien concebidas, para el logro de los objetivos corporativos.	46	60	3,83	0,55

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv estándar
Planeación de la innovación del servicio.	2.1.17. En la empresa se reta la manera tradicional de hacer las cosas, flexibilizando la creación de espacios en donde se promueve y valora la generación de ideas que requieren un alto grado de innovación.	49	60	4,08	0,76
Plan de Mejoramiento continuado.	2.1.18. En la empresa se direcciona a los colaboradores hacia el desarrollo e implementación de acciones significativas de mejoramiento continuo, haciendo los procesos y prácticas organizacionales más efectivas.	52	60	4,33	0,62
Planeación de la gestión de información relevante.	2.1.19. En la empresa se tiene una completa visión de las situaciones con el análisis de la información, de hechos y datos relevantes, generando conclusiones que sirven de base para agilizar la toma de decisiones estratégicas y la solución oportuna de problemas.	50	60	4,17	0,69
Plan oportunidad y calidad del conocimiento.	2.1.20. En la empresa se asegura que el diseño e implementación de iniciativas que impactan el negocio, se realice de manera ágil y oportuna para lograr mayor rentabilidad y crecimiento.	52	60	4,33	0,75
Plan competencias organizacionales	2.1.21. La empresa se asegura de que todos sus colaboradores tengan las competencias necesarias incluidas las de servicio al cliente, así como el conocimiento del servicio que presta.	55	60	4,58	0,64

2.2. SERVICIO AL CLIENTE*					
VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. estándar
Disponibilidad de canales.	2.2.1. La empresa tiene establecidos mecanismos y canales que le facilitan saber con exactitud las expectativas de sus clientes.	50	60	4,17	1,07
Disponibilidad de herramientas	2.2.2. La empresa tiene equipos y herramientas de software que facilitan el registro y seguimiento de los requerimientos y reclamaciones del cliente.	53	60	4,42	0,95

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. estándar
Mecanismos de fidelización de clientes.	2.2.3. La empresa crea, mantiene y cultiva relaciones sólidas y de largo plazo con los clientes, generando en ellos lealtad y fidelidad. Conoce y comprende las mejores prácticas, las incorpora y aplica en su accionar cotidiano y en el de la organización.	55	60	4,58	0,64
Mecanismos de Satisfacción de clientes.	2.2.4. Reconoce a los clientes como la prioridad y todas sus acciones cotidianas lo evidencian. Diseña e implementa procesos organizacionales, orientados a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes y a las realidades de los mercados, tanto presentes como futuros, de manera oportuna y efectiva.	54	60	4,50	0,50
Diseño y desarrollo del producto y servicio.	2.2.5. La empresa crea e implementa procesos organizacionales orientados a exceder las necesidades o expectativas presentes y futuras de los clientes internos y externos, logrando anticiparse a estas, generando satisfacción.	49	60	4,08	0,86
Establecimiento o competencias de servicio	2.2.6. La Empresa desarrolla en los colaboradores comportamientos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.	50	60	4,17	0,55
Formación en competencias de servicio	2.2.7. La Empresa promueve el desarrollo de comportamientos orientados al buen servicio, la cordialidad y la amabilidad con todos los clientes (internos y externos).	55	60	4,58	0,49
Percepción del servicio.	2.2.8. La empresa es reconocida por su cercanía y apertura con los clientes, procurando mejorar el servicio de manera progresiva y sistemática.	49	60	4,08	0,95
Credibilidad del Servicio.	2.2.9. En la empresa se movilizan individuos, grupos y áreas hacia la creación de ambientes en donde se promueva la amabilidad y el buen trato como base para interacciones constructivas y la generación de confianza, tanto al interior de la compañía como con clientes, proveedores y todos aquellos con quienes se relacionen las personas en la organización.	50	60	4,17	0,55
Seguridad del servicio.	2.2.10. En la empresa se asegura que en cada proceso se brinde al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.	44	60	3,67	0,85

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. estándar
Comunicación del servicio.	2.2.11. En la empresa se mantiene bien informado al cliente, utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, facilitando en todos los contactos la comunicación cliente – empresa, de manera que se logra saber qué desea, cuándo lo desea	52	60	4,33	0,47
Accesibilidad del servicio.	2.2.12. En la empresa se tienen variados mecanismos de contacto con el cliente, tales como buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea gratuita, entre otros.	45	60	3,75	1,23
Diseño de la estructura y autoridad en el servicio.	2.2.13. En la empresa se identifica fácilmente un conducto regular, claramente definido y reconocido por todos los colaboradores para registrar y gestionar las observaciones, así como para implementar acciones de mejora a las fallas que los clientes manifiestan.	49	60	4,08	0,86
Cortesía y amabilidad en la atención.	2.2.14. En la empresa todos los colaboradores se aseguran que los clientes reciban un excelente trato y atención en cada contacto.	54	60	4,50	0,50
Capacidad de Respuesta del servicio.	2.2.15. La empresa asegura su capacidad de respuesta, porque todos los procesos tienen la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.	47	60	3,92	0,76
Identificación de riesgos y oportunidades	2.2.16. La empresa está al tanto de las dificultades implícitas en la operación del negocio mediante la frecuente retroalimentación que recibe de los clientes.	44	60	3,67	1,25
Aseguramiento y control de condiciones físicas en la prestación del servicio.	2.2.17. La empresa se asegura de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, así como contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que faciliten el contacto con los clientes.	56	60	4,67	0,47
Fortalecimiento o cultura de servicio	2.2.18. En la empresa se articula y vive una mentalidad enfocada en la gestión de servicio al cliente, tanto frente a ellos como en su ausencia, alineada con la visión de servicio, la cual es fácil de entender, está escrita y es verificable, mediante métricas que la hacen real y comparable con la de la competencia.	55	60	4,58	0,49

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. estándar
Control y autonomía en el servicio.	2.2.19. En la empresa se asegura que el proceso de entrega de servicio sea amigable con los empleados y con los clientes, y cuenta con mecanismos de retroalimentación para corregir y prevenir los resultados no deseados-	48	60	4,00	1,08
Mantenimiento de las competencias de Servicio.	2.2.20. La empresa asegura un porcentaje de los ingresos para entrenar a los miembros del equipo, tanto a los nuevos como a los más experimentados, en temas tecnológicos, competencias y demandas del cliente para que el personal encargado del servicio a	40	60	3,33	1,31

2.3. LIDERAZGO*					
VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. estándar
Conocimiento y control del trabajo	2.3.1. El conocimiento y el dominio de sí mismo y de sus emociones le permite ser un referente en la organización por el manejo equilibrado y asertivo de todo tipo de situaciones.	52	60	4,33	0,62
Dominio personal y liderazgo.	2.3.2. Mantiene el autocontrol en condiciones difíciles y genera aprendizaje para sí mismo y para la organización.	52	60	4,33	0,85
Influencia del líder en el entorno laboral.	2.3.3. Dirige a la organización y/o las áreas hacia la creación de una cultura orientada al desarrollo, en la que se valora y promueve el crecimiento personal y profesional.	52	60	4,33	0,47
Aprendizaje y desarrollo.	2.3.4. Lidera el proceso de desarrollo propio y de otros, tanto en espacios formales como informales.	55	60	4,58	0,64
Relación asertiva con los colaboradores.	2.3.5. Convince y persuade a todos aquellos con los que interactúa, dentro y fuera de la compañía, mediante el ejemplo y una argumentación sólida, apoyada en el análisis de la información y en el conocimiento, generando una visión común y un alto compromiso con la organización.	54	60	4,50	0,50

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. Estan dar
Retroalimentación del desempeño.	2.3.6. Direcciona a la organización hacia la creación de una cultura donde se establecen conversaciones para el desarrollo y donde las opiniones de otros son altamente valoradas y se toman como base para la toma de decisiones y la construcción del bien	55	60	4,58	0,49
Liderazgo y relaciones asertivas de trabajo.	2.3.7. La empresa fomenta el liderazgo y trabajo en equipo mediante jornadas de capacitación o estímulos a sus líderes.	49	60	4,08	1,26
Creación de redes de cooperativismo o laboral.	2.3.8. Lidera el aporte cooperativo y coordinado de personas y equipos dentro y fuera de la organización por medio de la alineación, sincronización y convergencia de esfuerzos y acciones.	52	60	4,33	0,75
Participación y manejo del cambio.	2.3.9. Lidera la modificación de comportamientos en personas y grupos, facilitando la adaptación a las condiciones cambiantes. Desarrolla nuevas formas de trabajar tanto en su área de especialidad como como en otras áreas, que permiten a la organización anticiparse a los cambios y nuevas tendencias que impactan al negocio.	52	60	4,33	0,75
Salas y canales para aprendizaje y transferencia del conocimiento.	2.3.10. Crea espacios en la organización donde se comparten inquietudes, conocimientos y experiencias que enriquecen el trabajo y apoyan el desempeño exitoso de colaboradores. Lidera la construcción individual y colectiva del conocimiento, así como la ap	51	60	4,25	0,92
Análisis del entorno para promover el cambio.	2.3.11. Usted como líder visualiza y comprende con agilidad los cambios en el entorno, se anticipa a identificar las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización, establece relaciones causa – efecto.	50	60	4,17	0,55
Apropiación y transferencia del conocimiento.	2.3.12. Usted como líder es un referente por el conocimiento, comprensión y manejo del negocio como un sistema y por la gestión de las diferentes variables y procesos que lo determinan y afectan. Transfiere este conocimiento a todas las áreas de la organización.	54	60	4,50	0,65

VARIABLE	DESCRIPCION ITEM	Calificación	Total calif.	Promedio	Desv. Estan dar
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos.	2.3.13. La empresa se asegura de involucrar a todos los colaboradores en la generación de soluciones a los problemas de los clientes, así como en componer los procesos defectuosos que generan estos problemas, empoderándolos para facilitar soluciones, motivándolos para crear ellos emoción y compromiso a través de la pasión por sus acciones.	55	60	4,58	0,86
Esquemas de reconocimiento y compensación .	2.3.14. En la empresa se tienen mecanismos de reconocimiento, recompensa e incentivos para los logros y esfuerzos de los colaboradores, mediante la retroalimentación constructiva y el desarrollo de planes de acción basados en la mejora continua	54	60	4,50	0,50
Influencia sobre el entorno laboral.	2.3.15. Los líderes visibles de la empresa son un ejemplo a seguir por el trato y atención con los proveedores, socios, miembros del equipo y clientes.	55	60	4,58	0,64