



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TEMA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EN  
EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.**

**Autora:**

**ING. KARLA NOEMI MONTESDEOCA PALACIOS**

**Tutor:**

**MG. FERNANDO BRITO AGUILAR**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2023**

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS**

**TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EN EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.**

<b>AUTOR:</b> Ing. Karla Noemi Montesdeoca Palacios	<b>TUTOR:</b> MG. Fernando Brito Aguilar
--	---

<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magister en Administración de Empresas con Mención en Dirección Estratégica de Proyectos.
--	---

<b>MAESTRÍA:</b> Maestría en Administración de Empresas, Mención en Dirección Estratégica de Proyectos.	<b>COHORTE:</b> II
---	-----------------------

<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PAGS:</b> 108
-----------------------------------	------------------------

**ÁREA TEMÁTICA:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Calidad de Servicios.

**RESUMEN:** Esta investigación tuvo el objeto de analizar la Cultura Organizacional y su incidencia en la Calidad de Servicios en Empresas del Sector Automotriz; debido a que en su mayoría los colaboradores no se identifican con la cultura de la organización, afectando esto directamente en la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes. El planteamiento, la formulación, sistematización y delimitación del problema de las Empresas del Sector Automotriz así como el objetivo general y objetivos específicos, además de la justificación e ideas a defender y variables de estudio lo encontramos en el Capítulo I. Como referentes teóricos para la medición de la Cultura organizacional, se utilizó Organizational Culture Assessment (OCAI), modelo de Cameron y Quinn, debido a que además de diagnosticar la cultura dominante, establece el pensamiento proyectivo de quienes viven en la cultura, para la medición de la Calidad de Servicios se empleó la metodología Servperf, de Cronin y Taylor ellos consideran cinco dimensiones: Empatía, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Elementos Tangibles; Capítulo II. Como instrumentos para la recolección de datos se aplicó encuestas realizadas a los colaboradores y clientes, que nos permita identificar cuál es la Cultura Organizacional actual y deseada de la empresa, asimismo la Calidad de Servicios ofrecidos y percibidos por los clientes y guía de observación a la empresa; Capítulo III. Como propuesta de solución se presentó un plan de capacitación dirigido a los colaboradores para que se identifiquen con la cultura de la empresa y brindar conocimientos y desarrollo de habilidades para mejorar la Calidad de los Servicios del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”; Capítulo IV. Finalmente, según los objetivos planteados se presentó las conclusiones y recomendaciones.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
---	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Ing. Montesdeoca Palacios Karla Noemi	<b>Teléfono:</b> 0990864797	<b>E-mail:</b> kmontesdeocap@ulvr.edu.ec
---	--------------------------------	--

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:eguerrero@ulvr.edu.ec">eguerrero@ulvr.edu.ec</a> <b>Directora del Departamento de Posgrado</b> Mgs. Verónica Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:vrodriguez@ulvr.edu.ec">vrodriguez@ulvr.edu.ec</a> <b>Coordinadora de Maestría</b>
--	---

## **DEDICATORIA**

Le dedico mi investigación a mis padres Carlos y Vilma, que son mi ejemplo a seguir, un pilar muy importante, sobre todo en mi formación académica apoyándome siempre en todo lo que necesito llenándome de amor sin pedir nada a cambio.

A mis hijos Brianna, Nicolás, Bruno y Sebastián a quienes les dedico mis esfuerzos, mis sueños y mis ganas de salir adelante sin importar los obstáculos que se me presenten en la vida, mi lucha es por ustedes y para ustedes, los amo, gracias por la paciencia y por regalarme el tiempo que les pertenecía a ustedes para terminar mi investigación.

A mi compañero de vida, quien me da su empuje, esfuerzo y amor a diario apoyándome en todo momento para lograr a mis metas.

Ing. Karla Montesdeoca Palacios

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios por darme muchas bendiciones, fe y esperanza en los momentos más duros de mi vida, por guiar cada paso que doy y por permitirme cumplir esta meta.

Muchísimas gracias Violeta, por estar dispuesta en todo momento a orientarme en este proceso, a mis Docentes por compartir sus experiencias y sus conocimientos, a Fernando mi Tutor por dedicarme su tiempo y guiarme en este proyecto, a mis compañeros por sus aportes e ideas, sin la colaboración de ustedes no lo hubiera logrado.

Ing. Karla Montesdeoca Palacios

**IMPRESIÓN DEL INFORME DE ANTIPLAGIO**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EN**  
**EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**  
**POR: KARLA MONTESDEOCA PALACIOS**

TESIS KARLA MONTESDEOCA

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**8%**

INDICE DE SIMILITUD

**7%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**2%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

< 1%

★ pdfslide.tips

Fuente de Internet

---

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Mg. Fernando Brito Aguilar

CC. N°. 0701670465

## **Certificación de Autoría y Cesión de Derechos de Autor**

**Guayaquil, junio del 2023**

Yo, **KARLA NOEMI MONTESDEOCA PALACIOS** con **CC N°. 092423639-1** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



**Ing. Karla Noemi Montesdeoca Palacios**

**CC N°. 092423639-1**



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
de Guayaquil

### CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guayaquil, 20 de julio del 2023.

Certifico que el trabajo titulado **Cultura Organizacional y la Calidad de Servicios en Empresas del Sector Automotriz**, ha sido elaborado por Karla Noemi Montesdeoca Palacios bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

**MG. FERNANDO BRITO AGUILAR**  
CC. N°. 0701670465

## **Resumen Ejecutivo**

Esta investigación tuvo el objeto de analizar la Cultura Organizacional y su incidencia en la Calidad de Servicios en Empresas del Sector Automotriz; debido a que en su mayoría los colaboradores no se identifican con la cultura de la organización, afectando esto directamente en la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

El planteamiento, la formulación, sistematización y delimitación del problema de las Empresas del Sector Automotriz así como el objetivo general y objetivos específicos, además de la justificación e ideas a defender y variables de estudio lo encontramos en el Capítulo I.

Como referentes teóricos para la medición de la Cultura organizacional, se utilizó Organizational Culture Assessment (OCAI), modelo de Cameron y Quinn, debido a que además de diagnosticar la cultura dominante, establece el pensamiento proyectivo de quienes viven en la cultura, para la medición de la Calidad de Servicio se empleó la metodología Servperf, de Cronin y Taylor ellos consideran cinco dimensiones: Empatía, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Elementos Tangibles; Capítulo II.

Como instrumentos para la recolección de datos se aplicó encuestas realizadas a los colaboradores y clientes, que nos permita identificar cual es la Cultura Organizacional actual y deseada de la empresa, asimismo la calidad de servicios ofrecidos y percibidos por los clientes y guía de observación a la empresa; Capítulo III.

Como propuesta de solución se presentó un plan de capacitación dirigido a los colaboradores para que se identifiquen con la cultura de la empresa y brindar conocimientos y desarrollo de habilidades para mejorar la calidad de los servicios del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”; Capítulo IV. Finalmente, según los objetivos planteados se presentó las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Calidad de Servicios.

## **Abstract**

This research aimed to analyze Organizational Culture and its impact on Service Quality in Automotive Sector Companies, as most employees do not identify with the organization's culture, directly affecting the quality of service they provide to their customers.

The problem statement, formulation, systematization, and delimitation of the problem in Automotive Sector Companies, as well as the general objective and specific objectives, justification, ideas to be defended, and study variables, can be found in Chapter I.

As theoretical references for measuring Organizational Culture, the Organizational Culture Assessment (OCAI) model by Cameron and Quinn was used because, in addition to diagnosing the dominant culture, it establishes the projected thinking of those living within the culture. To measure Service Quality, the Servperf methodology by Cronin y Taylor was employed, which considers five dimensions: Empathy, Reliability, Responsiveness, and Tangible Elements; Chapter II.

For data collection, surveys were conducted with employees and clients to identify the current and desired Organizational Culture of the company, as well as the perceived quality of services by customers, and an observation guide was used for the company; Chapter III.

As a proposed solution, a training plan was presented for employees to identify with the company's culture and to provide knowledge and skill development to improve the quality of services at the "REBUILD MOTORS S.A" Automotive Service Center; Chapter IV.

Finally, based on the stated objectives, conclusions and recommendations were presented

**Keywords:** Organizational Culture, Service Quality

## INDICE GENERAL

CAPITULO I: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN -----	1
1.1. TEMA -----	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	1
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. -----	2
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. -----	2
1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (ESPACIAL, TEMPORAL).-----	3
1.6. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN. -----	3
1.7. OBJETIVO GENERAL.-----	3
1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-----	3
1.9. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. -----	4
1.10. IDEAS A DEFENDER.-----	5
1.11. VARIABLES DE ESTUDIO.-----	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.-----	6
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL. -----	6
2.1.1. DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.-----	6
2.1.2. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. -----	6
2.1.3. CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA.-----	8
2.1.4. TIPOS CULTURALES TRADICIONALES.-----	11
2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. -----	12
2.1.6. MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. -----	12
2.2. CALIDAD DE SERVICIO -----	19
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO -----	19

2.2.2. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO.-----	21
2.2.3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.-----	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA / ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN-----	26
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN-----	26
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.-----	26
3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS:-----	26
3.3.1. MÉTODO.-----	26
3.3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.-----	27
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA-----	28
3.4.1. POBLACIÓN-----	28
3.4.2. MUESTRA-----	28
3.5. PROCESO PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.-----	29
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.-----	29
3.6.1. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICO OBTENIDOS EN LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.-----	30
3.6.2. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS CRITERIOS DE LA ENCUESTA OCAI APLICADA A LOS TRABAJADORES PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PREVALECE EN LA EMPRESA.-----	31
3.6.3. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DE LA ENCUESTA SOCIO DEMOGRÁFICA BASADA EN EL MODELO SERVPERF APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PARA DETERMINAR LA CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE.-----	40

3.6.4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DE LA ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ BASADA EN EL MODELO SERVPERF APLICADA A LOS CLIENTES. -----	42
3.6.5. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ. -----	50
 CAPITULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN-----	 53
4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA -----	53
4.2. OBJETIVO GENERAL -----	53
4.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	53
4.3. JUSTIFICACIÓN -----	53
4.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN-----	54
4.4.1. ACTIVIDADES: -----	56
4.5. FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN. -----	77
4.5.1. TIEMPO.-----	77
4.5.2. ESPACIO.-----	77
4.5.3. RECURSOS HUMANOS. -----	77
4.5.4. RECURSOS MATERIALES. -----	77
4.6. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS. -----	78
4.6.1. BENEFICIARIOS DIRECTOS. -----	78
4.6.2. BENEFICIARIOS INDIRECTOS. -----	78
4.7. CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA. -----	78
 5. CONCLUSIONES-----	 79
 6. RECOMENDACIONES -----	 81

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	82
8. ANEXOS -----	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de la Cultura Organizacional. -----	7
Figura 2 Comportamiento Organizacional. -----	8
Figura 3 Modelo de Valores en Competencia (MVC). -----	14
Figura 4 Modelo Cultura Clan.-----	15
Figura 5 Modelo Cultura Jerarquizada -----	16
Figura 6 Modelo Cultura Mercado.-----	17
Figura 7 Modelo Cultura Adhocrática. -----	17
Figura 8 Modelo Servqual. -----	24
Figura 9 Marco Conceptual Modelo Servperf. -----	25
Figura 10 Proceso para la aplicación de los instrumentos (2023) -----	29
Figura 11 Género del personal.-----	30
Figura 12 Edad del personal -----	31
Figura 13 Características dominantes de la empresa. -----	32
Figura 14 Liderazgo Organizacional -----	33
Figura 15 Gestión de Empleados -----	34
Figura 16 Unión de la Organización -----	35
Figura 17 Énfasis Estratégico.-----	36
Figura 18 Criterio de Éxito-----	38
Figura19 Cultura actual y Cultura deseada -----	39
Figura 20 Género de los clientes -----	40
Figura 21 Edad de los clientes-----	41
Figura 22 Sector donde viven los clientes.-----	42
Figura 23 Elementos tangibles -----	43
Figura 24 Fiabilidad -----	45

Figura 25 Seguridad -----	47
Figura 26 Empatía -----	48
Figura 27 Calidad de Servicios-----	49
Figura 28 Video diferencia aprender colaborando o cooperando. -----	61
Figura 29 ¿Qué es asertividad?-----	63
Figura 30 Buzón de Sugerencia -----	67
Figura 31 Diagnostico de la personalidad. -----	67
Figura 32 Imagen del Centro Automotriz. -----	72
Figura 33 Slogan del Centro Automotriz. -----	72
Figura 34 Interacción logotipo y slogan del Centro Automotriz-----	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos culturales tradicionales.....	11
Tabla 2 Modelos de Cultura Organizacional.....	13
Tabla 3 Tipos de Cultura y sus Dimensiones .....	18
Tabla 4 Medición de la calidad del servicio .....	23
Tabla 5 Muestra.....	28
Tabla 6 Género del personal.....	30
Tabla 7 Edad del personal. ....	30
Tabla 8 Características dominantes de la empresa .....	32
Tabla 9 Liderazgo Organizacional .....	33
Tabla 10 Gestión de Empleados.....	34
Tabla 11 Unión de la organización.....	35
Tabla 12 Énfasis estratégico.....	36
Tabla 13 Criterio de éxito.....	37
Tabla 14 Cultura actual y Cultura deseada.....	39
Tabla 15 Pruebas válidas y excluidas de la población .....	40
Tabla 16 Género de los clientes .....	40
Tabla 17 Edad de los clientes .....	41
Tabla 18 Sector donde viven los clientes .....	42
Tabla 19 Elementos Tangibles .....	43
Tabla 20 Fiabilidad.....	44
Tabla 21 Capacidad de Respuesta .....	46
Tabla 22 Seguridad.....	47
Tabla 23 Empatía .....	48
Tabla 24 Calidad de servicios .....	49

Tabla 25 Resultados e interpretación de la Guía de Observación.....	50
Tabla 26 Talleres del Plan de Capacitación .....	57
Tabla 27 Recurso material para la ejecución de la propuesta .....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario sociodemográfico.....	84
ANEXO 2 Cuestionario basado en el Modelo Servperf.....	84
ANEXO 3 Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).....	85
ANEXO 4 Matriz de operacionalización de la variable Cultura Organizacional. ....	87
ANEXO 5 Matriz de operacionalización de la variable Calidad del Servicio. ....	89

## **CAPITULO I: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema**

Cultura Organizacional y la Calidad de Servicios en Empresas del Sector Automotriz.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Las empresas están conformadas por principios y valores y su comportamiento es el resultado de la interacción entre sus integrantes.

En la actualidad las organizaciones del sector automotriz se encuentran en una competencia constante, los clientes al momento de necesitar un servicio tienen muchas alternativas para satisfacer sus necesidades. Asimismo, la calidad de servicio es un factor determinado por la opinión de los clientes.

La Empresa automotriz tiene más de 4 años de experiencia en el mercado ofreciendo servicios de mantenimientos preventivos y correctivos, cambios de aceites, motores, caja de cambios, direcciones hidráulicas, limpiezas y reparaciones de frenos, calibraciones, ajustes de suspensiones y scanner electrónicos.

La compañía, presenta los mismos problemas que muchas firmas ecuatorianas, no lleva una cultura organizacional coherente que permita a los trabajadores identificarse con lo que se transmite a la sociedad motivo por el cual, al no implementar acciones, afecta al servicio de calidad que brindan.

No tener identificado cuales son los valores que influyen al momento de desarrollar una actividad laboral dificulta la búsqueda de alcanzar las metas y objetivos establecidos.

La ausencia de Cultura Organizacional impacta en el éxito y la salud de la compañía, en el rendimiento y bienestar de los trabajadores y los clientes, lo que trae repercusiones en todos los aspectos, debido a que representa la forma en la que se realizan los negocios.

El sector automotriz presenta una cultura organizacional que se manifiesta a través de la conducta, que es compartido por su personal. La compañía hace énfasis en la calidad de los servicios que brinda.

Por lo tanto, en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes es importante contar con la información adecuada que nos permita conocer los atributos en los que se fijan, y determinar el nivel de calidad teniendo presente los momentos de mayor afluencia para que sean brindados con eficiencia y eficacia.

### **1.3. Formulación del Problema.**

¿Cómo incide la Cultura Organizacional en la Calidad de Servicios de las empresas del sector automotriz?

### **1.4. Sistematización del Problema.**

- a. ¿Cómo se fundamenta teóricamente la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio?
- b. ¿Qué es la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?
- c. ¿Cuáles son los elementos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?
- d. ¿Cuál serían las connotaciones de la calidad?
- e. ¿Cuál es la situación actual de la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?
- f. ¿Cómo es el desarrollo de la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?
- g. ¿Cuáles son las funciones de la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?
- h. ¿Qué factores inciden en la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?

i. ¿Cómo se mide la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio?

j. ¿Qué propone la Cultura Organizacional en la Calidad de Servicio en los Centros de Servicios Automotrices?

### **1.5. Delimitación del Problema de investigación (espacial, temporal).**

Este estudio está dirigido a una empresa del Ecuador en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, del sector Automotriz, según fuentes otorgadas por el Representante Legal.

### **1.6. Línea de investigación.**

Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

### **1.7. Objetivo General.**

Determinar la incidencia de la Cultura Organizacional en la Calidad de Servicio de una Empresa del Sector Automotriz.

### **1.8. Objetivos Específicos.**

- Identificar los referentes teóricos la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio.
- Diagnosticar la situación actual de la Cultura Organizacional y Calidad del Servicio de un Centro de Servicio Automotriz.
- Identificar los factores que inciden en la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio.
- Elaborar un plan para fortalecer la Cultura Organizacional y Calidad de Servicio de un Centro de Servicio Automotriz.

## **1.9. Justificación de la Investigación.**

Esta investigación nos permitirá identificar los enfoques teóricos referentes al concepto y definición de cultura organizacional, algunos estudios consideran que la cultura organizacional es una forma de vida dentro de la organización, administrada por hábitos, pensamientos y actividades que ejecutan los trabajadores de la empresa y debe ser aprendida por los nuevos trabajadores para lograr la incorporación dentro de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación brinda la oportunidad de conocer, entender y aplicar un método específico para evaluar y conocer la cultura organizacional dominante y su incidencia en la calidad del servicio, para lo cual se realizará un cuestionario y entrevistas a los clientes de la empresa sobre su percepción de la calidad del servicio y a los trabajadores que permitirá conocer el tipo de cultura organizacional.

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, el cuestionario, dará como resultado cuál es la cultura dominante y sobre eso tomar acciones que permitan mejorar aquellas oportunidades que puedan incidir negativamente el desarrollo de la empresa y a sus fortalezas.

La cultura organizacional es uno de los elementos que más influencia tiene en las empresas, y aun cuando esta aseveración constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de inicio, sobre todo en las empresas que buscan la excelencia., debido a esto, se le considera como una de las ventajas comparativas y progreso continuo de las empresas.

En conclusión, esta investigación se justifica socialmente, ya que los clientes serán los beneficiados, debido a que son los más afectados dentro de la cultura organizacional, por lo que el efecto de esta investigación se inclina hacia el cliente, en mejorar su experiencia dentro de los Centros de Servicios Automotrices donde la calidad del servicio recibido, sea una correcta ramificación de la cultura organizacional.

### **1.10. Ideas a defender.**

La Cultura Organizacional incide en la Calidad de Servicio de una Empresa de Servicio Automotriz.

### **1.11. Variables de estudio.**

- A. Cultura Organizacional.
- B. Calidad de Servicio.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Cultura Organizacional.**

#### **2.1.1. Definición de la Cultura Organizacional.**

(Chiavenato, 2009), define a la cultura organizacional como aquella que constituye el ADN de las organizaciones. La misma se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.

Así mismo, (Schein, 1985), citado por (Ivancevich, 2006), indica que la cultura organizacional es un patrón de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros con la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas, logrando la permanencia dentro de la empresa.

Para los efectos de este objeto de estudio, el investigador define a la cultura organizacional como la identidad de la empresa, basada en valores como respeto, identidad, comunicación efectiva, y características distintivas que permiten al trabajador, fortalecer y compactar los valores de la empresa para poder diferenciarse de las demás.

#### **2.1.2. Componentes de la Cultura Organizacional.**

Vargas describe que, en toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos: (Vargas, 2007).

- 1. Elementos visibles**, los cuales explican cómo y por qué se hacen las cosas, algunos ejemplos son los valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc.
- 2. Elementos invisibles**, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones y están localizados generalmente a un nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la

organización, algunos ejemplos claros son los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc.

De hecho, Vargas también indica que se pueden agrupar los elementos de la cultura organizacional en cuatro grupos:

### 1. Elementos simbólicos.

Estos elementos indican el carácter de la Organización de forma más elocuente que con las palabras mismas. Como ejemplos se puede citar logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones, el uso de corbatas por parte del personal de oficina, etc.

### 2. Elementos estructurales.

Estos elementos se relacionan con los aspectos formales de la organización, como, por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.

### 3. Elementos materiales

Estos elementos se relacionan fácilmente con el mobiliario y equipo.

### 4. Elementos conductuales.

Estos elementos están relacionados con el comportamiento humano, los sistemas, motivación, la comunicación, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones.

**Figura 1** Componentes de la Cultura Organizacional.

**Fuente:** Vargas (2007)

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Para Schein (1992), la cultura organizacional es considerada como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que lo ha trabajado suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

### 2.1.3. Crear y sostener una cultura.

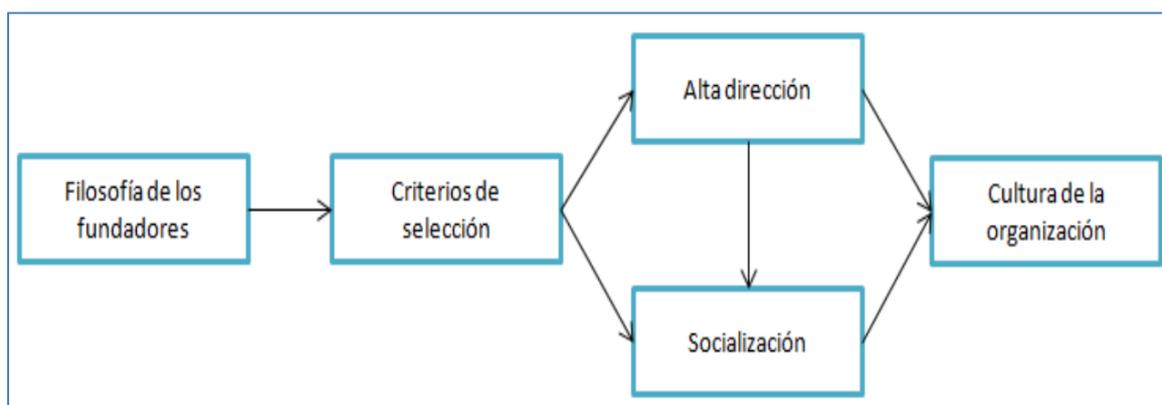
La cultura organizacional, se basa en los factores y valores de los fundadores de la organización, el trabajo fuerte de la alta dirección se apoya en las fuerzas internas y externas manteniendo así la cultura en las empresas generando beneficios a los valores culturales de las mismas.

Newstrom (2012), señala que la mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la administración superior, pues lo que estas anuncian tiene una poderosa influencia en sus empleados. De este modo, las acciones de la administración son todavía más importantes para los empleados observadores, quienes encuentran con rapidez palabras vacías.

Desde otro punto de vista, Robbins (2009), dice que las culturas y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos.

#### Los Fundadores.

Los fundadores de una organización tienen mucho impacto en las primeras etapas de la empresa, con una visión de lo que debe ser y a dónde quiere llegar la organización.



**Figura 2** Comportamiento Organizacional.

**Fuente:** Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 2004, p. 535.

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

“En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar.

Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alientan a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad estera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización”.

Nota: Robbins y Judge (2009) La cultura de una organización se adquiere de los ideales de su fundador, la cual influye firmemente en los principios que se emplean en la contratación del personal. Asimismo, las acciones que muestra la alta dirección, constituyen lo que es una conducta aceptable y de lo que no lo es. (Pág. 562-564)

Según Kinicki y Kreitner (2003), la cultura original de una organización surge de la ética de su fundador, tal es así que una cultura enfocada a los resultados es posible, cuando su fundador es un individuo dirigido a los mismos y a su vez estimula por el éxito. Con el pasar del tiempo, esta cultura inicial se establece o puede ser modificada de acuerdo al estado de la organización (p: 30).

### **Selección del personal**

Aquí definiremos como la selección del personal adecuado interviene en la cultura organizacional, siendo esta la parte fundamental de la organización ya que si acertamos nos puede llevar a la empresa a ser una de las mejores y más competitivas del mercado y por el contrario si fracasaríamos terminaría con un cierre total de la compañía.

Sin importar cuál sea su rol o cargo, las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, etc. Y al ser tan distintas entre sí, constituyen un recurso diversificado que se define por su personalidad, experiencia y que tan motivados están, por ello son coparticipes de la organización. (Chiavenato Administración de Recurso Humano, 2011)

Así es como Robbins (2009), define la meta explicita del proceso de selección como el de identificar y contratar individuos que tenga el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Así mismo Chiavenato (2009), indica

que los seleccionados utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz y se entrevisten con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.

De hecho, durante el proceso de selección, el encargado debe tener la capacidad de ver a los candidatos potenciales con características que los acerque a la cultura organizacional de la empresa, así mismo, hacer hincapié en cada uno de los fundamentos de la cultura que se practica, dar ejemplos de su aplicación, indicándoles a los candidatos como funciona las cosas internamente y cuáles son los objetivos de la organización.

### **Alta Dirección**

Ripoll (2012) define, a la alta dirección como que la dirección no solamente aporta los recursos necesarios para el sistema, es necesario que predique con el ejemplo. El personal de la organización se compromete con sus líderes tanto como estos demuestran, con el ejemplo, hacia donde se dirige la organización. Además, la política de la empresa puede cambiar en un determinado momento por diferentes razones y es la alta dirección de la organización quien debe estar atento para realizar su adecuación cuando sea necesario, de lo contrario, puede volverse obsoleta sin que nadie se entere.

### **Socialización**

Robbins (2009) indica que no importa que tan bueno sea el trabajo en reclutamiento y selección que haga la empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Al no estar familiarizado con esta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes, por lo tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura.

Chiavenato (2009) define a la socialización como que es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización debe adaptarse correctamente a ella, la socialización implica cierta pérdida de individualidad.

Así mismo Robbins (2009) indica como este proceso es conocido también como el de adaptación de un empleado nuevo en la organización.

Es la trasmisión de valores y actitudes de los empleados con mayor experiencia hacia los nuevos.

#### **2.1.4. Tipos Culturales Tradicionales.**

Según Gibson (2011, p. 415), los tipos culturales tradicionales son los siguientes:

Tabla 1

*Tipos culturales tradicionales*

<b>TIPOS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Paternalista</b>	Es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización.
<b>Apática</b>	Caracterizada por burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación.
<b>Anónima</b>	Tiene escaso interés por el futuro y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anónimas en las organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.
<b>Indiferente</b>	Se conforma con sobrevivir; las metas del sistema son más importantes que los productos y los logros. No existen demasiados incentivos y motivaciones para personas o grupos. No se constituyen equipos.
<b>Exigente</b>	Se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; es extremadamente competitiva. Esta cultura está orientada a resultados, y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.

---

**Integradora:**

Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos.

---

**Fuente:** Gibson, 2011, p 415.

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

### **2.1.5. Características de la Cultura Organizacional.**

Para Chiavenato I. (2009, p. 456) las características principales son las siguientes:

- **Regularidad de los Comportamientos Observados:** las interacciones entre los miembros de la organización se basan en un lenguaje común y conductas diferentes.
- **Normas:** políticas de trabajo, reglamentos internos sobre cómo realizar las actividades encomendadas.
- **Valores Dominantes:** son los principios que defiende la organización, inspirando a sus miembros para que los compartan.
- **Filosofía:** cómo se maneja la organización al momento de tener un trato con los empleados y con los clientes.
- **Reglas:** pautas establecidas para regir el comportamiento dentro de las organizaciones.
- **Clima Organizacional:** la satisfacción en el trabajo, la forma de interactuar con los demás, el trato hacia los clientes.

### **2.1.6. Medición de la Cultura Organizacional.**

Medir la cultura organizacional nos permite identificar determinadas conductas y conocer el impacto que tiene sobre los resultados de la empresa, por lo tanto, debería ser una preferencia para la alta gerencia contar con instrumentos cuantitativos y cualitativos que lo faciliten.

Hernández, Méndez y Contreras (2014) indican que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. De la misma forma, Vargas (2007) en su obra de Cultura Organizacional en México señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que, los resultados pueden generar limitaciones y sesgos.

Existen varios modelos de medición entre los cuales tenemos:

Tabla 2  
*Modelos de Cultura Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características</b>	<b>Instrumento</b>
Hofstede (2005)	Modelo de orientación cultural	Observa cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Cuestionario Valué Survey Module versión 94.
Schein (2010)	Modelo de Schein	Analiza la cultura desde una perspectiva integral considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Artefactos y símbolos</li> <li>● Valores adoptados</li> <li>● Suposiciones básicas y subyacentes</li> </ul>	Entrevista y observación
Payne (2011)	Modelo tridimensional de la cultura	Caracteriza la cultura organizacional dominante con el desempeño de la organización, así como el	

---

análisis de los roles del líder

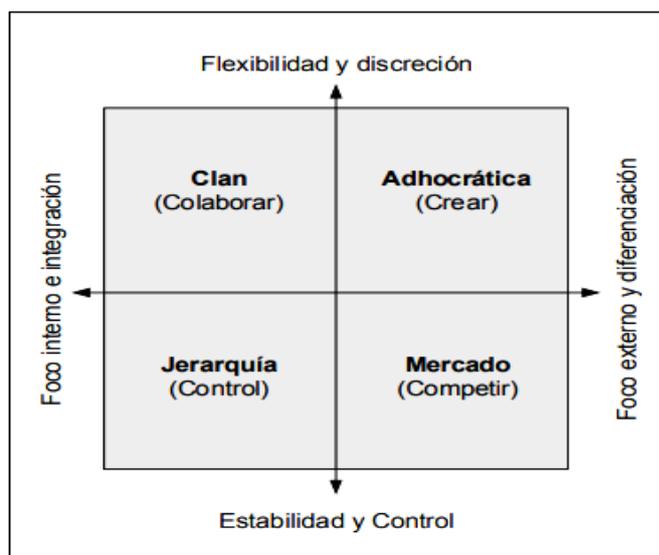
---

Cameron y Quinn (2011)	Valores en competencia	en	Caracteriza la cultura organizacional dominante con el desempeño de la organización, así como el análisis de los roles del líder	Organizational Culture Assessment (OCAI).
------------------------	------------------------	----	--	---

---

**Fuente:** Hernández et al (2014)  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Para la presente investigación se utilizó como instrumento de medición de la Cultura organizacional, Organizational Culture Assessment (OCAI), modelo de Cameron y Quinn, ya que permite además de diagnosticar la cultura dominante, establecer el pensamiento proyectivo de quienes viven en esa cultura, es decir como creen ellos que debería ser esta misma cultura, pero vista desde lo que se necesita al futuro, identifica los espacios que tiene la cultura actual comparada con la cultura deseada.



**Figura 3** Modelo de Valores en Competencia (MVC).

**Fuente:** Cameron & Quinn (2011).

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

Los cruces de los ejes explicados generan cuatro cuadrantes, cada uno representa un conjunto diferente de características de comportamiento y efectividad dentro de la organización. Estos 4 cuadrantes o tipos de cultura son: (Cameron & Quinn, 2011).

- Clan
- Adhocrática o Innovadora
- Jerarquizada
- De Mercado

Es aplicable en todo tipo de organización, usa la metodología de Compatible Values Framework (CVF), que parte de identificar la cultura que domina en las acciones diarias de la organización y a esto le suma el pensamiento de los líderes, el instrumento que usa para las evaluaciones es el OCAI - Organizacional Culture Assessment (Velasco 2015).

- **Cultura Clan:** Esta cultura se caracteriza porque la organización es como una familia que se extendió de casa hacia la oficina. Los líderes y jefes son consideradores como mentores y guías, son como padres a los que se les pide consejos y saben cómo cuidar de la gente. Su estructura es paternal, buscan la coherencia y son personas honestas en su accionar. El factor que los hace calificarse como exitosos, en su orientación hacia los colaboradores, ser empáticos con sus clientes y consumidores (Cameron & Quinn, 2006).



**Figura 4** Modelo Cultura Clan.

**Fuente:** García y otros (2012).

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

- **Cultura jerarquizada:** Esta cultura se caracteriza porque la organización es un espacio muy bien organizado y en extremo formal. Los líderes alardean de ser buenos coordinadores y de promover el cumplimiento, si ellos no están presentes es difícil el cumplimiento organizacional a menos que lo hayan autorizado. A largo plazo esta cultura promueve la estabilidad y el desempeño con eficiencia, busca también operaciones precisas. Definen a su éxito con el cumplimiento exacto de lo que programen y un bajo costo porque el extremo control no permite errores. (Cameron y Quinn, 2006).



**Figura 5** Modelo Cultura Jerarquizada

**Fuente:** García y otros (2012).

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

- **Cultura de Mercado:** Esta cultura se caracteriza porque la organización tiene un alto enfoque en sus objetivos de corto y largo plazo. Esta cultura organización considera a sus cabezas o líderes como entes claves para que se cumpla el trabajo, ellos orientan al personal hacia ser competitivos; les mueve generar réditos y ganancias. Su marca y la reputación que les lleve al éxito son sus objetivos de enfoque permanente (Cameron & Quinn, 2006).



**Figura 6** Modelo Cultura Mercado.

**Fuente:** García y otros (2012).

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

- **Cultura Adhocrática:** La organización es un espacio innovador y con dinamismo, es muy eficiente porque la creatividad es parte de las actividades diarias. Sus líderes son personas innovadoras y arriesgadas, toman decisiones siempre con riesgos. Les preocupa la experiencia de sus colaboradores mientras forman parte de ella y la innovación que pueden proponer en sus procesos organizacionales. El éxito llega cuando producen bienes y servicio nunca antes vistos, son siempre únicos (Cameron & Quinn 2006).



**Figura 7** Modelo Cultura Adhocrática.

**Fuente:** García y otros (2012).

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

Tabla 3  
Tipos de Cultura y sus Dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Mercado</b>
<b>Características dominantes</b>	Lugar personal y familiar.	Muy dinámica y emprendedora.	Jerarquizada, controlada y estructurada.	Orientada a resultados.
<b>Líderes de la organización</b>	Tutor, consejero y padre de todos en la familia.	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos.	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia.	Ejecutivo agresivo, competitivo, orientación hacia resultados.
<b>Administración de Talento Humano</b>	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación.	Promueve la iniciativa de adopción de riesgos, innovación, libertad.	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción.	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos.
<b>Unión de la organización</b>	Lealtad, compromiso organizacional confianza mutua.	Compromiso con la innovación y cambio continuo.	Respeto por normas y políticas cumplimiento con la jerarquía coordinación.	Agresividad espíritu ganador, consecución de objetivos.
<b>Énfasis Estratégico</b>	Desarrollo humano de los miembros. Confianza mentalidad abierta.	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos, aprender de los errores.	Permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido.	Acciones competitivas, vencer a la competencia.
<b>Criterio</b>	Desarrollo	Desarrollo de	Eficiencia	Penetración y

<b>de Éxito</b>	humano, trabajo en equipo compromiso e interés.	productos en únicos y novedosos.	confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción costos bajos.	liderazgo en el mercado.
-----------------	---	----------------------------------	---	--------------------------

**Fuente:** Amara (2021); Cameron & Quinn, (2006).

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

## 2.2. Calidad de Servicio

El servicio se ha convertido en el ámbito a invertir debido a que vivimos en una economía de sociedad y servicios, es por ello que Theodore Levitt en una frase célebre reseña que “todo el mundo se dedica al servicio” debido a la utilización de los mismos todos los días y a cada momento. De igual manera, prestadores de servicios innovadores siempre buscan la manera de satisfacer las necesidades del cliente al igual que la generación de necesidades nuevas que realmente no existían en un principio.

Basados en lo anteriormente descrito, Zeithaml (2009) define a la calidad de servicio como la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel en la misma es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene al respecto. Por su parte, Olvera (2009), indica que la calidad es el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial, es un aspecto totalmente subjetivo y personal; sin embargo, debe buscar la forma de lograr la superación de esta satisfacción, no solo cubrir una necesidad, sino ofrecer más.

En ese mismo contexto son estrategias y acciones en conjunto con el objetivo de mejorar el servicio al cliente y su relación entre el consumidor y la empresa, construir buenas relaciones y un ambiente amigable que garantice una buena impresión a los clientes

### 2.2.1. Características de la calidad de servicio

Las características de la calidad de servicio son básicamente identificar de que esta hecho el mismo, es por ello que se debe analizar las particularidades que él posee para poder

identificar a través de cual tipo de servicio estamos tratando, para ello se desarrollaran ciertas definiciones sustentados por autores a continuación:

Olvera (2009), define a las características como las necesarias para analizar el servicio, para ello se deben evaluar las particularidades que son bastante complicadas y tienen cierto grado de complejidad en su aceptación e implementación debido a lo que cada una representa. En ese respecto, Albrecht (1991), define a las características como a las que diferencian a las organizaciones excelentes de servicios, de las mediocres.

En el mismo contexto, Aldana et al (2011), indica que las características son aquellas estrategias aplicadas a la gerencia de los procesos del servicio al cliente logrando la competencia tendencia al crecimiento. Buscando la manera de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas del cliente, contrastándolo con las expectativas.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se pueden observar las similitudes en las definiciones, por lo que el investigador se decanta por la definición de Aldana et al (2011), donde indica que son estrategias aplicada a la gerencia de los procesos del servicio, siendo esta definición la más adecuada para el objeto estudio. A su vez, la definición hace referencia a la investigación desarrollada por Barros (2015), donde existe convergencia teórica.

Berry, Benett y Brown (1989) aseveran que los servicios deben tener las siguientes características: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecederos.

- **Intangibilidad:** Los servicios no tienen existencia más que en la medida que son productos y consumidos. El usuario potencial no puede conocer el servicio antes de consumirlo. Esta característica conlleva a un mayor nivel de riesgo percibido por el usuario: riesgo económico, social, moral que obliga a la Institución a intentar reducirlo
- **Inseparabilidad:** El servicio se elabora, se comercializa y consume en el mismo momento. La simultaneidad del proceso producción-consumo reúnen características que pueden ser la causa de diversos problemas. En la producción del servicio se deben integrar el factor humano y el factor técnico.

- **Heterogeneidad:** En el mercado todos somos diferentes. No hay dos consumidores iguales ni dos proveedores iguales: por esta razón los servicios son difíciles de generalizar.
- **Perecederos:** como consecuencia de la intangibilidad y de la simultaneidad de la producción-consumo, los servicios son perecederos. Los servicios no pueden almacenarse, pueden repetirse pero no recobrase.

Fuente: (Martha Elena Vargas, Luzángela Aldana Segunda Edición Calidad y Servicio conceptos y herramientas pág. 92)

### 2.2.2. Dimensiones de la Calidad de servicio.

La calidad de servicio tiene las siguientes dimensiones:

#### **Expectativa del cliente:**

Según Cadera, Pirellay Ortega (2011) mencionan que las expectativas del cliente son las creencias que tienen en función a la prestación del servicio, las cuales actúan como estándares de referencia para poder calificar su desempeño. Por ello, indicaron que es una de las brechas que existe sobre la calidad de servicio y consideraron también que todas las organizaciones deben orientarse hacia la medición e identificación de la misma ya que esto puede determinar los niveles de satisfacción que existen en los clientes (pág. 339).

Estrada (2007) indica que las expectativas del cliente o usuario, son comportamientos que esta época en función a la organización, para satisfacer dichas expectativas, es importante brindar una adecuada atención al cliente, para lo cual se destacan estas herramientas: La motivación, la comunicación efectiva, y las relaciones humana (pág. 16).

En el mismo orden Peralta (2006), indica que las expectativas disponen de un estándar de evaluación formándose así, una especie de creencia referida a lo que va a ocurrir así como del proceso en la próxima situación de consumo (pág. 2017).

### **Percepción del cliente:**

Caldera, Pirella y Ortega (2011) indican que la percepción, desde el enfoque psicológico está referida a la información que llega a través de los sentidos en un todo y a la capacidad de organizar los datos, estableciendo así un concepto, sin embargo esta va cambiando de acuerdo al aprendizaje previo y a la experiencia que tenga el espectador (pág. 340- 342).

Dolors (2004) expresa, que la percepción del servicio está en función de la prestación del mismo, considerando un antes, durante y después de la atención. A pesar de ello la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la organización, en función de sus parámetros de atención, pero no serlo para los clientes (pág. 21).

### **Satisfacción del cliente:**

Caldera, Pirella y Ortega (2011), la satisfacción del cliente es una condición esencial para obtener un lugar en la mente del consumidor y está conformada por tres elementos:

- El rendimiento percibido: es decir el desempeño, lo que se considera haber obtenido.
- Las expectativas: Son las esperanzas que los usuarios y/o clientes tienen.
- Los niveles de satisfacción: una vez hecha la compra o la adquisición del servicio o producto, los usuarios experimentarán estos niveles en primer lugar, insatisfacción (el desempeño obtenido no llena sus expectativas), satisfacción (el desempeño que percibió no es igual al que esperó), y la complacencia (el desempeño que percibió sobrepasa sus expectativas) Pág. 343-345).

Peralta (2006), la satisfacción del cliente está determinada por una comparación entre las expectativas que tiene el cliente y el servicio que ofreció la organización (pág. 207).

### **2.2.3. Medición de la calidad del servicio.**

Calcular la calidad que el cliente percibe de un servicio no es una tarea fácil, para esto necesitamos el instrumento y las herramientas adecuadas que apoye a las empresas a entender el significado de valor para el cliente, e identificar si las actividades realizadas están alineadas con el cumplimiento de las necesidades de ellos.

Frente a esta necesidad tenemos diversas técnicas y metodologías para medir la satisfacción de los clientes; en la década de los 80's, las investigaciones eran enfocadas para el control de calidad en el área de manufactura, pero esto no era adecuado para medir la calidad en los servicios.

Entre los modelos de diagnóstico que investigamos tenemos los siguientes:

Tabla 4  
*Medición de la calidad del servicio*

<b>Modelos inclinados a:</b>	<b>Nombres</b>
Percepción y expectativa	Servan
	Imagen
	Serqual
	Multiescenario
	Zeithaml
Percepción e imagen	Theas
	Servperf
	Lodgqual
	Jonson
Percepción y desempeño	Tiros&Lancioni
	Hotelqual
	Seervucción
	PAJ

**Fuente:** Peralta 2006

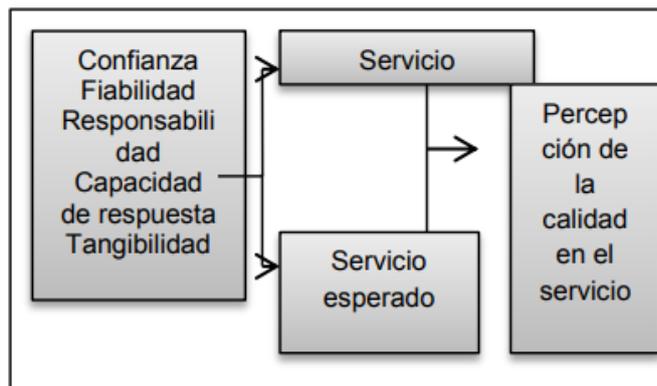
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

### **Modelo Servqual:**

La metodología Servqual, la cual fue desarrollada por sus autores Zeithaml, Parasuraman y Berry entre los años (1985 y 1988), consideran que la calidad del servicio debe

abarcando diez factores de evaluación, incluidos los elementos tangibles, la capacidad de respuesta, la credibilidad, fiabilidad, seguridad, acceso, comunicación, comprensión. Luego de críticas recibidas al modelo SERVQUAL, se simplifican en 5 dimensiones:

- **Empatía:** muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios.
- **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Seguridad:** conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente.
- **Elementos Tangibles:** apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal u materiales de comunicación. (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988).



**Figura 8** Modelo Servqual.

**Fuente:** Zeithaml & Parasuraman (2004).

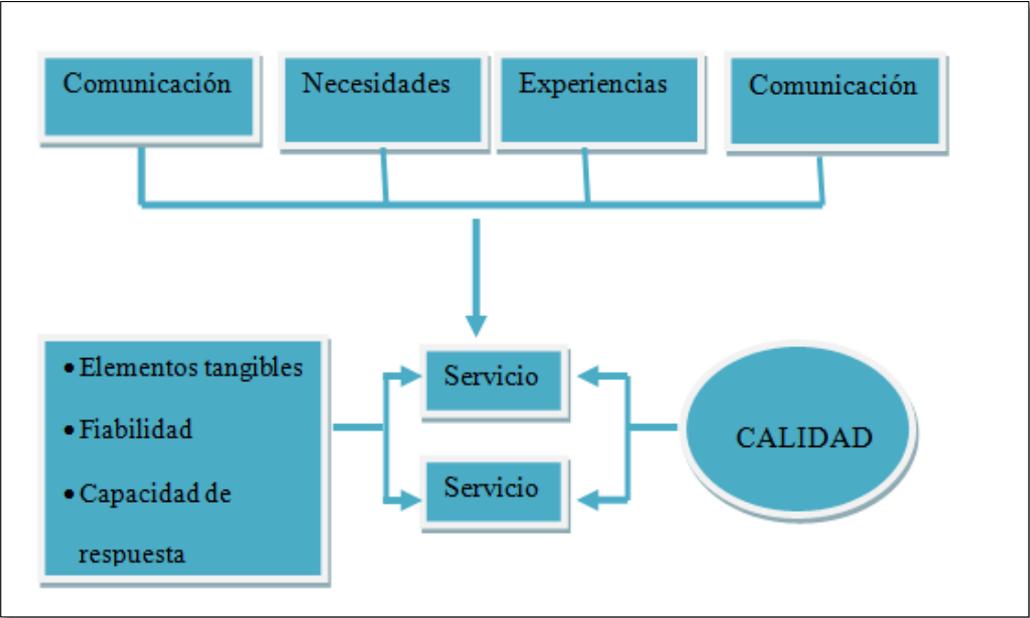
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

Los autores sugieren que la comparación entre expectativas generales de los usuarios (clientes, usuarios, pacientes, alumnos, beneficiarios, etc.) y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas es un indicador para mejorar.

### **Modelo Servperf:**

Según Cronin & Taylor (1992) "Lo proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones de los clientes sobre

desempeño del servicio" Brady & Cronin (2010) "proponen dimensiones principales: calidad de la interacción ambiente físico y calidad de los resultados".



**Figura 9** Marco Conceptual Modelo Servperf.  
**Fuente:** Camisón, Cruz & González (2006)  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA / ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

Esta investigación tuvo un enfoque mixto, ya que esto permitió tener una perspectiva profunda al utilizar metodología cualitativa en la aplicación de los instrumentos y cuantitativa en la tabulación de las encuestas aplicadas a los trabajadores y clientes de la empresa.

### **3.2. Tipo de Investigación.**

El estudio se llevó a cabo con una investigación descriptiva, bibliográfica, documental y de campo; debido a que permitió analizar, definir y dividir las características de las dos variables, cultura organizacional y calidad de servicio que brindó la empresa.

### **3.3. Métodos y Técnicas utilizados:**

#### **3.3.1. Método.**

El método de investigación que se utilizó fue el inductivo, apoyado en investigaciones específicas, se estudiaron los diferentes escenarios para determinar los factores que inciden en la problemática de la investigación, que es identificar la cultura actual y la cultura deseada desde la óptica de los trabajadores, no se busca señalar si una cultura es buena o mala, cabe recalcar que no existe una cultura ideal que debe ser replicada por todos, más bien que la cultura responda a las necesidades de la empresa y a su vez asegurarse que la cultura sea conocida y fortalecida constantemente, así mismo esta cultura como incide en la calidad de servicio que ofrece la compañía, esto se llevó a cabo con las observaciones de causas, experiencias y hechos que se relacionan con el tema de estudio.

### 3.3.2. Técnicas e Instrumentos.

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores y clientes de la empresa automotriz y fueron los siguientes:

- **Cuestionario sociodemográfico.**

En la primera parte de la encuesta se solicitó a los trabajadores información personal tales como: género, edad, estado civil, instrucción, tiempo de trabajo y área de trabajo (Anexo 1).

- **Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).**

El cuestionario se lo dirigió a los empleados de la empresa, con el fin de identificar cual es la cultura organizacional actual y deseada de la organización para detectar problemas a soluciones desde el talento humano, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora (Anexo 2).

- **Cuestionario basado en el Modelo Servperf:**

Este cuestionario se utilizó para medir la segunda variable, Calidad de Servicio basado en el modelo de 5 dimensiones (Anexo 3):

1. **Empatía:** muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios.
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa;
3. **Seguridad:** conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
4. **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente.
5. **Elementos Tangibles:** apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal u materiales de comunicación

- **Escala de Likert:** es una escala de medición que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de la serie de afirmaciones sobre los objetos de estudio.
- **Guía de observación:** para la correlación de las dos variables de estudio, como incide la Cultura organizacional en la calidad de servicio de la empresa objeto a estudio(Anexo 4)

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Una empresa del sector Automotriz

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

#### 3.4.2. Muestra

La muestra fue seleccionada a conveniencia, es una muestra no estadística.

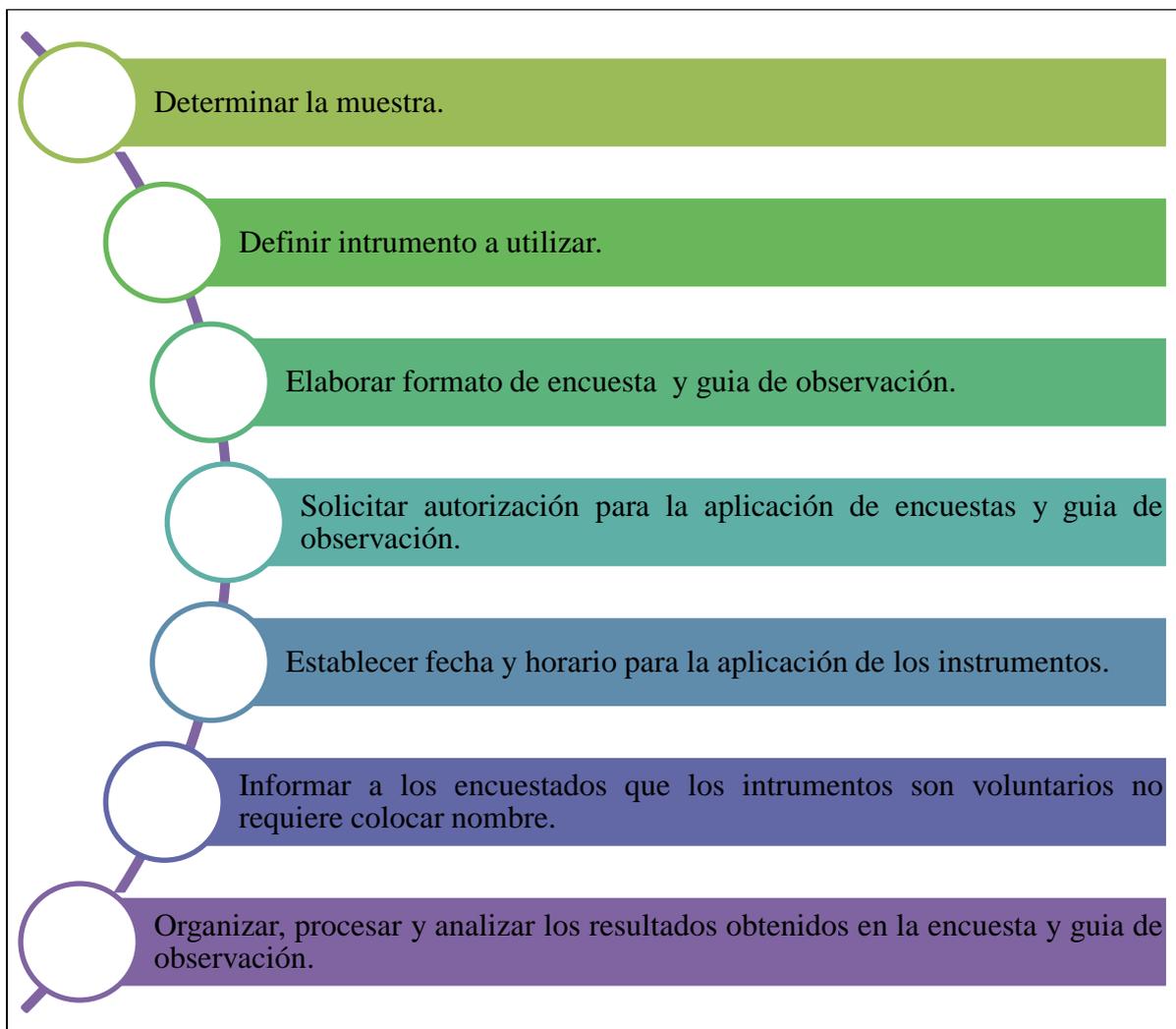
Tabla 5  
*Muestra*

<b>Año</b>	<b>Empleados de la empresa automotriz</b>	<b>Usuarios atendidos</b>
<b>2022</b>	10	40

**Fuente:** Empresa "Rebuild Motors. S.A" (2023)

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

### 3.5. Proceso para la aplicación de los instrumentos.



**Figura 10** Proceso para la aplicación de los instrumentos (2023)

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

### 3.6. Análisis e interpretación de resultados.

Se presentan los resultados obtenidos en la investigación por medio de la información recopilada y la aplicación de los instrumentos utilizados para determinar la Cultura Organizacional actual y la Cultura deseada de la compañía y la calidad del servicio que brinda la Empresa de servicio automotriz.

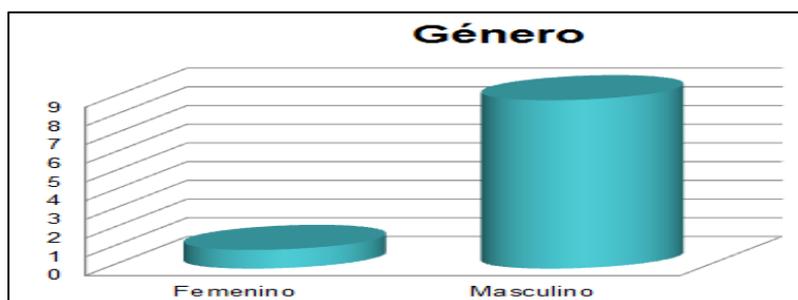
**3.6.1. Resultados e interpretación de datos sociodemográfico obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores para determinar el tipo de cultura organizacional.**

**1. ¿Cuál es su género?**

Tabla 6  
*Género del personal*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	1	10%
<b>Masculino</b>	9	90%
<b>Total</b>	10	100%

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).



**Figura 11** Género del personal.

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

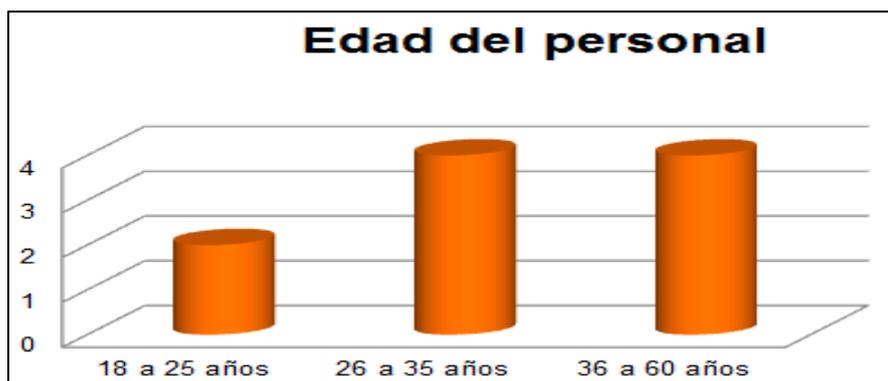
**Interpretación:** El grupo estudiado, está conformado por un mayor porcentaje de género masculino con el 90% y el 10% por el género femenino.

**2. ¿Cuál es su edad?**

Tabla 7  
*Edad del personal.*

<b>Edad comprendida entre :</b>		
18 a 25 años	2	20%
26 a 35 años	4	40%
36 a 60 años	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)



**Figura 12** Edad del personal  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

**Interpretación:** Con respecto a la edad del personal tenemos un 20% que está en el rango de 18 a 25 años, seguido por el 40% que se encuentra entre las edades de 26 a 35 años, y el otro 40% entre las edades de 36 a 60 años.

### **3.6.2. Resultados e interpretación de los Criterios de la encuesta OCAI aplicada a los trabajadores para determinar el tipo de cultura organizacional que prevalece en la empresa.**

#### **1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA EMPRESA**

Luego de recibir las encuestas se los 10 trabajadores se determinó en una de las dimensiones de la Cultura Organizacional, la Cultura Actual y Cultura Deseada a través de las siguientes preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La empresa es como una gran familia, un lugar muy personal, disfrutan de la compañía de otros?
- ¿La empresa es un lugar dinámico y emprendedor, les gusta tomar riesgos?
- ¿La empresa está orientada a resultados, la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho, son competitivas entre sí?
- ¿La empresa es muy formal y estructurada, los procedimientos le dicen a las personas como hacerlo?

Tabla 8  
Características dominantes de la empresa

DIMENSIÓN	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerarquizada	Cultura Mercado	
CARCATERÍSTICAS DOMINANTES DE LA EMPRESA	19%	19%	<u>33%</u>	29%	Actual
	<u>32%</u>	32%	16%	21%	Deseada

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

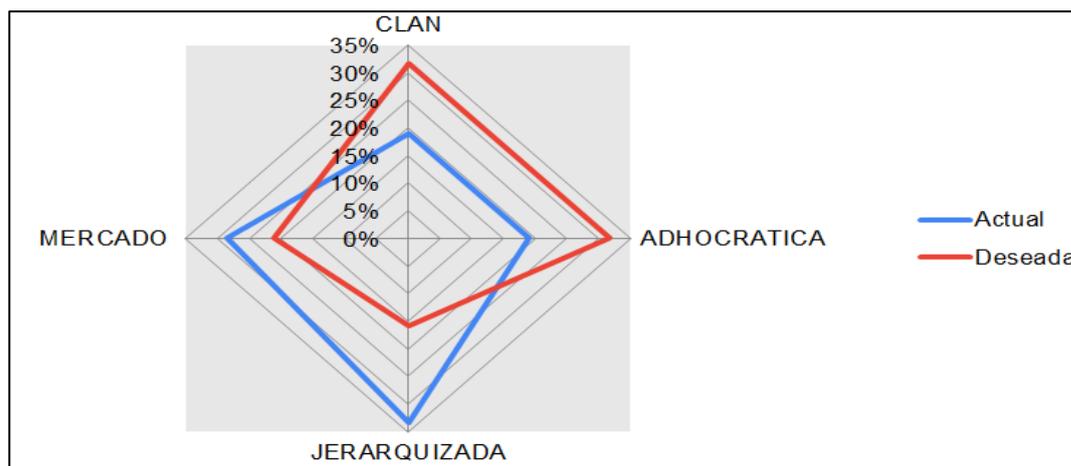


Figura 13 Características dominantes de la empresa.

Elaborado por: Montesdeoca (2023).

**Interpretación:** Los trabajadores de la empresa creen que la Cultura que prevalece en la dimensión de características dominantes es la **Cultura Jerarquizada** seguida de la Cultura de Mercado mientras que en el futuro desean la Cultura Clan cuyas características son bienestar, preocupación por el trabajador y el trabajo en el equipo.

## 2. LIDERAZGO ORGANIZACIÓN

Se analizó los datos recogidos de los trabajadores desde la perspectiva de Liderazgo organizacional donde se determinó la Cultura Actual y Cultura Deseada a través de las siguientes preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

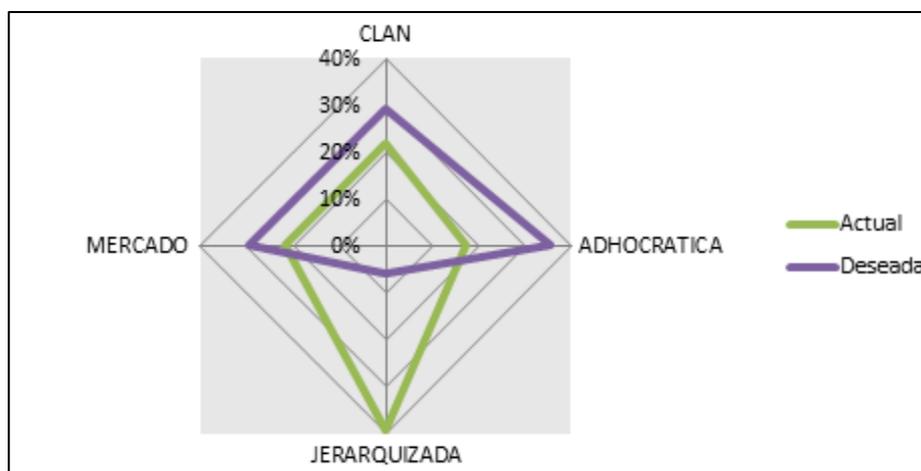
- ¿El líder de la organización facilita y guía a sus miembros?
- ¿El líder de la organización apoya la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos?
- ¿El líder de la organización es considerado conservador, asegura los resultados?

- ¿El líder de la organización generalmente coordina, organiza o mejora la eficiencia?

Tabla 9  
*Liderazgo Organizacional*

DIMENSIÓN	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerarquizada	Cultura Mercado	
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	22%	17%	<u>39%</u>	22%	Actual
	29%	<u>35%</u>	6%	29%	Deseada

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).



**Figura 14** Liderazgo Organizacional  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

**Interpretación:** Una vez analizados los datos podemos decir que, desde la perspectiva de Liderazgo Organizacional, la Cultura actual es la **Cultura Jerarquizada** con un 39% seguida de la Cultura Adhocrática con un 35% esto sin duda se debe a que la empresa trabaja fuertemente en adaptar servicios creativos.

## GESTIÓN DE EMPLEADOS

Continuamos con la siguiente dimensión, Gestión de Empleados, los trabajadores desde este criterio determinaron la Cultura Actual y Cultura Deseada a través de las siguientes preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La organización se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación?

- ¿La organización se caracteriza por el individualismo y libertad iniciativa de sus colaboradores?
- ¿La organización se caracteriza por promover la competitividad y exigencias en los colaboradores?
- ¿La organización se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas?

Tabla 10  
Gestión de Empleados

DIMENSIÓN	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerarquizada	Cultura Mercado	
GESTIÓN DE EMPLEADOS	28%	20%	<u>32%</u>	20%	Actual
	20%	<u>33%</u>	13%	33%	Deseada

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

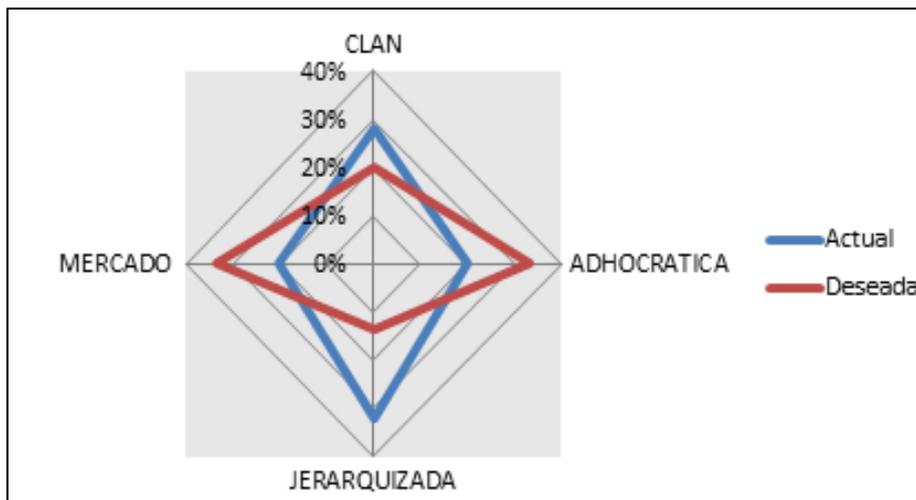


Figura 15 Gestión de Empleados  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

**Interpretación:** Examinando los datos se observa que desde el criterio de gestión de empleados la Cultura actual es la **Cultura Jerarquizada** con un 32%, seguida de la Cultura deseada que es la Adhocrática con un 33%.

### 3. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, seguimos con la siguiente dimensión, unión de la organización, los encuestados desde este punto de vista determinaron la Cultura Actual y Cultura Deseada a

través de las siguientes preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La organización se mantiene unida por la lealtad y confianza?
- ¿La organización se mantiene unida por los deseos de innovación y desarrollo (existe un énfasis en estar al límite)?
- ¿La organización se mantiene unida por el cumplimiento de metas?
- ¿La organización se mantiene unida por las normas y políticas formales (mantener a la organización unida es lo importante)?

Tabla 11  
Unión de la organización

DIMENSIÓN	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerarquizada	Cultura Mercado	
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	18%	27%	<u>32%</u>	23%	Actual
	<u>33%</u>	27%	32%	23%	Deseada

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

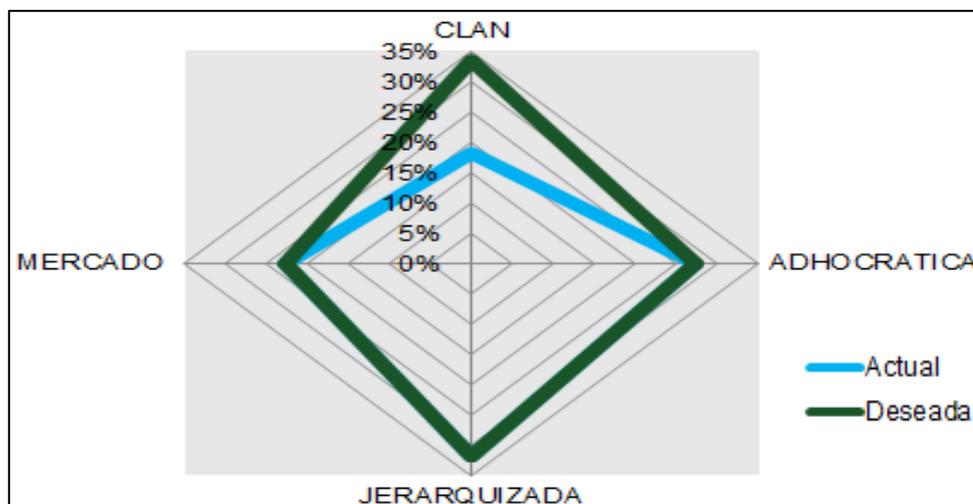


Figura 16 Unión de la Organización  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

**Interpretación:** Como se puede visualizar en la figura desde el punto de Unión de la Organización, la Cultura actual es la **Cultura Jerarquizada** con un 32%, seguida de la Cultura Clan con un 33% como deseada lo que era de esperarse ya que la Unión de la Organización en esta cultura se basa en la lealtad y confianza.

#### 4. ÉNFASIS ESTRATÉGICO

Continuamos con la siguiente dimensión, énfasis estratégico, los encuestados desde esta perspectiva determinaron la Cultura Actual y Cultura Deseada a través de las siguientes preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La organización enfatiza en la confianza junto con la apertura y participación?
- ¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos, crecimiento empresarial, ganar espacio en el mercado?
- ¿La organización enfatiza en la competitividad y logro de objetivos?
- ¿La organización enfatiza en permanencia y estabilidad?

Tabla 12  
Énfasis estratégico

DIMENSIÓN	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerarquizada	Cultura Mercado	
ÉNFASIS	23%	23%	<u>33%</u>	20%	Actual
ESTRATÉGICO	30%	30%	0%	<u>40%</u>	Deseada

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

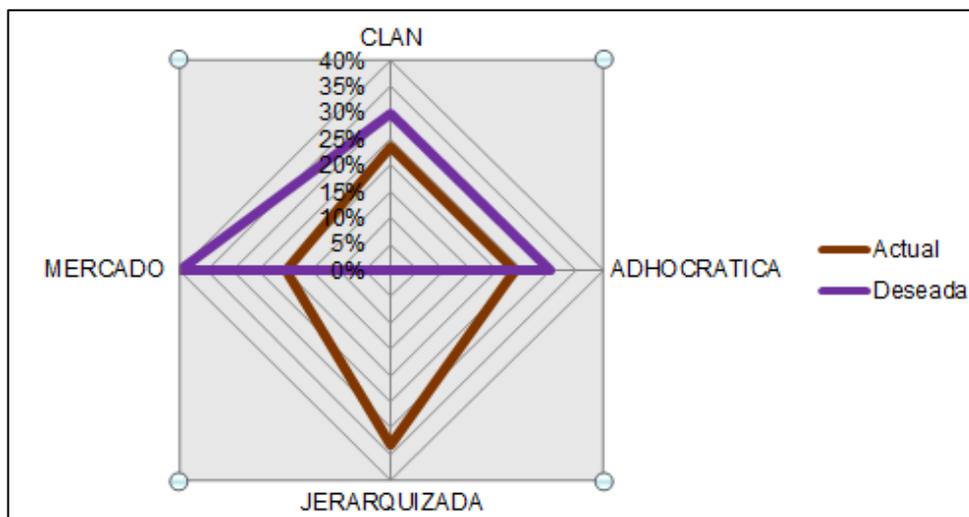


Figura 17 Énfasis Estratégico.

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

**Interpretación:** Como se puede observar en la figura desde el punto de Énfasis Estratégico, la Cultura actual es la **Cultura Jerarquizada** con un 33%, seguido de la cultura deseada como la Cultura de Mercado con un 40% lo que nos indica que los trabajadores desde este criterio están en mira de la permanencia y seguridad.

## 5. CRITERIO DE ÉXITO

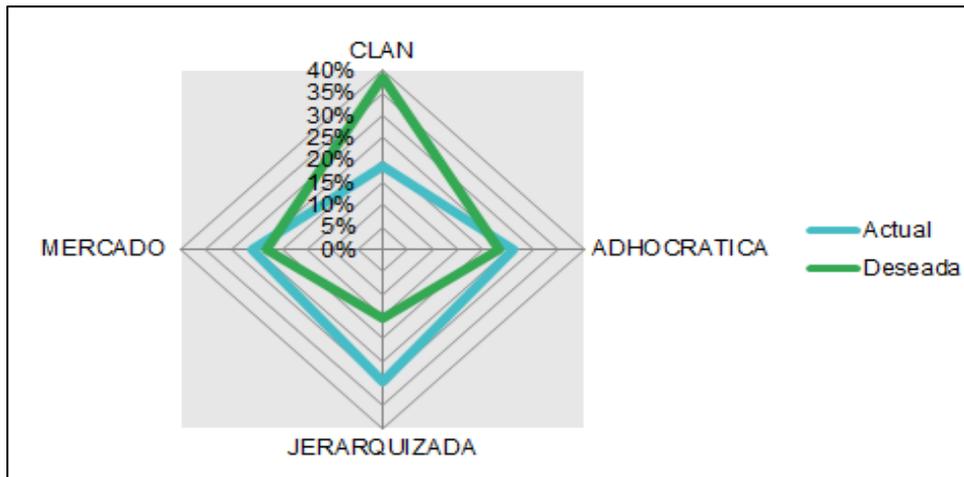
La siguiente dimensión, criterio de éxito, los encuestados desde este punto de vista determinaron la Cultura Actual y Cultura Deseada a través de las siguientes preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La organización basa el éxito en el trabajo en equipo, relaciones personales y el reconocimiento de las personas?
- ¿La organización basa su éxito en contar con un producto único o el más nuevo? ¿Se debe ser líder en servicios e innovación?
- ¿La organización basa su éxito en la participación del mercado y desplazamiento de competencia, el liderazgo del mercado es la clave?
- ¿La organización basa su éxito en la eficiencia del cumplimiento de sus tareas?

Tabla 13  
*Criterio de éxito*

DIMENSIÓN	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerarquizada	Cultura Mercado	
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	19%	26%	<u>30%</u>	26%	Actual
	<u>38%</u>	23%	15%	23%	Deseada

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).



**Figura 18** Criterio de Éxito  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023).

**Interpretación:** Como se puede observar en la figura desde la perspectiva de criterio de éxito, la Cultura actual es la **Cultura Jerarquizada** con un 30%, y la cultura deseada es la Cultura Clan con un 38%, siendo esta una cultura más flexible para los trabajadores.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para las empresas de servicios automotrices es fundamental contar con sus valores corporativos identificados y promulgarlos como parte de su planificación estratégica y cultura corporativa, la empresa foco de este estudio no cuenta con valores definidos.

Integrando los insumos obtenido del análisis de los resultados tenemos que la empresa actualmente tiene una Cultura Jerarquizada y la Cultura deseada y requerida marcada como Cultura Clan.

La empresa tiene un déficit en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales interviniendo de manera directa la comunicación vertical que se genera en el grupo de trabajo (fallas en la comunicación asertiva); no se evidencia estrategias para fortalecer las relaciones, cada empleado lidio con sus conflictos propios sin apoyarse o colaborar con el equipo, el líder no define unas reglas de comportamiento, no incentiva de manera activa la comunicación entre su equipo de trabajo.

El fortalecimiento del capital humano en todos los campos de la empresa es importante para poder generar un ambiente propicio de trabajo e incrementar el compromiso, la lealtad y la satisfacción laboral. Por otra parte, los entrevistados afirmaban que no consideraban que el salario recibido estuviera acorde a la carga laboral que desempeñaban, que en el tiempo que llevan no han recibido una felicitación o reconocimiento público por el cumplimiento de los objetivos o el desempeño de sus labores.

Tabla 14  
Cultura actual y Cultura deseada

DIMENSIONES		CLAN	ADH.	JERAR.	MERC	TOTAL
CARACTERÍSTICAS	Actual	19%	19%	33%	29%	100%
DOMINANTES	Deseada	32%	32%	16%	21%	100%
LIDERAZGO	Actual	22%	17%	39%	22%	100%
ORGANIZACIÓN	Deseada	29%	35%	6%	29%	100%
GESTIÓN DE EMPLEADOS	Actual	28%	20%	32%	20%	100%
	Deseada	20%	33%	13%	33%	100%
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Actual	18%	27%	32%	23%	100%
	Deseada	33%	22%	17%	28%	100%
ENFASIS ESTRATEGICO	Actual	23%	23%	33%	20%	100%
	Deseada	30%	30%	0%	40%	100%
CRITERIO DE ÉXITO	Actual	19%	26%	30%	26%	100%
	Deseada	38%	23%	15%	23%	100%

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

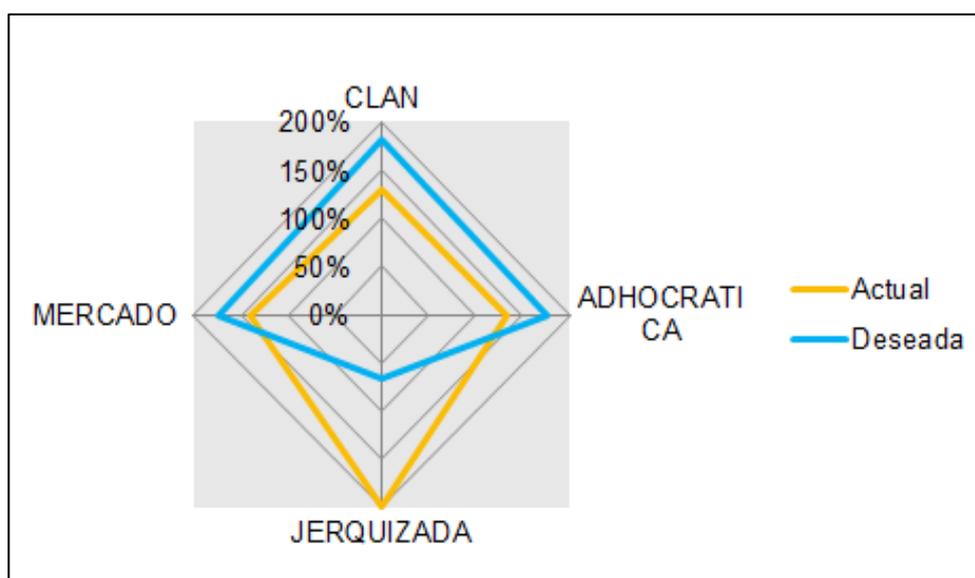


Figura 19 Cultura actual y Cultura deseada  
Elaborado por: Montesdeoca (2023).

**3.6.3. Resultados e interpretación de los de la encuesta socio demográfica basada en el Modelo Servperf aplicada a los clientes de la empresa automotriz para determinar la calidad de servicio que ofrece.**

Cabe mencionar que la encuesta fue enviada de manera virtual a los 40 clientes de la empresa automotriz de los cuales el resultado fue el siguiente:

Tabla 15  
*Pruebas válidas y excluidas de la población*

Pruebas válidas	Pruebas excluidas
32	8

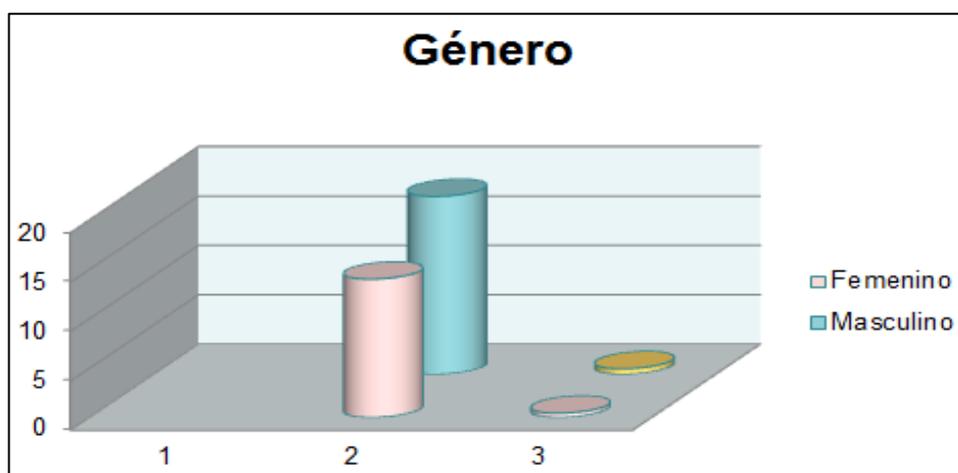
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

**1. ¿Cuál es su género?**

Tabla 16  
*Género de los clientes*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Femenino</b>	14	44%
<b>Masculino</b>	18	56%
<b>Total</b>	32	100%

Elaborado por: Montesdeoca (2023).



**Figura 20** Género de los clientes  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

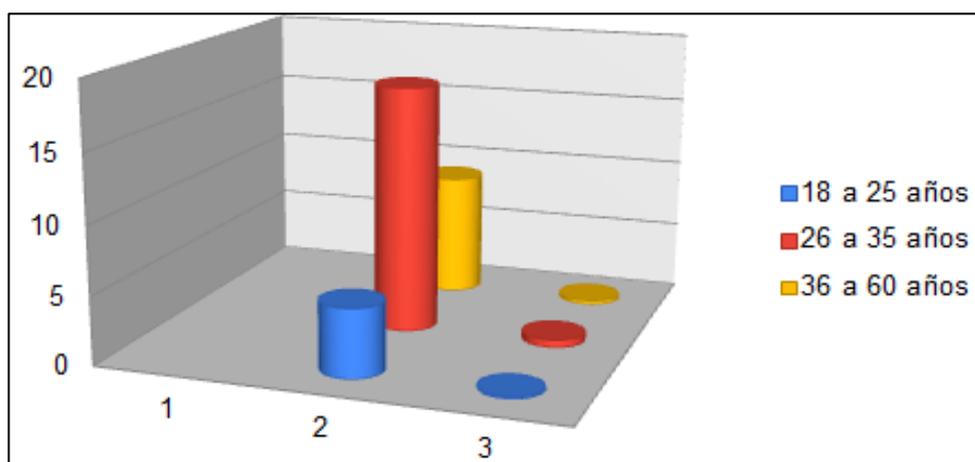
**Interpretación:** El grupo estudiado, está conformado por un mayor porcentaje de género masculino con el 90% y el 10% por el género femenino.

## 2. ¿Cuál es su edad?

Tabla 17  
*Edad de los clientes*

Edad comprendida entre :		
<b>18 a 25 años</b>	5	16%
<b>26 a 35 años</b>	18	56%
<b>36 a 60 años</b>	9	28%
<b>Total</b>	32	100%

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)



**Figura 21** Edad de los clientes  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

### **Interpretación:**

Con respecto a la edad de los clientes de la empresa podemos observar que la mayoría se encuentra entre los 26 a 35 años seguido por los clientes de la edad comprendida entre los 36 a 60 años.

Tabla 18  
Sector donde viven los clientes

Sector donde vive:		
<b>Norte</b>	19	59%
<b>Sur</b>	8	25%
<b>Este</b>	3	9%
<b>Oeste</b>	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

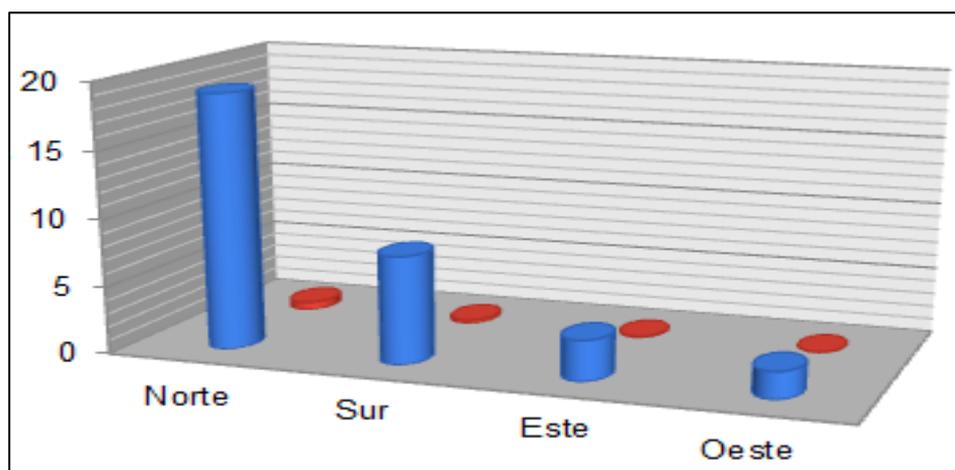


Figura 22 Sector donde viven los clientes.  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

### Interpretación:

Con respecto al sector donde viven los clientes podemos observar que la mayor afluencia tenemos en el norte del de la ciudad, lo que concuerda con la ubicación de la empresa.

### 3.6.4. Resultados e interpretación delos de la encuesta de Calidad de Servicio que ofrece la empresa automotriz basada en el Modelo Servperf aplicada a los clientes.

## 3. ELEMENTOS TANGIBLES.

Luego de obtener las encuestas de los 32 clientes que recibieron los servicios de la empresa automotriz, se determinó la Calidad del servicio ofrecido, en esta dimensión, a través de las preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La organización tiene equipos de apariencia modernos?
- ¿Las instalaciones de la organización visualmente son atractivas?
- ¿Los trabajadores de la organización mantienen una apariencia personal limpia?
- ¿La organización cuenta con folletos informativos al momento de explicar los servicios que ofrecen?

Tabla 19  
Elementos Tangibles

Dimensión	Equipos	Instalación	Imagen personal	Materiales	Frecuencia
	63%	56%	63%	71%	Siempre
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	21%	27%	16%	16%	Casi siempre
	15%	16%	18%	13%	A veces
	1%	1%	3%	0%	Nunca
Total	100%	100%	100%	100%	

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

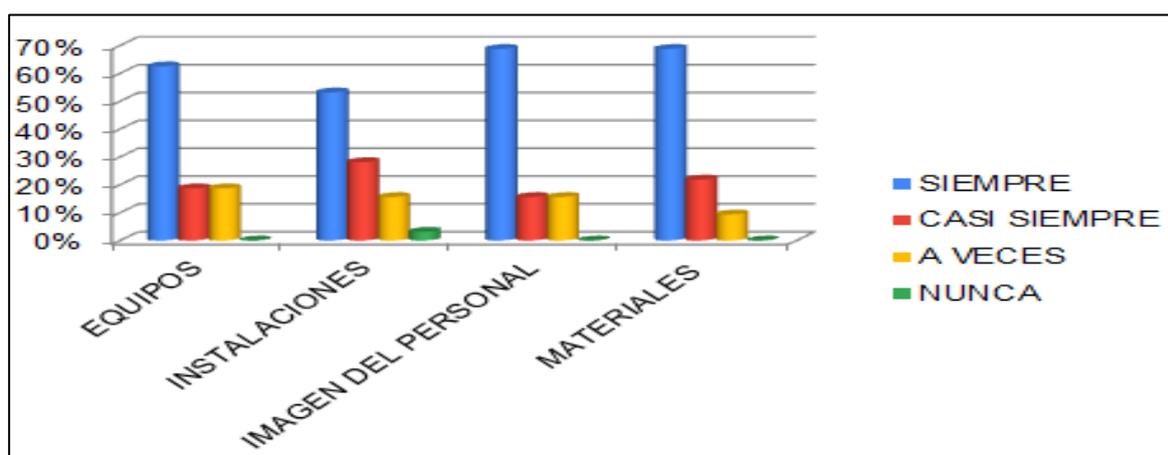


Figura 23 Elementos tangibles

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

### Interpretación:

Con respecto a la dimensión de elementos tangibles podemos observar que los clientes en su mayoría se encuentran satisfechos, con respecto a la apariencia del personal, material de información de los servicios que ofrece la empresa, equipos y en como se ve la empresa.

#### 4. FIABILIDAD

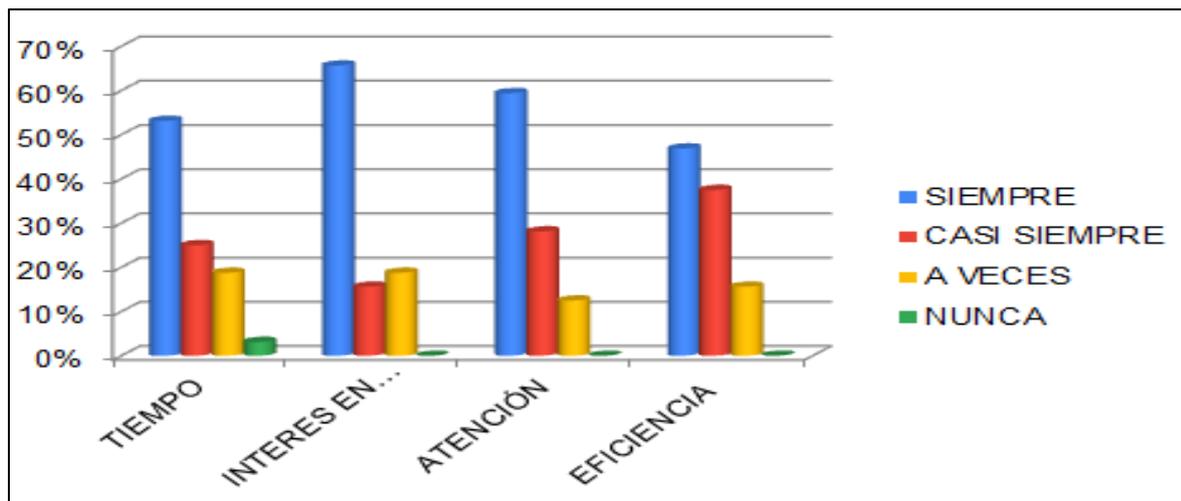
Revisando las encuestas de los 32 clientes que recibieron atención por parte de la empresa automotriz, se determinó la Calidad del servicio ofrecido, en esta dimensión, a través de las preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿La empresa entrega los servicios requeridos en el tiempo establecido?
- ¿La empresa muestra interés en resolver su problema?
- ¿La empresa brinda el servicio a la primera?
- ¿Los trabajadores de la empresa prestan el servicio sin cometer errores?

Tabla 20  
*Fiabilidad*

Dimensión	Tiempo	Resolución de Problemas	Atención	Eficiencia	Frecuencia
	53%	66%	59%	<u>47%</u>	Siempre
<b>FIABILIDAD</b>	25%	16%	28%	38%	Casi siempre
	19%	19%	13%	16%	A veces
	3%	0%	0%	0%	Nunca
Total	100%	100%	100%	100%	

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)



**Figura 24** Fiabilidad

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

### **Interpretación:**

En la dimensión de fiabilidad los clientes desde este criterio se encuentran satisfechos la mayor parte en los temas de entrega del servicio, interés en resolver sus problemas, atención inmediata, con respecto a cero errores podemos observar que más de la mitad de los encuestados se encuentra insatisfecho.

## **5. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

Los clientes encuestados desde este criterio dieron evaluaron la calidad del servicio a través de las preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿Los trabajadores comunican a sus clientes cuando concluirá el servicio que solicita?
- ¿Los trabajadores ofrecen un servicio rápido a sus clientes?
- ¿En la empresa los trabajadores siempre están dispuestos a informar y ayudar al cliente?
- ¿Los trabajadores siempre están listos para resolver inquietudes de los clientes?

Tabla 21  
Capacidad de Respuesta

Dimensión	Comunicación	Rapidez de Respuesta	Disposición	Respuesta a Inquietudes	Frecuencia
	56%	56%	63%	75%	Siempre
<b>CAPACIDAD</b>	19%	19%	16%	13%	Casi siempre
<b>DE</b>	22%	22%	19%	9%	A veces
<b>RESPUESTA</b>	3%	3%	3%	3%	Nunca
Total	100%	100%	100%	100%	

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

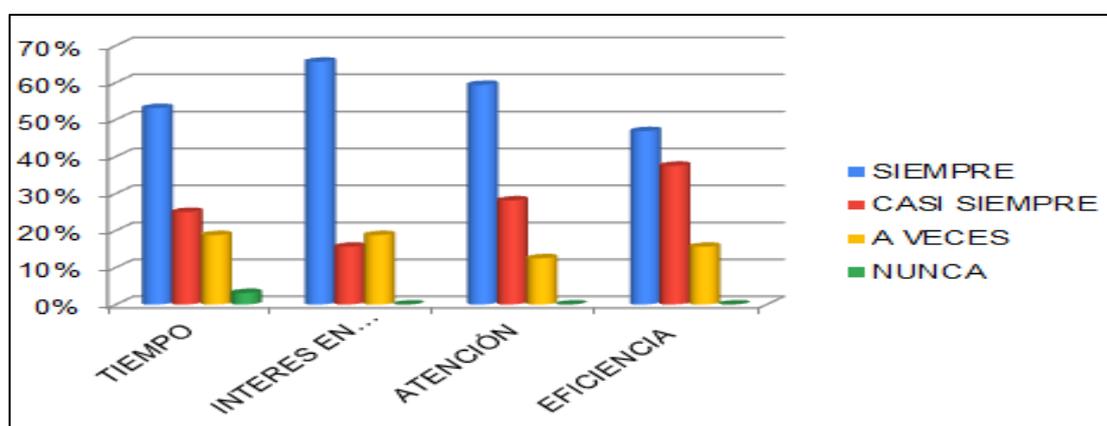


Figura 22 Capacidad de Respuesta  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

### Interpretación:

Cuando hablamos de capacidad de respuesta los clientes indicaron en su mayoría que la empresa a la hora de brindar los servicios, les indican cuando concluirá, desde el punto de vista de los encuestados el servicio siempre es rápido.

## 6. SEGURIDAD

Los clientes encuestados desde este criterio dieron evaluaron la calidad del servicio a través de las preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿El comportamiento de los trabajadores de la empresa transmite confianza a los clientes?

- ¿Los clientes sienten seguridad con el servicio brindado por la empresa?
- ¿Los trabajadores son amables con los clientes?
- ¿En la empresa los trabajadores tienen los conocimientos necesarios para responder las preguntas de los clientes?

Tabla 22  
Seguridad

Dimensión	Comunicación	Rapidez de Respuesta	Disposición	Respuesta a Inquietudes	Frecuencia
<b>SEGURIDAD</b>	75%	69%	72%	69%	Siempre
	16%	13%	19%	19%	Casi siempre
	9%	19%	9%	13%	A veces
	0%	0%	0%	0%	Nunca
Total	100%	100%	100%	100%	

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

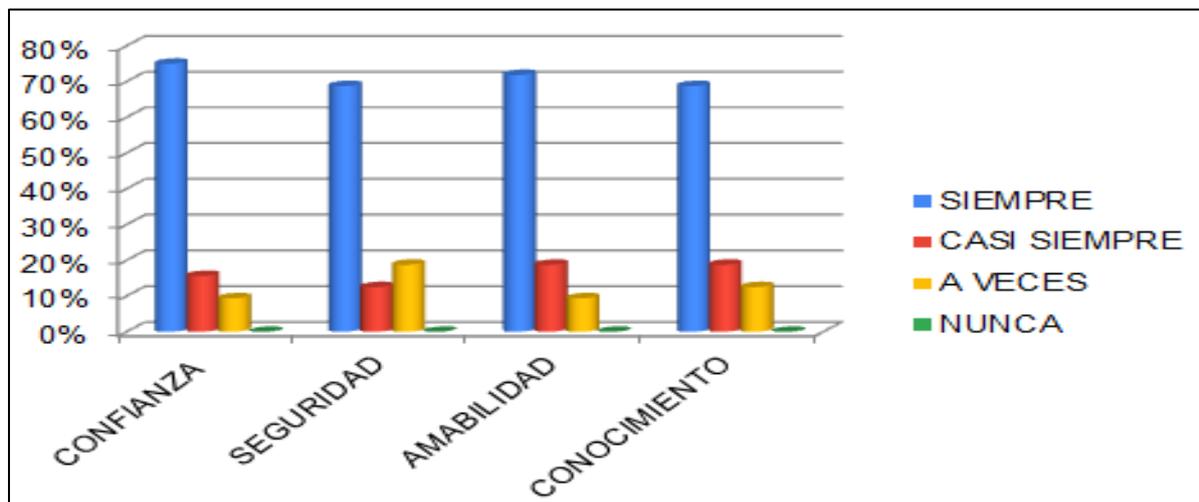


Figura 25 Seguridad

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

#### Interpretación:

Con respecto a la seguridad que les brinda la empresa a los clientes, los resultados sin duda son contundentes al indicarnos que los clientes sienten mucha confianza en los servicios que brinda la empresa y en sus trabajadores.

## 7. EMPATÍA

Los clientes encuestados desde este criterio dieron evaluaron la calidad del servicio a través de las preguntas en el mismo orden que se observa en la tabla y en la figura:

- ¿El comportamiento de los trabajadores de la empresa trasmite confianza a los clientes?
- ¿Los clientes sienten seguridad con el servicio brindado por la empresa?
- ¿Los trabajadores son amables con los clientes?
- ¿En la empresa los trabajadores tienen los conocimientos necesarios para responder las preguntas de los clientes?

Tabla 23  
Empatía

Dimensión	Comunicación	Rapidez de Respuesta	Disposición	Respuesta a Inquietudes	Frecuencia
<b>SEGURIDAD</b>	53%	63%	56%	66%	Siempre
	28%	31%	28%	16%	Casi siempre
	16%	6%	16%	19%	A veces
	3%	0%	0%	0%	Nunca
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

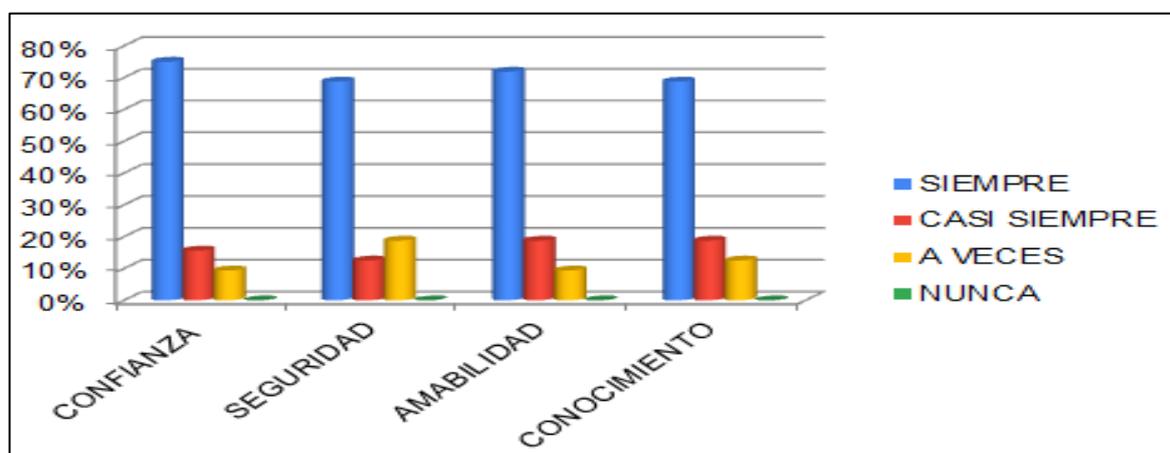


Figura 26 Empatía

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

### Interpretación:

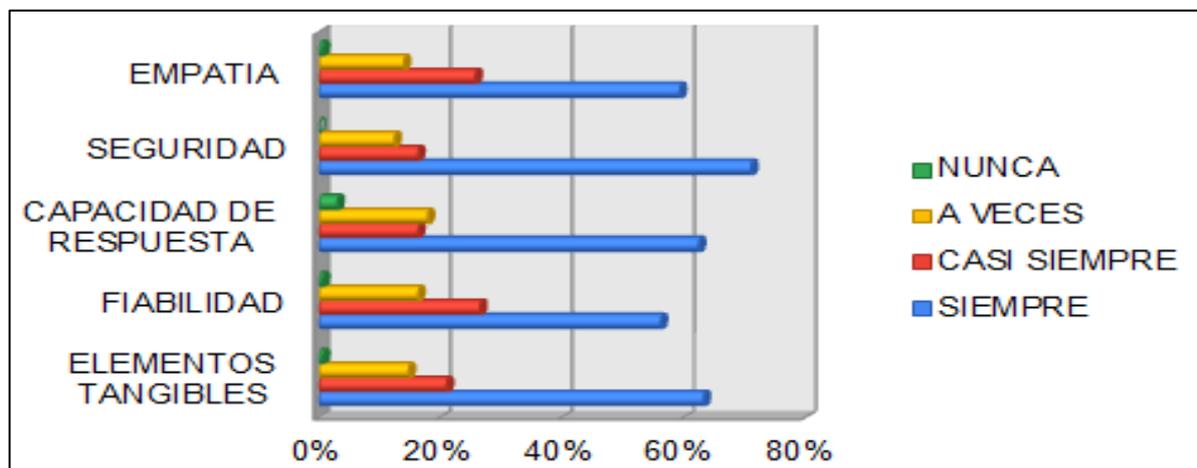
Como podemos ver los resultados que arrojó la encuesta desde este punto de vista de la empatía que tienen los trabajadores de la empresa, los clientes nos indican que la organización tiene una participación afectiva con respecto a sus problemas al momento brindar sus servicios.

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO.**

Tabla 24  
*Calidad de servicios*

Frecuencia	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Siempre	63%	56%	63%	71%	59%
Casi siempre	21%	27%	16%	16%	26%
A veces	15%	16%	18%	13%	14%
Nunca	1%	1%	3%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)



**Figura 27** Calidad de Servicios  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados tabulados estadísticamente de los 32 usuarios en las 5 dimensiones de la Calidad de los servicios que ofrece la empresa automotriz que son: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, y Empatía, se puede evidenciar que más del 50 % de los encuestados están totalmente satisfechos sobre todo desde el criterio de seguridad que brinda la organización, sin embargo no podemos olvidar la dimensión de Fiabilidad en la que los clientes mostraron su descontento al momento de percibir el servicio con errores aparentemente subsanables debido a que desde los demás criterios están contentos.

### 3.6.5. Resultados e interpretación de la Guía de Observación de Cultura Organizacional y Calidad de Servicio que ofrece la empresa automotriz.

Tabla 25  
Resultados e interpretación de la Guía de Observación.

Dimensiones	Ítems	Siempre	Casi siempre	Nunca
Elementos tangibles.	Los puestos de trabajo están ordenados y limpios.			
	Los trabajadores de la organización están correctamente uniformados.			
	Entregan folletos informativos de los servicios que ofrecen a los clientes.			
	Las actas de recepción están llenas correctamente.			
	Si tiene acta recepción, la misma se la entregan a los clientes.			
	La sala de espera de los clientes es confortable.			
Fiabilidad.	Cuando llega un cliente es atendido inmediatamente.			
	Una vez entregado el servicio, el cliente no regresa por correcciones.			
	La empresa cuenta con un buzón de quejas o calificador de servicios.			
Seguridad.	Los colaboradores son amables con los clientes			
Capacidad de respuesta.	En el acta de recepción indica la fecha de entrega del servicio.			
	Según las actas de recepción los trabajos los entregan a tiempo.			
	La empresa cuenta con rangos de tiempo de entrega según los servicios.			
	La empresa cuenta con una línea exclusiva para información del proceso del servicio requerido por el cliente.			
Empatía.	La empresa cuenta con horario definido de entrada y salida			
	El 90% de los trabajadores llegan a tiempo			

Elaborado por: Montesdeoca (2023)

## **Interpretación:**

Luego de realizar la observación en las instalaciones de la empresa sobre la calidad del servicio que ofrece, se pudo evidenciar que a pesar de contar con actas de recepción las mismas no siempre se las entregan a los clientes, y no cuentan con un buzón de quejas o calificador de servicios, y que solo el 10% del personal llega a tiempo.

En la Observación de Cultura organizacional podemos ver que, no se realizan pausas activas, ni capacitaciones a los empleados y que la misión, la visión y los objetivos de la empresa no son visibles para los trabajadores, además de que no cuentan con una herramienta en el que se pueda observar la entrada y salida del personal, así como su hora de almuerzo.

### **3.6.6. Correlación de las dos variables de estudio Cultura Organizacional y Calidad de Servicio.**

Para las empresas de servicios automotrices es fundamental contar con sus valores corporativos identificados y promulgarlos como parte de su cultura corporativa, la empresa foco de este estudio no cuenta con valores definidos.

Integrando los insumos obtenido del análisis de los resultados tenemos que la empresa actualmente tiene una Cultura Jerarquizada y la Cultura deseada y requerida marcada como Cultura Clan.

La empresa tiene un déficit en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales interviniendo de manera directa la comunicación vertical que se genera en el grupo de trabajo (fallas en la comunicación asertiva); no se evidencia estrategias para fortalecer las relaciones, cada empleado lidio con sus conflictos propios sin apoyarse o colaborar con el equipo, el líder no incentiva de manera activa la comunicación entre su equipo de trabajo.

El fortalecimiento del capital humano en todos los campos de la empresa es importante para poder generar un ambiente propicio de trabajo e incrementar el compromiso, la lealtad y la satisfacción laboral.

En cuanto al uso de equipos que utiliza la empresa los clientes se encuentran satisfechos, las instalaciones visualmente son atractivas, el personal tiene apariencia limpia desde la percepción de los clientes, cuentan folletos informativos de los servicios que ofrecen, entrega el servicio requerido a tiempo, los trabajadores muestran interés en resolver sus problemas, la empresa brinda el servicio a la primera, sin embargo, el 53% de los clientes encuestados indican que tienen que regresar a la empresa por correcciones, eso se debe a que los empleados no prestan atención en los detalles.

## **CAPITULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **4.1. Título de la propuesta**

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional para mejorar la calidad del servicio del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”.

### **4.2. Objetivo general**

- Fortalecer la Cultura Organizacional a través de un plan de capacitación dirigido a los colaboradores para mejorar la calidad de servicios del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”.

#### **4.2.1. Objetivos Específicos**

- Orientar a los colaboradores sobre la cultura organizacional del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”.
- Contribuir a mejorar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo de los colaboradores.
- Elaborar un Plan de Capacitación para brindar conocimiento y desarrollo de habilidades a los colaboradores para mejorar la calidad de servicio.

### **4.3. Justificación**

La propuesta se argumenta en los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados en el capítulo tres.

Se evidencia la necesidad de desarrollar un plan de capacitación que fortalezca la Cultura Organizacional de la empresa, la misma que aportará en la definición de valores,

comunicación asertiva, trabajo en equipo y empoderamiento de los colaboradores con la organización.

Ciertos estudios dicen que más del 60 % de la rentabilidad de una empresa se debe al desempeño de los colaboradores, por lo tanto, es claro que un plan de capacitación beneficia económicamente a la empresa.

Se proporcionará herramientas necesarias para potenciar al máximo las capacidades de los colaboradores para solucionar la problemática encontrada con acciones correctivas a tiempo, fortaleciendo los aspectos positivos en los que actúa cada trabajador y de esta forma mantener a los clientes internos y externos satisfechos.

#### **4.4. Descripción de la propuesta de solución**

La presente propuesta está enfocada en realizar capacitaciones y actividades dirigidas al Gerente y a los colaboradores de la empresa:

- **Capacitación Inicial.**-Consta de 5 talleres, para fortalecer el vínculo de los colaboradores con la empresa es importante que ellos conozcan y se sientan identificados y comprometidos con la Cultura Organizacional de la empresa lo que corresponde a que tenga una orientación e información clara sobre:
  - Misión.
  - Visión.
  - Valores
  - Servicio.
  - Productos.
  - Políticas.

En esta fase también se identificarán:

- Los problemas más comunes
- Y las posibles soluciones

A través de la metodología IdENA (Identificación, Evaluación, Negociación y Acción) se capacita al personal para que pueda controlar a los clientes molestos mediante técnicas para disminuir la ira y un enfoque lógico de resolución de

problemas, también a mejorar la capacidad de escuchar, comunicarse correctamente y ser claros; resolver rápidamente las inquietudes y lidiar con clientes disgustados.

Al final de esta fase se evaluará a los trabajadores sobre la comprensión de la cultura organizacional de la empresa, conocimiento de la misión, visión y valores de la organización, se busca saber si retuvieron el conocimiento lo suficiente como para aplicarlo a través de un examen:

Porcentaje de colaboradores formados en la cultura de la empresa.

- **Capacitación Correctiva.-** Consta de un taller. Capacitar a las personas que tengan fallas en su desempeño o simplemente necesita mejorar en alguna área específica, el cual será nuevamente capacitado y evaluado de forma periódica.

Se realizará una evaluación de tasa de productividad de los colaboradores: se medirá la eficiencia de la fuerza laboral de la siguiente manera:

Ingresos totales/# total de empleados.

- **Capacitación de desarrollo.-** Consta de cuatro talleres. Mejorar sustancialmente el servicio de atención al cliente en el Centro de servicio Automotriz por medio del desarrollo de los siguientes TIPS:
  - Responda rápidamente las solicitudes de información.
  - Responda rápidamente las quejas de sus clientes.
  - Responda las preguntas correctamente
  - Cumpla lo que promete.
  - Solicite ayuda a sus clientes.
  - Nunca diga “no” a sus clientes
  - Entrega rápida

Y las siguientes estrategias:

- Estrategia de Imagen.
- Estrategia de Organización de productos y servicios del centro automotriz.
- Estrategia de Captación.
- Análisis de la Expectativa y perspectiva.
- Publicidad.
- Promoción.
- Análisis de Percepción.
- Retroalimentación.

Finalizando esta fase se realizara una evaluación del volumen de venta de servicios y reparaciones por lo que calcularemos de la siguiente manera:

Total de ventas / total de servicios y reparaciones realizadas.

#### **4.4.1. Actividades:**

- **Inducción:** Manual y videos de inducción para los trabajadores que integran la organización generen un acercamiento con la empresa y que puedan conocer la cultura organizacional de la misma.
- **Talleres y capacitaciones:** Dictar talleres y capacitaciones acerca de temas relevantes y de interés para los colaboradores de la institución.
- **Conferencias de motivación:** Organizando reuniones semestrales en las que los trabajadores puedan expresar sus opiniones e ideas acerca de las labores realizadas.
- **Eventos.-**Realizar eventos de integración y premiación con todos los miembros de la empresa, para fortalecer los valores organizacionales.

#### **4.4.2. Plan de Capacitación.**

El plan reforzará las siguientes características claves:

- Identificar cualquier problema potencial de servicio al cliente que evite que el cliente regrese a la empresa.
- Identificar áreas en las que se puede mejorar.
- Medir el éxito de las estrategias ejecutadas.
- Determinar los servicios y reparaciones más populares y rentables.
- El equipo estará al tanto sobre el desempeño de la compañía.

A continuación se detalla los talleres que se impartirán:

Tabla 26  
*Talleres del Plan de Capacitación*

<b>Talleres</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Calidad de servicio</b>	<b>Capacitación</b>
Taller 1 “Conociendo mi empresa”	X		Inicial
Taller 2 “Valores Organizacionales”	X		Inicial
Taller 3 “ Trabajo en equipo”	X		Inicial
Taller 4 “Comunicación asertiva”	X		Inicial
Taller 5 “Como lo resuelvo”	X		Inicial
Taller 6 “ Corrección de errores”	X		Correctiva
Taller 7 “Servicio de excelencia”		X	Desarrollo
Taller 8 “Escuchar es un arte”		X	Desarrollo
Taller 9 “Estrategia de imagen”		X	Desarrollo
Taller 10 “Estrategia de crecimiento”		X	Desarrollo

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

#### **4.4.3. Desarrollo del Plan de Capacitaciones.**

##### **Taller 1.**

##### **Para Gerente y Colaboradores**

**Tema de capacitación:** “Conociendo mi Empresa”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Inicial

**Objetivo:**

Generar un sentido de identidad e integración y establecer un ambiente de confianza.

**Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, celular, laptop y proyector.

**1. Agenda**

- a. Bienvenida.
- b. Presentación de agenda (Sobre los 10 talleres que se dictaran el tiempo de duración de cada uno y fechas que se impartirán) y reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.
- d. Actividad inicial para saber que entienden los colaboradores sobre el contenido del taller.

**2. Desarrollo**

Se entrega a los participantes un folleto con la Misión, Visión, Políticas y Servicios de la Empresa, luego se realizará una presentación en Power Point con esta información, y un video de cómo se inició la Empresa, intervención del Gerente donde dará una breve explicación de 5 minutos de los inicios de la Empresa, luego se explica a los trabajadores la diferencia entre la visión y misión, después de que los colaboradores revisen la información responderán las siguientes preguntas:

¿Qué significa para usted la misión de la Empresa?

¿Razón de existir de la empresa?

¿Qué necesidades satisface la empresa?

Si es necesario se aclara los conceptos.

Se realiza un ejercicio grupal sobre: A partir de hoy han transcurrido 5 años, el equipo ha creado a la empresa, ellos deberán describirla en papelitos como la ven.

¿Cuánto han cambiado nuestras actividades en el paso de los últimos 5 años?

¿Cómo se ve físicamente la empresa?

¿Qué servicios o productos nos hacen más competitivos?

### 3. Acuerdos

Finalizamos con una lista de compromisos con los trabajadores: Identidad con la misión; integración del personal y confianza entre empleados y clientes.

## Taller 2.

### Para Colaboradores

**Tema de capacitación:** “Valores organizacionales”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Inicial

#### Objetivo:

Identificar la percepción de los valores existentes en la Empresa e Identificarse con los valores organizacionales.

#### Materiales:

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

#### 1. Agenda

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

#### 2. Desarrollo

El facilitador pondrá ciertos valores sobre la mesa y pedirá a los colaboradores que escojan dos valores con los que se sienta identificado, y 2 valores presentes en la empresa.

- Se divide al grupo en 4 integrado por 2 personas cada grupo.
- Cada grupo reflexionará sobre el significado de cada valor.
- De manera grupal cada colaborador escogerá los valores de la empresa y los enlistará del 1 al 5 para determinar el nivel de cada uno de ellos.
- Se realizará de manera individual la actividad de los valores por ejemplo Responsabilidad, Soy responsable si... Cumpló a tiempo con mis tareas.

#### 3. Retroalimentación

Fomentar la comunicación del personal sobre su comprensión de la visión y la misión de la empresa y la aportación de sugerencias para adoptarlas.

#### **4. Acuerdos**

Cada miembro se compromete a crear acciones para que ese valor crezca:

**Responsabilidad.** – Ser puntuales con el cumplimiento de nuestras funciones, brindando un servicio de calidad.

**Lealtad.** – Ser una empresa con trabajadores que expresan respeto a los valores de la organización generando un agradable ambiente laboral y social entre los clientes.

**Eficiencia.** - Manejar de forma correcta los repuestos con los que contamos para un servicio de calidad.

**Excelencia en el servicio.** - Nos creemos competentes para identificar necesidades y satisfacerlas constantemente a nuestros clientes con rapidez y eficacia.

### **Taller 3.**

#### **Para Colaboradores**

**Tema de capacitación:** “Trabajo en equipo”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Inicial

**Objetivo:**

Formar equipos colaborativos, comunicados y comprometidos con los resultados.

Mejorar la comunicación y reforzar el trabajo en equipo.

**Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

#### **1. Agenda**

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

#### **2. Desarrollo**

El facilitador expone el contenido a través de un PowerPoint y empezamos con el análisis de una frase “Reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso trabajar en equipo asegura el éxito” Henry Ford.

Luego veremos un video ¿Cuál es la diferencia aprender colaborando o cooperando?



**Figura 28** Video diferencia aprender colaborando o cooperando.  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Continuamos con el contenido del taller, se realizará una actividad, donde se resolverán las siguientes preguntas:

- Definir un problema (Tiempo 1 minuto)
- Identificar las causas (Tiempo 1 minuto)
- Establecer la solución (Tiempo 4 minuto)

¿Qué necesitamos para  
solucionar el problema?

¿Qué tenemos de lo que se  
necesita para actuar?

¿Qué se puede  
hacer?

Se identificará los elementos claves del trabajo en equipo, etapas y como mantener el impulso.

Finalizamos con una dinámica grupal “Deshacer el nudo” que consiste en que todos los compañeros se enredan con una piola y tienen que desenredarse.

### 3. Acuerdos

Cada participante se compromete a crear alternativas y oportunidades para ser más eficientes y alcanzar sus resultados: Responsabilidad compartida, eficacia y orden en el trabajo.

## Taller 4.

### Para Colaboradores

**Tema de capacitación:** “Comunicación asertiva”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Inicial

**Objetivo:**

Determinar el concepto de asertividad, reconocer las características de una persona asertiva.

Técnicas de comunicación asertiva como habilidad de solución de problemas.

**Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, marcadores de colores laptop y proyector.

### 1. Agenda

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

### 2. Desarrollo.

Se expone el contenido en diapositivas:

#### ¿Qué es la asertividad?

Es la oportunidad de crecer por medio de la comunicación, es el arte de comunicarnos, promover nuestros derechos y al mismo tiempo fomentar el de los demás, implica compromiso de la persona y contribuir al mutuo crecimiento de los demás a través de la comunicación.

Es tan importante lo que se dice, como, el cómo se dice.

#### ¿Qué es la comunicación asertiva?

Consiste en la capacidad de expresar sentimientos, ideas u opiniones de manera confiada disminuyendo la posibilidad de generar un conflicto, esto quiere decir que es la habilidad para expresarte sin que intervengan pre concepciones sobre las personas o hechos y se necesita

mucho respeto hacia la persona que te comunicas y establecer que tú también esperas ser respetado.

Los participantes ven el siguiente video:

[https://www.youtube.com/watch?v=UB8Wff3V\\_0A](https://www.youtube.com/watch?v=UB8Wff3V_0A)



**Figura 29** ¿Qué es asertividad?

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Luego de observar el video, se formulan las siguientes preguntas orientadoras. Para dar solución a un problema ¿Cómo acostumbras a resolverlo? ¿Recurre a la fuerza física o agresión verbal para darle solución? ¿De qué manera reaccionan las personas a tu forma de dar solución al problema?

### **Reflexión**

Esta forma de solucionar el problema ¿Te permite resolverlo de forma asertiva?

### **Competencias:**

Empatía: Es la habilidad para ponerse en los zapatos de los demás y entender lo que otros sienten. Lograr acuerdos de beneficio mutuo e interactuar pacíficamente y constructivamente con los demás (Chaux, Lleras & Velásquez 2004)

Generación de opciones: capacidad para imaginarse creativamente muchas maneras de resolver conflictos.

Comunicativas: Comunicarse con otros de manera efectiva.

### **Dinámica de activación:**

**¡Qué viene el cartero!**

Los participantes sentados forman un círculo, un participante de pie (seleccionado aleatoriamente) es el cartero. El cartero a la gente del círculo dice “uno, dos, tres” y las personas sentadas a voz en grito o según el tono que el cartero haya indicado gritan al unísono ¡que viene el cartero!- el cartero dice “traigo una carta” para todas aquellas personas que... (Que lleven gafas, o algún tipo de camiseta de cierto color o tono de cabello etc.) .- las personas que cumplan con el requisito del cartero deben cambiar de lugar y el cartero aprovechar para sentarse, el que quede de pie es el nuevo cartero.

Luego hacemos unas escenas para trabajar los conceptos de comunicación y los diferentes estilos (pasivos, agresivos, asertivos) ante el grupo. Por medio del juego de roles que consta de 3 escenas con 3 momentos en los que se emplea los estilos de comunicación:

### **Primera escena**

#### **Estilo agresivo**

##### **Sujeto 1**

-Oye, ¡tenemos que hablar! Es sobre el asunto de arreglar la casa ¡Me ayudas o Me ayudas! O no vuelves a salir a ningún lado.

-¿Quién estuvo de empleada toda la semana? Mientras ves tv, no te interesa nada! Se te puede caer la casa encima que ahí no te mueves.

- todo lo que te importa es ver tu tv

##### **Sujeto 2**

- Estoy viendo tv, no molestes.

-¡ya vas a empezar!

-¡ay ya cállate!

### **Segunda escena**

#### **Estilo pasivo**

##### **Sujeto 1**

-Disculpa, ¿te molestaría mucho arreglar la casa?

-Está bien voy hacerlo yo.

##### **Sujeto 2**

- Estoy viendo tv

### **Tercera escena**

#### **Estilo asertivo**

##### **Sujeto 1**

- Quisiera que vayas recogiendo las cosas mientras yo barro.

-Me sentiría mucho mejor si compartiéramos la responsabilidad de las tareas del hogar, puedes ver TV cuando hayamos terminado.

-Bueno puedo esperar a que termines de ver la película ¿Me ayudarás cuando termine?

##### **Sujeto 2**

- Estoy viendo tv

-Es que están a punto de coger a los ladrones.

-Claro que si

### **3. Reflexión.**

Realizaremos una lluvia de ideas acerca de las escenas por ejemplo en la primera escena agresiva el sujeto 2 repite enojos anteriores y el sujeto 1 ataca aquí no hay ganadores porque todo van a agredir, esto crea resentimientos y no mejora la situación. Segunda escena pasivo el sujeto 1 recompensa al sujeto 2 por hacerse el desentendido de la situación, lo que conlleva a que el sujeto 1 no consigue lo que quiere y pierde respeto más tarde puede intentar vengarse del sujeto 2 por ejemplo dejando que la comida se quemara. En la tercera escena, asertiva, tiene un plan determinado y posibilita la negociación de mutuo acuerdo para dar solución.

### **Taller 5.**

#### **Para Colaboradores**

**Tema de capacitación:** “Como lo resuelvo”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Inicial

#### **Objetivo:**

Responder rápidamente a los problemas que se les pueda presentar y evitarlos.

#### **Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

#### **1. Agenda**

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

## 2. Desarrollo

Se les dará una capacitación que sirve para resolver problemas llamada IdENA (Identificación, Evaluación, Negociación y Acción) esta enseña al personal a controlar a los clientes molestos mediante técnicas para disminuir la ira y un enfoque lógico de resolución de problemas.

Clasificación de emociones:

- Ira: enojo, rabia, resentimiento, indignación irritabilidad, hostilidad y en caso extremo odio y violencia
- Tristeza: pena, aflicción, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación.
- Miedo: ansiedad, temor, preocupación, inquietud, nerviosismo, angustia, susto.
- Alegría: felicidad, tranquilidad, deleite, diversión, placer, gratificación.
- Amor: aceptación cordialidad, confianza, amabilidad, devoción.
- Sorpresa: Sobresalto, asombro descontenta admiración.

Preguntas orientadoras sobre el contenido:

### Identificación

- ¿Qué me preocupa de este conflicto?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cómo me afecta esto? ¿Por qué es importante para mí?
- ¿Qué necesito comprender sobre este conflicto?
- ¿Qué suposiciones o prejuicios tengo sobre la otra persona?

### Evaluación

- Determinar las ventajas y desventajas de cada acción, agentes de la realidad.

- ¿Qué haría mejorar la situación para mí?

**Negociación:**

- Generar ideas de solución
- Hacer una lista de ideas sin juzgarlas
- Acciones concretas que pueden llevarse a cabo

**Acción:**

- Soluciones satisfactoria para ambas partes
- Asegurarse de que la solución es la específica y equilibrada.
- Seguimiento del funcionamiento de la solución.

Se implementa el buzón de sugerencias



**Figura 30** Buzón de Sugerencia  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

Finalizamos con una dinámica individual que se trata de elegir el mejor dibujo y luego ver el diagnóstico de la personalidad.



**Figura 31** Diagnostico de la personalidad.  
Elaborado por: Montesdeoca (2023)

### 3. Reflexión

¿Cómo normalmente respondemos a las situaciones de conflictos? ¿Cómo sentimos y reaccionamos? ¿Asumimos que no hay modo de que las cosas vayan bien?

## Taller 6.

### Para Colaboradores

**Tema de capacitación:** “Corrección de errores”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Correctiva

#### **Objetivo:**

Capacitar a las personas que tengan fallas en su desempeño o simplemente necesita mejorar en alguna área específica, el cual será nuevamente capacitado y evaluado de forma periódica.

#### **Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

#### **1. Agenda**

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

#### **2. Desarrollo**

**Promete menos y da más:** Es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe.

**Recuerda:** un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.

**Deja que el cliente regrese de modo voluntario:** Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado.

Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará.

Elabora encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta.

Debes estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrás desarrollar una mejora continua de tu servicio ante el cliente.

No le temas a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

### **3. Acuerdos**

Evaluar de forma periódica a los colaboradores: aceptar los errores cometidos, mejorar la concentración y apoyo mutuo.

## **Taller 8.**

### **Para Colaboradores**

**Tema de capacitación:** “Escuchar es un arte”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Desarrollo

#### **Objetivo:**

Mejorar sustancialmente el servicio de atención al cliente en el Centro de servicio Automotriz “REBUILD MOTORS” S.A.

#### **Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

### **1. Agenda**

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

### **2. Desarrollo**

**Responda rápidamente las solicitudes de información** Tratar de responder las preguntas de sus clientes rápidamente la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted está en la capacidad de resolver sus inquietudes.

**Responda rápidamente las quejas de sus clientes** Si el cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vendió, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Pídale disculpas y de ser necesario devuelva el dinero, cambie el producto o servicio, pero haga todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, su cliente o prospecto debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarde en responder las quejas juegan en su contra y generan mala voluntad de parte de sus clientes o prospectos.

**Responda las preguntas correctamente** Mi recomendación es muy simple: hable el mismo “idioma” que sus clientes, responda correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no deje ninguna interrogante abierta.

**Cumpla lo que promete** Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete. Su producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual mi consejo es que sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

**Solicite ayuda a sus clientes** Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágales saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor. Su encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece. Solicíteles además que le envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar su negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación, permanente con sus clientes, ayudara a que el negocio se mantenga como un líder del sector.

**Nunca diga “no” a sus clientes** Tratar siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de los clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes:

- No lo creo
- No se preocupe

- ¿No le importa, ¿verdad?
- Eso no es posible
- No, de ningún modo

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal cualificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que más beneficie a su cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, su cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

**Entrega rápida** No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo porque su cliente quiere escucharle decirle que sí, este el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de su negocio. Incluya siempre un pequeño margen de tiempo adicional a su servicio de entrega, de esta manera su servicio será percibido como una entrega anticipada

### **Acuerdos**

Los colaboradores se comprometen a ejecutar las acciones aprendidas en el taller:  
Escuchar con atención, respeto mutuo y trabajo colaborativo.

## **Taller 9.**

### **Para Colaboradores**

**Tema de capacitación:** “Estrategia de imagen”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Desarrollo

#### **Objetivo:**

Mejorar la imagen corporativa del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS” S.A.

#### **Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

#### **1. Agenda:**

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.
- c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

## 2. Desarrollo:

Se dará una imagen formal del centro automotriz para lo cual se debe establecerá un logotipo basado en su nombre, donde se resalta en letras llamativas con colores brillantes el nombre del centro automotriz, con una diferencia marcada de tamaño de letra que permita resaltar más aun el nombre de los servicios existentes.



**Figura 32** Imagen del Centro Automotriz.  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Se establecerá además un eslogan en conjunto con los colaboradores basado en los productos comercializados por el Centro Automotriz, con un tipo de letra más dinámico que textualmente indica una frase alusiva a los servicios que se prestan en el lugar.

***Todo el repuesto que tu vehículo necesita en calidad y garantía en un solo lugar en el centro especializado de servicios “REBUILD MOTORS S.A.”***

**Figura 33** Slogan del Centro Automotriz.  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Ilustración donde se refleja la interacción logotipo – slogan, para resaltar la aplicabilidad de ambos elementos para temas de marketing oficiales.



**Figura 34** Interacción logotipo y slogan del Centro Automotriz  
**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

Los colores utilizados en la estrategia de imagen tienen mucho contraste que su vez su combinación se percibe de manera sobria, limpia. Estos colores, junto con el tipo de letra y las dimensiones de las palabras, aportan en la captación de la atención del cliente hacia la marca, y brindan un toque de formalidad que da confianza.

### **Taller 10.**

#### **Para Colaboradores**

**Tema de capacitación:** “Estrategia de crecimiento”

**Duración:** 1.5 horas

**Fase:** Capacitación Desarrollo

**Objetivo:**

Captación de nuevos clientes y ampliación de los servicios que ofrece el Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS” S.A.

**Materiales:**

Hojas con información, hojas, lápices, laptop y proyector.

**1. Agenda**

- a. Bienvenida.
- b. Reglas del evento.

c. Dinámica rompe hielo que no tiene que ver con el contenido.

## **2. Desarrollo**

### **Estrategia de Organización de productos y servicios del centro automotriz.**

Los productos comercializados del Centro Automotriz se organizan de acuerdo a su tipo, es decir, al uso que se le dará para los vehículos, pudiendo ser estos: repuestos, aceites, tecnología, etc.

Los equipos del centro automotriz incluyen: herramientas, caja de llaves, caja de desarmadores, compresores, máquinas de alineación, entre otros.

Es importante indicar que el brandeo inicie desde el exterior y hacia el interior del centro automotriz.

En su exterior se sugiere un letrero luminoso que lleve un formato llamativo que debe incluir número telefónico, dirección y redes sociales.

Uso de señales tipo banner colgantes que direccionen al cliente hacia el tipo de producto que desean.

Los banners colgantes deben ser direccionados hacia equipos automotrices y servicios entre otros.

Dentro del establecimiento se utilizará el branding que es un conjunto de acciones relacionadas con el posicionamiento, el propósito y los valores de una marca, para motivar a los clientes a seguir a la empresa en redes sociales, para así tener un medio de comunicación directo donde se pueda comunicar promociones, eventos, presentar productos y demás acciones de marketing que mantengan al cliente motivado a visitar el centro automotriz.

El diseño de la imagen del centro automotriz incluye aspectos de rapidez y eficiencia que permitan a la empresa mostrarse de manera más formal hacia su mercado.

Se incluyen en el diseño de la imagen elementos como: tarjetas de presentación, camisetas, facturas, gorras y otros ítems que pueden ser de apoco integrados a los materiales promocionales institucionales.

Se sugiere la impresión a doble cara de las tarjetas de presentación para aprovechar mejor los espacios con la información suficiente para presentar al centro automotriz, sus productos y sus datos generales.

El diseño de overoles de los trabajadores debe ser sobrio, manteniendo la pulcritud, se aprovecha el color de fondo para resaltar el logotipo de la empresa, donde resalta su nombre. La idea es posicionarse en la mente de los clientes actuales y potenciales.

La importancia de generar imagen formal a la empresa radica en el hecho de que esta brinda seguridad a los clientes, quienes perciben una empresa de manera tangible gracias a su imagen, lo cual incide directamente en su satisfacción.

La imagen permite además que las estrategias de marketing sean más efectivas dado que se cuenta con una línea gráfica sobre la cual trabajar, y que es la base para el proceso de captación de clientes y posicionamiento en el mercado.

**Estrategia de Captación** La estrategia de captación para mejorar la atención a los clientes nuevos se basa en dos aspectos, el primero es las promociones que se programan para motivar la visita y la compra de productos, además de generar satisfacción vinculada a la oportunidad de adquirir un producto con descuento, y segundo la publicidad que da a conocer del centro automotriz, sus productos y a los elementos diferenciadores que atraigan clientes.

**Promociones** Las promociones se enfocan principalmente en la oportunidad que se la da a los clientes actuales y nuevos de adquirir productos con un descuento en determinada temporada en el año.

La manera como se darán a conocer los descuentos es vía banners en el establecimiento e imágenes para redes sociales.

Se debe dar a conocer los descuentos a los que los clientes del centro automotriz pueden acceder si visitan el establecimiento, como se puede observar se mantiene siempre la imagen institucional de la empresa e incluso la imagen en cuanto a cada tipo de producto ofertado.

**Publicidad** Se sugiere el uso de artes que permitan tener presencia en redes sociales, imprimir volantes, o contratar publicidad en medios impresos.

**Análisis de la Expectativa y perspectiva** Se sugiere que se levante continuamente información de los clientes del centro automotriz y no clientes, para así conocer la expectativa que tienen del servicio o la calidad esperada de sus productos, para esto se hace uso de encuestas, buzón de sugerencias, correo electrónico, y demás medios que permitan conocer lo que el cliente piensa de la empresa.

Se hace uso de un cuestionario como instrumento de recolección de información el mismo que, de manera concreta y rápida, recoge información de los clientes posterior a la realización de su compra o su visita al centro automotriz.

**Análisis de Percepción** La percepción es el punto de vista real del cliente en cuanto al servicio o producto recibido.

El análisis de la percepción es de vital importancia dado que proporciona información que permitirá conocer la brecha entre lo que el cliente espera y lo que en realidad recibe, para de acuerdo a eso tomar decisiones de mejora que permitan a la empresa procurar la satisfacción integral de sus clientes.

Para el análisis de la percepción se diseña un cuestionario con base a las preguntas diseñadas para el análisis de las expectativas. Los resultados de estas encuestas son también tabulados, graficados y compartidos con todos los empleados de la entidad.

**Atención de mejora de la situación** De la interacción entre jefes y empleados para obtener soluciones a los problemas evidenciados en la retroalimentación de los resultados, se generan proyectos de mejora que permitan llevar a cabo las ideas seleccionadas y mejoren el problema suscitado.

### **3. Retroalimentación:**

Para retroalimentar al personal de los resultados de las encuestas, se procede a organizar una reunión de socialización, donde se comparten los datos obtenidos y se solicitan soluciones que salgan de la interacción entre jefes - empleados.

#### **4.5. Factibilidad de aplicación.**

##### **4.5.1. Tiempo.**

El proceso de ejecución de la propuesta será de 6 meses.

##### **4.5.2. Espacio.**

El plan de capacitación puede ejecutarse en un Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”.

##### **4.5.3. Recursos Humanos.**

Gerente y colaboradores del Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS S.A”.

##### **4.5.4. Recursos Materiales.**

Los recursos materiales que se usaran son los siguientes:

Tabla 27

*Recurso material para la ejecución de la propuesta*

<b>N°</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio U</b>	<b>Total</b>
1	Resma de Papel Bond	1	5,00	5,00
2	Fotocopias	300	0,05	15,00
3	Textos	10	1,00	10,00
4	Laptop	1	600,00	600,00
5	Proyector	1	80,00	80,00
6	Otros	1	50,00	50,00
7	Capacitador(a)	10	100,00	1000,00
<b>Total</b>				<b>1760,00</b>

**Elaborado por:** Montesdeoca (2023)

## **4.6. Beneficiarios Directos e Indirectos.**

### **4.6.1. Beneficiarios Directos.**

El propietario de la Empresa de Servicio Automotriz: Una adecuada Cultura Organizacional hace que la empresa sea más productiva y brindando servicios de calidad captará mayor clientela.

Los colaboradores: Una cultura bien desarrollada nos guía a la satisfacción y felicidad en el trabajo lo que va de la mano con un mejor desempeño.

### **4.6.2. Beneficiarios Indirectos.**

Los clientes: Satisfaciendo sus necesidades con un servicio de calidad.

## **4.7. Conclusión de la propuesta.**

- La colaboración que existe entre los compañeros de trabajo de las distintas áreas de Centro de Servicio Automotriz “REBUILD MOTORS” S.A. en la ejecución de los objetivos, metas, motivaciones y planes que se han establecido, es muy importante para que el ambiente laboral sea más agradable, permitiendo realizar sus funciones y obligaciones asignadas, mejorar su rendimiento y calidad de servicio.
- La creación de nuevas y eficientes estrategias que logren mejorar los procesos funcionales, la productividad, y agilidad en el servicio que se ofrece en la empresa permite la captación de nuevos clientes y que la misma se vuelva más competitiva.
- Teniendo una gestión eficaz nos permite la ampliación a nuevos servicios requeridos por el sector automotriz.

## 5. CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos del Centro de servicio Automotriz “REBUILD S.A”, podemos concluir que:

- Luego de identificar los referentes teóricos citados en la investigación afirmamos que la Cultura organizacional de la empresa incide en la calidad de servicio que ofrece la organización.
- Al diagnosticar la situación actual de la Cultura Organizacional que tiene la empresa es la Cultura Jerarquizada, no existen culturas buenas ni malas, lo malo es que no todos los colaboradores están al tanto de la requerida, simplemente la viven natural y en desorden. Promover una Cultura Organizacional Saludable fomenta el bienestar de los trabajadores y de la organización.
- En el acercamiento que tuvimos con los clientes a través los instrumentos de recolección de datos se evidencia que los clientes tienen un cierto descontento por los errores subsanables. La ausencia de una herramienta del área de atención al cliente como lo es el buzón de quejas les quita la oportunidad a los clientes de compartir inconformidades o experiencias negativas en algún proceso de compra al utilizar los servicios de la compañía.
- Conocer los factores que inciden en la Cultura Organizacional y en la calidad del servicio es lo que nos permite conocer a profundidad las necesidades de la empresa y de los clientes y así ejecutar acciones para dar cumplimiento a las metas planteadas.

- Fortalecer la Cultura organizacional a través de un plan de capacitación ayudará a innovar las actitudes de los colaboradores para mejorar la atención del Centro de Servicio Automotriz.

## 6. RECOMENDACIONES

- Sensibilizar al Gerente del Centro de Servicio Automotriz sobre la necesidad de aplicar los productos teóricos originados de esta investigación.
- Empoderar a los colaboradores sobre la cultura requerida en la organización para que cada miembro se sienta parte fundamental del éxito en el cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Que el buzón de quejas sea parte de un proceso de gestión para la organización, a través de la información que obtiene la empresa por medio de esta herramienta le sirva para identificar los problemas comunes.
- De los factores que intervienen en la Cultura Organizacional y en la calidad del servicio, tomar en cuenta que son un papel importante dentro de la organización, por lo que crear espacios de socialización genera un valor agregado a la Cultura organizacional, para que el éxito sea continuo incidiendo en el crecimiento empresarial a través de una atención adecuada al cliente el mismo que será el portavoz para difundir el buen servicio que tiene centro de servicio automotriz.
- Ejecución del plan de capacitación para la implementación de actividades recreativas las mismas que pueden ser periódicamente, también se puede realizar pausas activas en el transcurso de la jornada laboral con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y al mismo tiempo la calidad de servicios que ofrecen los colaboradores del centro de servicios Automotriz.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anzil, F. (16 de octubre de 2009). Estudio Financiero. Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion/estudio-financiero>
- Becerril, P. (23 de mayo de 2016). Prezi. Obtenido de <https://prezi.com/obcfn8woaequ/medelo-canvas/>
- Carvajal, L. (18 de enero de 2013). Lizardo Carvajal. Obtenido de <http://www.lizardo-casrvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castro, W. A. (2009). Selección de proveedores una aproximación al estado del arte. cuaderno de administración, 151.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Mexico: The McGraw-Hill Companies.
- Cuervo, L. (20 de noviembre de 2014). Infraestructura. Obtenido de <http://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/6-Infraestructura.pdf>
- Hernández, M. (s.f.). TIPOS Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN. ESPAÑA: BUEN DIA.
- Hernández, R. F. (2017). Métodos de la Investigación.
- Ibáñez, J. (30 de agosto de 1992). sobre la metodología administrativa. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/sobre\\_la\\_metodologia\\_cualitativa.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/sobre_la_metodologia_cualitativa.pdf)
- Kotler, P. (2008). Principios del Marketing. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Ledezma, M. A. (20 de noviembre de 2015). Issu. Obtenido de [https://issuu.com/miguelangelambarioledezma/docs/u4.investigaci\\_n\\_documental](https://issuu.com/miguelangelambarioledezma/docs/u4.investigaci_n_documental)
- Pereira, F. (2013). Cuadernos latinoamericanos de administracion . Obtenido de Las competencias laborales : <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- RABEY, A. (SEPTIEMBRE de 2020). ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Obtenido de IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LAS EMPRESAS: <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- SANCHEZ, G. (AGOSTO de 2011). ECUADOR DOCUMENTS . Obtenido de <https://fdocuments.ec/document/motivacion-como-factor-determinante-en-el-desempeno-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara.html>
- TUBÓN PAREDES, J. (2018). La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Avícola Santa Mónica del cantón Pelileo de la provincia de

Tungurahua.Universidad Técnica de Ambato.Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27718/1/1804528113%20JUAN%20PABLO%20TUB%c3%93N%20PAREDES.pdf>

Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de motivación . Barcelona: Victor Igual, S.L.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano (pág. 10). México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>

Shein, E (1996) El liderazgo y la cultura organizacional artículo publicado por Fundación Peter Drucker. Libro el líder del futuro.[https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)

## **TESIS**

Izquierdo Lozano, María Augusta, Plan de estrategias basado en nuevos paradigmas de Cultura Organizacional aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Ecuador año 2021.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1

#### Cuestionario sociodemográfico.

Seleccione una opción

Género	H	M	LBGTI
Total			
Edad comprendida entre :			
20 a 30 años			
40 a 50 años			
Mayor a 50 años			
Sector donde vive			
Norte			
Sur			
Centro			

### ANEXO 2

#### Cuestionario basado en el Modelo Servperf.

Seleccione una opción

Elementos tangibles	Siempre	Casi Siempre	A Veces
¿La organización tiene equipos de apariencia modernos?			
¿Las instalaciones de la organización visualmente son atractivas?			
¿Los trabajadores de la organización mantienen una apariencia personal limpia?			
¿La organización cuenta con folletos informativos al momento de explicar los servicios que ofrecen?			
<b>Fiabilidad</b>			
¿La empresa entrega los servicios requeridos en el tiempo establecido?			
¿La empresa muestra interés en resolver su problema?			
¿La empresa brinda el servicio a la primera?			
¿Los trabajadores de la empresa prestan el servicio sin cometer errores?			
<b>Capacidad de respuesta</b>			
¿Los trabajadores comunican a sus clientes cuando concluirá el servicio que solicita?			
¿Los trabajadores ofrecen un servicio rápido a sus clientes?			
¿En la empresa los trabajadores siempre están dispuestos a informar y ayudar al cliente?			

¿Los trabajadores siempre están listos para resolver inquietudes de los clientes?			
<b>Seguridad</b>			
¿El comportamiento de los trabajadores de la empresa transmite confianza a los clientes?			
¿Los clientes sienten seguridad con el servicio brindado por la empresa?			
¿Los trabajadores son amables con los clientes?			
¿En la empresa los trabajadores tienen los conocimientos necesarios para responder las preguntas de los clientes?			
<b>Empatía</b>			
¿El horario de atención de la empresa es conveniente para los clientes?			
¿La atención que brindan a los clientes es personalizada?			
¿La empresa demuestra interés y preocupación por las necesidades del cliente?			
¿Los trabajadores comprenden las necesidades de los usuarios?			

**ANEXO 3**  
**Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).**

Seleccione una opción

<b>CARACTERISTICAS DOMINANTES</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>DESEADA</b>
¿La empresa es como una gran familia, un lugar muy personal, disfrutan de la compañía de otros?		
¿La empresa es un lugar dinámico y emprendedor, les gusta tomar riesgos?		
¿La empresa está orientada a resultados, la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho, son competitivas entre sí?		
¿La empresa es muy formal y estructurada, los procedimientos le dicen a las personas como hacerlo?		
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		
¿El líder de la organización facilita, guía, y enseña a sus miembros?		
¿El líder de la organización apoya la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos		
¿El líder de la organización es considerado conservador, asegura los resultados?		
¿El líder de la organización generalmente coordina, organiza o mejora la eficiencia?		
<b>GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>		
¿La organización se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación?		

¿La organización se caracteriza por el individualismo y libertad (iniciativa de sus colaboradores)?		
¿La organización se caracteriza por promover la competitividad y exigencias en los colaboradores?		
¿La organización se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas?		
<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
¿La organización se mantiene unida por la lealtad y confianza?		
¿La organización se mantiene unida por los deseos de innovación y desarrollo (existe un énfasis en estar al límite)?		
¿La organización se mantiene unida por el cumplimiento de metas?		
¿La organización se mantiene unida por las normas y políticas formales (mantener a la organización unida es lo importante)?		
<b>ENFASIS ESTRATEGICO</b>		
¿La organización enfatiza en la confianza junto con la apertura y participación?		
¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos, crecimiento empresarial, ganar espacio en el mercado?		
¿La organización enfatiza en la competitividad y logro de objetivos?		
¿La organización enfatiza en permanencia y estabilidad?		
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>		
¿La organización basa el éxito en el trabajo en equipo, relaciones personales y el reconocimiento de las personas?		
¿La organización basa su éxito en contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en servicios e innovación?		
¿La organización basa su éxito en la participación del mercado y desplazamiento de competencia, el liderazgo del mercado es la clave?		
¿La organización basa su éxito en la eficiencia del cumplimiento de sus Tareas?		

#### ANEXO 4

#### Matriz de operacionalización de la variable Cultura Organizacional.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	La Cultura Organizacional se refiere a los valores, percepciones, actitudes, creencias, tradiciones y cómo interactúan entre los grupos que existen en todas las empresas.	1. Características dominantes	1 Familiaridad 2. Dinamismo 3. Orientación a resultados 4. Formalidad y estructuración	1. ¿La empresa es como una gran familia, un lugar muy personal, disfrutan de la compañía de otros? 2. ¿La empresa es un lugar dinámico y emprendedor, les gusta tomar riesgos? 3. ¿La empresa está orientada a resultados, la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho, son competitivas entre sí? 4. ¿La empresa es muy formal y estructurada, los procedimientos le dicen a las personas como hacerlo?	Encuesta
		2. Liderazgo Organizacional	Estilo de Liderazgo  1 Mentor 2 Emprendedor 3 Organizador 4 Competitivo	1. ¿El líder de la organización facilita y guía a sus miembros? 2. ¿El líder de la organización apoya la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos? 3. ¿El líder de la organización es considerado conservador, asegura los resultados? 4. ¿El líder de la organización generalmente coordina, organiza o mejora la eficiencia?	
		3. Gestión de los empleados	1 Trabajo en equipo 2 Iniciativa individual 3 Competitividad 4 Seguridad y estabilidad.	1. ¿La organización se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación? 2. ¿La organización se caracteriza por el individualismo y libertad (iniciativa de sus colaboradores)? 3. ¿La organización se caracteriza por promover la competitividad y exigencias en los colaboradores? 4. ¿La organización se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas?	

		<p>4. Unión de la organización</p> <p>1 Lealtad y confianza 2 Innovación 3 Formulación de metas 4 Normas y políticas formales</p>	<p>1. ¿La organización se mantiene unida por la lealtad y confianza?</p> <p>2. ¿La organización se mantiene unida por los deseos de innovación y desarrollo (existe un énfasis en estar al límite)?</p> <p>3. ¿La organización se mantiene unida por el cumplimiento de metas?</p> <p>4. ¿La organización se mantiene unida por las normas y políticas formales (mantener a la organización unida es lo importante)?</p>	
		<p>5. Énfasis estratégico</p> <p>1 Desarrollo de Recursos Humanos 2 Crecimiento 3 Logro de objetivos 4 Permanencia y estabilidad</p>	<p>1. ¿La organización enfatiza en la confianza junto con la apertura y participación?</p> <p>2. ¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos, crecimiento empresarial, ganar espacio en el mercado?</p> <p>3. ¿La organización enfatiza en la competitividad y logro de objetivos?</p> <p>4. ¿La organización enfatiza en permanencia y estabilidad?</p>	
		<p>6. Criterio de éxito</p> <p>1 Trabajo 2 Servicios 3 Liderazgo 4 Eficiencia</p>	<p>1. ¿La organización basa el éxito en el trabajo en equipo, relaciones personales y el reconocimiento de las personas?</p> <p>2. ¿La organización basa su éxito en contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en servicios e innovación?</p> <p>3. ¿La organización basa su éxito en la participación del mercado y desplazamiento de competencia, el liderazgo del mercado es la clave?</p> <p>4. ¿La organización basa su éxito en la eficiencia del cumplimiento de sus tareas?</p>	

**ANEXO 5**

**Matriz de operacionalización de la variable Calidad del Servicio.**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	Es el rango en el que el servicio satisface las necesidades del cliente, y si es posible excederlo. Mantener a los clientes internos y externos satisfechos es una ventaja competitiva	1. Elementos tangibles	1.1. Equipos 1.2. Instalaciones 1.3. Imagen del personal 1.4. Materiales	1. ¿La organización tiene equipos modernos? 2. ¿Las instalaciones de la organización visualmente son atractivas? 3. ¿Los trabajadores de la organización mantienen una apariencia personal limpia? 4. ¿La organización cuenta con folletos informativos al momento de explicar los servicios que ofrecen?	Encuesta
		2. Fiabilidad	2.1. Tiempo 2.2. Interés en resolución de problemas 2.3. Atención 2.4. Eficiencia	5. ¿La empresa entrega los servicios requeridos en el tiempo establecido? 6. ¿La empresa muestra interés en resolver su problema? 7. ¿La empresa brinda el servicio a la primera? 8. ¿Los trabajadores de la empresa prestan el servicio sin cometer errores?	
		3. Capacidad de respuesta	3.1 Comunicación 3.2 Rapidez del servicio 3.3 Disposición 3.4 Respuesta a inquietudes	9. ¿Los trabajadores comunican a sus clientes cuando concluirá el servicio que solicita? 10. ¿Los trabajadores ofrecen un servicio rápido a sus clientes? 11. ¿En la empresa los trabajadores siempre están dispuestos a informar y ayudar al cliente? 12. ¿Los trabajadores siempre están listos para resolver inquietudes de los clientes?	

		<p>4. Seguridad</p> <p>4.1 Confianza 4.2 Seguridad 4.3 Amabilidad 4.4 Conocimiento</p>	<p>13. ¿El comportamiento de los trabajadores de la empresa transmite confianza a los clientes?</p> <p>14. ¿Los clientes sienten seguridad con el servicio brindado por la empresa?</p> <p>15. ¿Los trabajadores son amables con los clientes?</p> <p>16. ¿En la empresa los trabajadores tienen los conocimientos necesarios para responder las preguntas de los clientes?</p>	
		<p>5. Empatía</p> <p>5.1 Horario 5.2 Atención personalizada 5.3 Preocupación 5.4 Comprensión</p>	<p>17. ¿El horario de atención de la empresa es conveniente para los clientes?</p> <p>18. ¿La atención que brindan a los clientes es personalizada?</p> <p>19. ¿La empresa demuestra interés y preocupación por las necesidades del cliente?</p> <p>20. ¿Los trabajadores comprenden las necesidades de los usuarios?</p>	