



Universidad Católica Andrés Bello
Vice-Rectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización en: Desarrollo Organizacional

Diagnóstico para la empresa:

**ASESORAMIENTO EN TELECOMUNICACIONES 2002 C. A.
Cybernetiko's Café**

Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo
Organizacional

Profesor Asesor:
María Elena Hoffmann K.

Autor:
Manuel J. Prada P.

Caracas, Diciembre del 2004

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por la vida en todos sus aspectos.

A mis hijos Susana, Laura y Manuel Vicente por apoyarme. A mi nieto Lucas Alfonso por representar el futuro.

A Micaela por alumbrar esta etapa de mi vida.

A mis profesores por su sabiduría y paciencia. Muy especialmente a José Fernández.

A Dorkis por ser mi ángel de la guarda con las fechas y todos esos procesos administrativos que sólo ella maneja con cariño y vocación.

A mi tutora y amiga, Prof. María Elena Hoffmann K. por guiarme hasta el final de esta jornada académica.

Last but not least, a mis compañeros de curso, y muy especialmente a Sofía Socorro y Jesús Salazar.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	4
II MARCO TEÓRICO.	6
III MARCO METODOLÓGICO.....	33
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.	49
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA.....	53

ANEXOS

Carta de Compromiso.

Encuesta a operadores.

Encuesta de usuarios.

Reporte de los resultados de las entrevistas a usuarios.

Registro de datos de las entrevistas a usuarios.

Gráficos de los resultados de las entrevistas usuarios.

Reporte de los resultados de las entrevistas a operadores.

Registro de datos de las entrevistas a operadores.

Gráficos de resultados de las entrevistas a operadores.

DEDICATORIA

A mis propios esfuerzos

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Grado de Especialización de Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, refleja, en cinco capítulos los objetivos y resultados de la intervención diagnóstica llevada a cabo en Cibernetiko's Café para la empresa "ASESORAMIENTO EN TELECOMUNICACIONES 2002.C.A." Igualmente, de esta forma, se da cumplimiento a lo establecido en el ordenamiento legal vigente y disposiciones generales de la Universidad Católica Andrés Bello en materia de requisitos académicos para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

La referida intervención se realizó en un lapso de ocho semanas y fue producto de conversaciones formales con la Gerencia de la empresa. Esta requería determinar, entre otros objetivos, si sus empleados tenían una visión compartida de la organización y si ellos conocían, aceptaban y estaban alineados con las directrices organizacionales clave para la empresa como prestadora de servicios de informática, computación y telefonía.

Esta necesidad sentida y exigencia puntual concordaba con los criterios que los especialistas en Desarrollo Organizacional tienen al jerarquizar y ponderar la necesidad de que las empresas exitosas tengan definido y establecido lo relativo a la

visión y consecuente misión. En este sentido se quiere destacar lo que Marc S. Gerstein (1987) afirma:

Por lo general, un enunciado de la visión aclara: La misión o finalidad de la organización. Las metas primordiales de la empresa. La filosofía propia de la empresa, en términos de sus relaciones con los empleados, los clientes, los accionistas y con el medio.

El autor continúa señalando que “sólo una clara definición de la misión y la finalidad de la empresa permite elaborar unos objetivos claros y realistas pues constituye los cimientos de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.”

Con esta convicción y mandato el Consultor entendió, según lo planteado por Audirac y otros (1994) que la intervención en el Ciber Café debería, desde el punto de vista teórico y metodológico, en lo posible, abarcar tanto el aspecto individual como el grupal. Ello se fundamentaba en lo contemplado en el enfoque de tarea y el enfoque de procesos establecidos en las intervenciones de DO según el referido autor. Igualmente debería ceñirse a la investigación acción que caracteriza a estas intervenciones diagnósticas.

Es necesario señalar que en el enfoque de procesos se resalta la consulta individual, el conocimiento de la situación actual y

se aborda tangencialmente la formación de equipos. Con respecto al enfoque de tarea, caso que ocupa este documento, se refiere a cómo los empleados realizan su trabajo, es decir, cómo los operadores del Ciber Café prestan el servicio y atienden al cliente.

Capítulo I

Contexto de la Empresa

La organización objeto de la intervención es Cybernetiko's Café, ubicado en Montalbán, Caracas. Es una unidad de negocios perteneciente a ASESORES EN TELECOMUNICACIONES 2002 CA quien la administra y gerencia. Es una micro empresa fundada en febrero del 2002 y la característica de la organización es la del Modelo Colectivo de Consenso según Larry E. Greiner y Virginia Schein(1988).

Cybernetiko's Café presta servicios de telefonía, Internet, juegos interactivos, y lo relacionado con impresiones, escaneo de documentos, servicios de fax, encuadernaciones y asesoría en materia de informática. El horario de trabajo es corrido de lunes a lunes. La jornada de trabajo se inicia a las ocho de la mañana y finaliza a las ocho de la noche. Los domingos el ciber se abre a partir de las ocho y media de la mañana y se cierra a las ocho y media de la noche. La jornada de trabajo se divide en tres turnos. El servicio no se extiende en la noche por motivos de inseguridad en la zona.

Su personal lo conforman tres operadores y un gerente general. Su clientela proviene de los colegios, centros educativos,

edificios, negocios y empresas que se desenvuelven en Montalbán.

El Ciber Café está ubicado en un local comercial cuyas instalaciones están debidamente mantenidas. Su dirección: Calle N 50; Ramal Oeste; Montalbán, Unidad Vecinal N-2; Centro Comercial “Páez”, PB N 2. Zona Postal 1020. A una cuadra del Centro Comercial La Villa. Teléfono 0212.4718432. Página web: www.empates.com. Registrados en página web de la comunidad: montalbanenlinea.com

Capítulo II

Marco Teórico

El Desarrollo Organizacional desde sus inicios ha tenido como norte, en diferentes dimensiones, el mejoramiento, la optimización, la gerencia del cambio planificado y la supervivencia de las organizaciones, empresas e instituciones donde se aplica. Los especialistas no dudan en afirmar que la disciplina tiene entre sus objetivos el llevar a las organizaciones a un nivel superior de gestión gerencial y de funcionamiento institucional. Optimización que implica igualmente el fortalecimiento técnico, intelectual y conductal de las personas que las integran. Los resultados favorables de esta gestión se reflejarán en la sociedad o entorno en el cual estas organizaciones o entes se desempeñan.

Como señalan French y Bell (1995), el Desarrollo Organizacional “ es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas” que está centrada en “mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y práctica de un cambio planificado”

Algunas interrogantes que surgen de éste planteamiento son las siguientes:

1. ¿Qué se entiende por organización?
2. ¿En qué consiste mejorar la organización?
3. ¿Bajo qué condiciones y cómo se lleva a cabo este proceso en el DO?

Se entiende según lo investigado, que “mejorar”, significaría lograr un cambio planificado en los procesos, tareas, estructura y cultura que caracterizan a la organización en estudio. Este cambio según Lewin (1951), Lippitt y otros (1958) y Edgard Schein, está constituido por etapas o fases.

Para Kurt Lewin, (op:cit) el padre de este enfoque, son tres los pasos que conforman el proceso de cambio. El primero sería el relativo a la descongelación, el segundo se refiere al de movimiento y el tercero es el de recongelamiento. Lippitt y colaboradores (op:cit) extienden el proceso a siete las etapas. Schein (op:cit) profundiza y detalla las fases.

Los investigadores afirman que en el desarrollo del proceso surgirá la resistencia al cambio y la consecuente acción por parte del especialista para minimizar la resistencia e iniciar el proceso planificado de cambio.

Para Lewin (op:cit) la fase de descongelamiento implica un diagnóstico y una planificación que derive del diagnóstico. La etapa de movimiento se traduce en una acción coherente,

consensuada, flexible y adecuada a los resultados logrados en el diagnóstico para la implantación del cambio. La fase de recongelamiento corresponde a la etapa de evaluación del proceso de intervención.

El cambio propuesto, o la mejora implícita y explícita en la intervención afectaría, a los siguientes componentes: El tecnológico; el humano-social; el administrativo y el estructural.

La mejora se llevaría a cabo en un tiempo determinado que puede ser descrito o catalogado como: a corto, a mediano y a largo plazo. Cuando la intervención está centrada sobre los conocimientos, conceptos, habilidades (aptitudes + ejercicio) podrían considerarse que el cambio se logre a corto tiempo. A mediano plazo se modificarían las actitudes y valores de los integrantes de la organización. El comportamiento individual y grupal serían influenciados más a largo plazo.

Esta taxonomía del tiempo no es inflexible o está rígidamente establecida. Según refieren French y Bell (op: cit) las consideraciones sobre el cambio, la inevitable resistencia al mismo y posterior acción en el tiempo están plasmadas en el modelo que Elton Mayo presentó en los inicios del DO. Es de destacar que en la definición que French y Bell (op: cit) formulan sobre el DO establecen que “este es un esfuerzo a largo plazo, apoyado y guiado por la gerencia.” Es decir, el tiempo es una variable importante en el proceso de cambio.

El DO tiene que ver con la organización. Es un vocablo sujeto a diferentes interpretaciones. Para efectos de precisión académica es prudente determinar cuál es su aceptación o connotación en este trabajo.

Gómez (2000), define a la organización como “Modelo mediante el cual se regulan las relaciones entre los elementos de un grupo, para el logro de un fin común y la integración a un ambiente”. Igualmente señala que “el término se emplea también para designar a entidades organizadas, tales como: una empresa, un ente de la administración pública o una asociación”.

Para los autores Larry E. Greiner y Virginia E. Schein (op: cit.) las organizaciones son “modelos y los consultores de DO deben trabajar con esta realidad antes de intentar llevar a la organización hacia alguna otra.” La otra realidad se refiere al concepto de modelo y a la implantación del cambio planificado y deseado. Los autores citados, mediante el estudio de las relaciones de poder que existen en las organizaciones, establecen que hay tres modelos básicos de organización. Igualmente reconocen que en 1971 Balrige había establecido tres arquetipos organizacionales y que en 1981 Pfeffer había establecido cuatro. Greiner y Schein identifican a sus modelos de organización como: el racional/ burocrático; colectivo / de consenso y el plural / político.

El modelo racional –burocrático es un sistema tradicional. La autoridad se ejerce de manera descendente. Se emplean canales de comunicación formales. Las políticas y procedimientos están bien definidos. El modelo plural / político considera que las organizaciones se componen de grupos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos. El conflicto será inevitable y el poder se manifiesta con diferentes características.

El modelo colectivo/ de consenso, según los autores, destaca el comportamiento interpersonal y de grupos pequeños dentro de la empresa. Las reglas, las políticas son relajadas y los procedimientos dispersos en algunos casos.

Cybernetiko's Café encaja en esta categoría al estar constituida por un pequeño grupo de personas y donde la gerencia manifestaba, en las conversaciones previas a la intervención diagnóstica, la necesidad sentida de definir la visión, misión de la organización y determinar la alineación de los empleados con los lineamientos organizacionales y directrices de la empresa como prestadora de servicios de telefonía e informática.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, DRAE, (1992) "organización" tiene cuatro acepciones. La primera es: "Acción y efecto de organizar u organizarse." Su género es femenino. La tercera definición del DRAE reza: "Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado". Esta definición es la que más se acerca o se

refiere a la disciplina en estudio. La cuarta definición del DRAE, de género femenino dice: “Disposición, arreglo, orden”.

Sin embargo, Audirac (op: cit), establece una diferencia entre organización y empresa. Define a organización como “proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”. Igualmente define a empresa como “la unidad económico social en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.

Para que un ente sea considerado una empresa, Audirac, determina unas características o condiciones mínimas. Una empresa requiere de un edificio o sede, procesar materia prima, tener equipos, manejar recursos financieros, tener sistemas y gente. A simple vista, por lo tanto, este autor establece una diferencia entre organización y empresa. Es decir, no considera una organización como sinónimo de empresa. Lo que sí está implícito es que para ser empresa debe ser primero una organización, Y a tal efecto existen organizaciones que no son empresas, y si hay empresas que necesariamente son organizaciones.

El concepto de empresa en cuanto a sus dimensiones lo definen Samuelson y Nordhaus (1993), desde un punto de vista económico, en los siguientes términos: “En las economías de mercado se produce en una amplia variedad de organizaciones,

que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas”.

Los autores al hablar de empresas se refieren a unidades de producción de diferentes tamaños. Se caracterizan por tener un marco jurídico que las rige; tienen capital, producen bienes y servicios.

Por su parte, para el DRAE (op:cit) la empresa es una: “Entidad integrada por el capital y trabajo, como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”

Irene Vázquez (1990) la define como un grupo humano y, como tal, está supeditado a las características dinámicas de todo grupo humano. La finalidad de la empresa debe ser: “La fecundidad, o sea, la producción. La empresa debe producir al máximo posible, y a la vez ha de conseguir algo más que eso: ha de procurar el bienestar social de todos los individuos que pertenecen a ella”. Criterio que implica el desarrollo integral de la persona, por ende, consideración que está enmarcada dentro de los objetivos del DO.

De lo arriba señalado es evidente que el término organización tiene varias aceptaciones e interpretaciones. Por lo tanto, para

los fines de este trabajo, al hablar de organización, se entenderá como un grupo de personas que tienen objetivos en común, se agrupan voluntariamente, bajo normas y reglas previamente establecidas y persiguen el bien común. Las organizaciones tienen valores, cultura, jerarquías. Igualmente se acepta que el término organización puede aplicarse indistintamente al sector empresarial, industrial, comercial, como al sector gubernamental, académico, político no lucrativo. El concepto implica, una unidad que persigue la prosperidad, la eficiencia, el lucro, posee infraestructura y tiene una finalidad de sobre vivencia en un entorno exigente, cambiante, volátil. Por ende el éxito y la supervivencia son ideas clave.

En otro sentido los consultores del DO se refieren a las organizaciones, y por ende a las empresas, como sistemas. La teoría de sistemas tiene vital importancia en el DO. French y Bell (op: cit) destacan que en 1950 esta teoría fue presentada por Ludwig von Bertalanffy y posteriormente aplicada al DO por Katz y Kahn en 1963. Afirman que ella (la teoría) es herramienta fundamental para los estudiosos del DO, ya que “considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.”

El constructo de sistemas facilita el conocer, comprender y analizar las organizaciones y de esta manera sintetizar, explicar y evaluar las diferentes concepciones académicas subyacentes que persiguen optimizar, mejorar y dinamizar tanto a las organizaciones como a las empresas.

Esta conceptualización permite que se elaboren modelos para estudiar las organizaciones. El concepto de organización, ya mencionado en la obra de Gómez (op:cit), de Greiner y Virginia Schein (op:cit), surge así con otra dimensión. Sin embargo el objetivo es uno: estudiar la organización, entenderla y mejorarla. Según Audirac (op:cit) existen varios modelos. Él los tipifica en el modelo de Patrick Williams, el de French y Bell, el de Katz y Khan y el de Donald Kingdom.

Del análisis de estos modelos se deduce que en todos ellos existen constantes o variables comunes. Ellas son las de tareas, procesos, estructura, cultura, recursos humanos, gerencia. Por ende, una organización o empresa en el DO, se refiere a entes que se caracterizan por una plataforma, tecnológica, conformada por personas que cumplen tareas específicas en una estructura gerencial definida y en un ambiente determinado.

La teoría destaca que los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. El sistema abierto es aquel que tiene ambiente, se relaciona, interactúa y se comunica con otros sistemas. Está vivo. El sistema cerrado es todo lo contrario. La historia del DO demuestra que un sistema cerrado no sobrevive. No sobrevive al no interactuar con el medio, no asimilar los cambios que se dan en el entorno, no nutrirse de la energía vital que el medio genera y por ende, fracasa. Es como sacar un pez en el agua. Su muerte es irreversible.

Las organizaciones como sistema, sean abiertas o cerradas, tienen, de acuerdo a los especialistas, características fundamentales. Ellas son:

- Propósito
- Insumos
- Salidas
- Secuencias
- Ambiente
- Catalizadores
- Agente humano.

La teoría establece que la organización tiene un nivel de entrada, un proceso de transformación, un nivel de salida que genera una retroalimentación. Este proceso se da en un ambiente o medio determinado.

Se afirma por lo tanto, que la organización es un ser, un ente que nace, se desarrolla, se consolida, se transforma y al no lograrlo desaparecerá. Y precisamente evitar su desaparición y lograr su éxito es uno de los objetivos de la intervención de cambio planificado que el DO establece y persigue.

Para dar respuesta a la interrogante que surge de la citada afirmación de French y Bell en cuanto a la naturaleza y finalidad del DO y qué condiciones deben cumplirse para que se inicie un proceso de cambio en una organización, deben darse unas

premisas básicas. Estas serían, según los estudiosos del DO, las siguientes:

- Que la solicitud de intervención responda a una necesidad sentida, exigida, requerida por el cliente.
- Que el cliente participe tanto en la planificación como en la implementación del proceso de cambio.
- Que la intervención se refleje en un cambio de cultura organizacional.
- Que el cliente al finalizar el proceso de intervención logre su independencia del especialista contratado para efectuar o dirigir la intervención.

La metodología de trabajo que caracteriza a las intervenciones del DO se tipifica como investigación acción. Es una combinación según French y Bell (op: cit) de “la naturaleza participativa del DO el papel de colaborador y co-aprendiz del consultor, y el proceso iterativo del diagnóstico y la acción”. El modelo consta de seis pasos. Ellos son:

1. Diagnóstico preliminar.
2. Recopilación de datos del grupo cliente.
3. Retroalimentación de datos al grupo cliente.
4. Exploración de los datos por el grupo cliente.
5. Planificación de la acción por el grupo cliente
6. Una acción emprendida por el grupo cliente con un practicante del DO que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso.

De lo arriba señalado se entiende que el DO está íntimamente ligado a la gerencia, a la administración de empresas, a la gestión empresarial. Gestión empresarial que involucra el manejo de recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y el factor tiempo. Accionar empresarial donde, la estrategia, la organización y la cultura se integrarán para lograr el éxito de la misma.

Éxito que según Sallenave (1994) no se mide en función de “excelencia” o de “calidad total” sino a través de índices de participación en el mercado, supervivencia, rentabilidad, crecimiento en un entorno competitivo y el mantenimiento de la preferencia del consumidor; objetivos inamovibles tanto del mundo gerencial como del mundo del desarrollo organizacional. Por ende, gerenciar ignorando la finalidad del DO o disertar sobre el DO y desestimar los principios básicos de la Gerencia Integral, término acuñado, por Sallenave, sería incurrir en un craso error

En este sentido, sería aventurado afirmar que los principios rectores tanto del DO como de la Gerencia Integral son ignorados por los empresarios o empresas exitosas. Nada más lejano de la verdad. Los múltiples estudios, foros, conferencias tanto en el ámbito local como mundial indican que la búsqueda de la excelencia, la calidad total, la participación exitosa y la supervivencia en los mercados regionales y mundiales, es una búsqueda constante tanto de los empresarios como de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que tienen a su cargo el devenir de la actividad económica y empresarial

Si bien el DO y las carreras de ciencias administrativas enfocan sus estudios hacia las empresas y organizaciones en general, es decir, explícita e implícitamente a las grandes empresas y organizaciones, cabe preguntarse: ¿Existirá en los sectores oficiales y privados un interés para desarrollar y aplicar los principios rectores del DO y la Gerencia Integral en el sector de las pequeñas y medianas empresas y las pequeñas y medianas industrias, es decir las PYMES? ¿Qué son pequeñas y medianas empresas? ¿Qué son las PYMES y qué papel juegan en un mundo globalizado que promueve, la economía competitiva y diversificada?

En Venezuela, algunas pequeñas y medianas industrias y pequeñas y medianas empresas se identifican, sin distinción de uso, en algunas ocasiones, como PYMES o PYMIS. Incluyen empresas tanto del sector industrial como de servicio. Su actividad contribuye a la generación de empleo, no solamente en los países industrializados, sino también en los países pequeños, poco industrializados, y claro en los países en vías de desarrollo. Tal es el caso de Venezuela.

Son las PYMES “el nuevo paradigma económico mundial” según las disertaciones efectuadas en el **Seminario iberoamericano de tecnologías de la información** (El Universal 15/9/04), realizado recientemente en Caracas bajo el auspicio del sistema Económico Latinoamericano, Venezuela

Competitivo, el Banco de Comercio Exterior y la Asociación Venezolana de Exportadores.

Es de resaltar que la PYMES en América Latina, según Francisco Thierman, director del Área Comercial de IBM para los países de habla hispana de Sudamérica, en la actualidad constituyen un 96% de las empresas existentes en la región, y su promedio de crecimiento es de 9 %, mientras que las empresas corporativas están creciendo a un promedio de entre 4 y 5 % anual. Es decir, están creciendo y generando más empleo que las grandes corporaciones. Y el empleo es factor determinante para el desarrollo integral de los países. (El Universal.9/15/04)

Por su parte, Tilman Antelburg (según Información en Línea de Gestipolis.com.artículos.63), especialista en PYMES, considera que en Latinoamérica existe un alto porcentaje de PYMES que generan empleo para una importante parte de la población económicamente activa. Señala sin embargo, que existe igualmente en la región “un gran número de PYMES que son ineficientes”. Esto conlleva, entre otros aspectos, a la pérdida de recursos económicos, bajos salarios, mala calidad de productos y escasa eficiencia productiva. Ineficiencia que obedece a varios factores, entre los que destacan el que la PYMES:

1. Se desempeñan en mercados desvinculados de la competencia extranjera.
2. Ellas están expuestas a la competencia de la gran industria.

3. No tienen bien definidos sus nichos de mercado. (Falta de visión y misión)
4. No son capaces de adoptar procedimientos estandarizados de empresas líderes.
5. Carecen de una buena gerencia, financiamiento y tecnología adecuada.

Es importante resaltar que en Venezuela las PYMES, según reportaje del diario Ultimas Noticias (02.17.2003), experimentan una crisis producto de la recesión económica que se refleja en:

- Caída de un 32 a 38 % en la producción entre los meses de noviembre del 2002 y agosto del 2003.
- Pérdida de 72 mil puestos de trabajo.
- Cierre del 8% de empresas manufactureras partiendo de una base de ocho mil industria.
- Escaso acceso a divisas que entrega el Ejecutivo Nacional por intermedio de CADIVI.
- Pérdida de flujo de caja para pagar pasivos de corto plazo.

A pesar de estas realidades y debilidades, tanto de carácter estructural como de procedimientos, ya señaladas anteriormente, que se reflejan en los indicadores económicos oficiales como en las disertaciones que emiten académicos como Antelburg, las PYMES, y por analogía las pequeñas y medianas empresas, están tomando su segundo aire y sobreviven en la región.

En Venezuela estos factores han obligado tanto al Ejecutivo Nacional como al sector privado industrial, entre ellos Fedeindustria y Conindustria, a buscar soluciones al fenómeno, ya que han entendido la trascendencia de las PYMES y sus similares. A tal efecto, han emprendido acciones concretas para la consolidación y el desarrollo exitoso de las mismas.

Acciones que se reflejan en: el establecimiento de un ordenamiento legal correspondiente que las rige; programas de incentivación económica y financiero para que se consoliden, planes y programas de promoción e información para que los sectores menos favorecidos económicamente, establezcan sus pequeñas y medianas industrias tanto en el sector textil como en el de la información y áreas conexas. Acciones que se desarrollan a lo largo del país.

En este sentido, tomando como válido el criterio de Antelburg (op: cit) que considera que la PYMES deben ser objeto de consideración por parte del futuro profesional que ejerce la gerencia, es decir, todos aquellos que son estudiosos de la ciencia administrativa, se justifica este trabajo exploratorio de investigación del Desarrollo Organizacional en una pequeña empresa de servicios identificada con el nombre de: **ASESORAMIENTO EN TELECOMUNICACIONES 2002 C. A.** Cybernetiko's Café.

Servicio y Cliente

Servicio y cliente forman un binomio inseparable en la gestión empresarial que caracterizará el siglo 21. El servicio es intangible, se presta, se percibe, se disfruta, es subjetivo en su valorización. Schiffman y Kanuk (1997) indican que los servicios tienen características “distintivas” y estas son: “su intangibilidad, su variabilidad, el hecho de que los servicios se proporcionan y consumen simultáneamente, y su perecibilidad”.

Destacan que los clientes no pueden evaluar y comparar los servicios inmediata y tangiblemente como pueden hacer con los productos. Afirman que los clientes evalúan la calidad de los servicios por factores o “señales extrínsecas” tales como el ambiente en donde se prestan los servicios, ornato, credenciales o reconocimientos visibles del prestigio de la firma y “el profesionalismo y buenos modales” de los funcionarios o de los empleados. Sostienen que la calidad real del servicio puede variar de un día al otro, de empleado a empleado, de cliente a cliente y por ende el esfuerzo de la organización debe ser el unificar o “estandarizar sus servicios, con el fin de proporcionar consistencia en la calidad”.

Acotan que la diferencia entre la calidad del producto y la calidad de la prestación del servicio radica en que la empresa puede, con los controles, prevenir y sustituir un producto defectuoso antes de que llegue al consumidor pero no puede hacer lo mismo

con un servicio “defectuoso”. Son tajantes al señalar que “ hay poca oportunidad para realizar correcciones.”

Schiffman y Kanuk (op.cit.) hacen referencia a la escala SERVQUAL que mide la “brecha que existe entre las expectativas de servicio del cliente y su percepción de los servicios que se le entreguen en la realidad”. De diez aspectos que la escala proponía inicialmente estos autores refieren que se han reducido a cinco dimensiones. Ellas son: “aspectos tangibles; confiabilidad; voluntad de respuesta; seguridad y empatía”.

Otras investigaciones en esta área, según estos autores, indican que los clientes dividen las dimensiones por las cuales ellos evalúan la prestación del servicio en: “la dimensión del resultado “ y “ la dimensión del proceso”. La dimensión del resultado se enfoca en a entrega confiable del servicio principal y la dimensión del proceso se centra en la forma en que se entrega el servicio principal.

Por ser el cliente real, es decir de carne y hueso, un cliente satisfecho por lo menos atraerá cinco nuevos usuarios o clientes. Un cliente molesto, decepcionado ahuyentará, por lo menos a diez o quince. Mantener un cliente satisfecho es menos costoso que reclutar un nuevo consumidor o usuario.

El cliente es eje del negocio, de la empresa sea cual fuese su naturaleza. Las empresas serán exitosas y sobrevivirán en entornos competitivos y volátiles en la medida que centren su gestión empresarial en el cliente, sus características, sus necesidades, sus potencialidades y ¿por qué no? en sus caprichos. Martha Roger, citada por Newell (2001) afirma que la empresa tendrá que involucrarse con el cliente en una relación persona a persona y funcionará en estos términos:

“Sé quien eres. Te recuerdo. Logro hablar contigo. Luego, dado que sé algo sobre ti que mis competidores desconocen, puedo hacer algo por ti que ellos no podrían hacer, por más dinero que inviertan.”

Por su parte, Newell (2001) afirma que “los negocios tienden en la dirección del enfoque persona a persona”. El resultado de esta visión comercial se traducirá “en beneficios para cada cliente y ganancia para la empresa”.

Newell, autor del best seller: “The New rules of Marketing” y del texto “Cliente **leal**.com” (2001) es fiel exponente del principio de que para lograr mantener a un cliente satisfecho deben cumplirse, por lo menos cuatro pasos. Ellos son:

1. Identificar al cliente desde su entrada al negocio hasta su salida.
2. Diferenciarlo por sus necesidades particulares.
3. Interactuar con él y llevar un registro de los diálogos individuales.

4. Iniciar la adaptación personalizada de los productos y servicios a las exigencias del cliente.

Indica Newell (op: cit) que esto es un proceso que tomará tiempo, “no es un remedio que funcione de la noche a la mañana, sino un constructor de beneficios a largo plazo.” Por ende, este nuevo paradigma del marketing en el siglo 21, denominado Manejo de las Relaciones con el Cliente (MRC) jugará rol determinante en el logro de los objetivos pautados por las organizaciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes empresas sin importar la naturaleza de su negocio.

Es vidente que las tareas clave del MRC, según Newell, parten de una visión compartida sobre la importancia de la atención y servicio al cliente. Y es determinante “identificar lo que genera valor para el cliente y luego proporcionárselo.”

Si bien el cliente jugará papel estelar en la acción o gestión empresarial no menos importante es planificar, fomentar, desarrollar e implantar políticas de servicio, enmarcadas en una cultura organizacional, que permitan mantener al cliente en primera fila.

A tal efecto debe inculcarse en los miembros de la organización los valores, reglas y conductas que promuevan una cultura de atención al cliente. Pero no es solamente el inculcar valores, sino adiestrar al funcionario en el manejo de relaciones

proactivas que concuerden y afiancen la visión compartida sobre el cliente, el servicio y la satisfacción. Implica entrenamiento, adiestramiento y motivación gerencial basadas en políticas gerenciales acertadas en materia de supervisión y refuerzo de los valores compartidos en materia de atención al cliente.

Por su parte, Robert L. Desatnick, (1989) en sus estudios sobre empresas prestadoras de servicios, entre las cuales destaca a Mc Donald's, establece que para conservar un cliente deben cumplirse una serie de pasos y premisas. Ellas son:

1. Entender que la ventaja competitiva real en el mundo de los negocios es el Servicio al Cliente.
2. Debe desarrollarse practicas efectivas de recursos humanos por los gerentes para que las relaciones con los empleados se reflejen en las relaciones con los clientes. La máxima es: Un empleado feliz seguramente te generará un cliente satisfecho.
3. Es importante construir una fuerza de trabajo orientada al cliente.
4. Es imperativo desarrollar y mantener normas estrictas de servicio al cliente.
5. El adiestramiento efectivo del personal permitirá que el cliente detecte una diferencia visible en el trato y servicio prestado. Esto coincide con lo que Newell plantea.
6. El desempeño del operador o funcionario en el servicio al cliente debe ser evaluado. Significa identificar problemas en la prestación del servicio y hallar la solución adecuada.
7. El Gerente juega rol determinante en todo el proceso de atención y servicio al cliente. Debe motivar y

recompensar. Tal es el caso, por ejemplo con el trabajador del mes que se estila en McDonald's.

8. La atención y servicio al cliente debe ser medida y evaluada. Mediante encuestas, entrevista, listas de cotejo entre otras técnicas.
9. Conservar la ventaja competitiva mediante la constante búsqueda de la excelencia, a largo plazo, en el servicio a la clientela. Este aspecto de temporalidad lo señala Newell como importante en el manejo de las relaciones con el cliente.

Es importante destacar que Desatnick (op:cit) sostiene que “ No existe una fórmula mágica para el éxito” y la premisa básica es “La empresa debe estar en orden”. Ello sólo se logra con trabajo constante, metódico, cohesionado y fundamentado entre otros aspectos, en una visión compartida como señala Peter Senge en la Quinta Disciplina (1992).

Newell (op:cit) reitera que para lograr esa cultura centrada en el cliente es imperativo establecer cambios en la organización. Y al referirse a cambios en la organización es obvio que se debe recurrir al DO para implantarlo acertada y eficientemente. El autor indica que para lograr una cultura organizacional centrada en el cliente:

“Se requiere que haya una apropiación del proyecto en toda la compañía, en el mayor grado posible, además de un proceso proactivo de comunicación frecuente- esto es, que todos los

integrantes de la empresa compartan la información. “ Considera igualmente, todo el proceso, inclusive lo de “las metas fallidas”, “como una oportunidad de aprendizaje.”

Se entiende, con base en lo arriba señalado, que Newell (op:cit) integra lo de Peter Senge (op:cit) en materia de visión compartida y lo que los principios del DO establecen en materia de cambios planificados en las organizaciones. En otro sentido, Newell sostiene “que la mayoría de las empresas cree que un cliente satisfecho será un cliente leal”. A su entender y por su experiencia, esto ya no es así, ya “ que los clientes actuales demandan, a cambio de su lealtad, mucho más que la simple y llana satisfacción.”

Es decir que considera preciso determinar qué es lo que el cliente valora de su relación con la empresa y el proporcionárselo. “El punto crucial es aprender cuál es el valor agregado que buscan distintos sectores de la clientela” afirma el especialista en marketing. A tal efecto, el Análisis del Valor elaborado en EE.UU. por Message Factors, según Newell, arroja estos cuatro componentes:

1. “Espero que domines los principios básicos de tu negocio. Si no es así buscaré otra empresa. Pero incluso si lo dominas, no tienes asegurada mi lealtad.”
2. “Espero que vayas más allá de lo básico y me proporciones lo que yo valoro. Si lo haces, tendrás en mi

a un cliente leal, si no, mi negocio estará abierto a ofertas.”

3. “Algunas cosas que haces me irritan, pero no tienen peso como para alejarme de ti. Además, tu competencia también lo hace.”
4. “Algunas cosas que haces no me importan en absoluto”

Los componentes y parámetros anteriormente mencionados reafirman “la necesidad de una investigación seria y un análisis de valores que construya el conocimiento sobre tu cliente.” (Ibíd.)

Los principios arriba señalados están implícitos en la intervención de DO solicitada por ASESORAMIENTO EN TELECOMUNICACIONES 2002 C.A. a ser efectuada en Cybernetiko’s Café.

Comercio Electrónico

Cybernetiko’s Café participa en lo que se denomina el comercio electrónico. Comercio que se caracteriza por su interactividad, su masificación, su violento y fascinante desarrollo tecnológico.

Según Martha Rogers, citada por Newell (op: cit), la WEB, entre otros aspectos:

“Será el cimiento de una nueva cultura de manera similar a la revolución a que dieron lugar los grandes centros comerciales durante las décadas de 1970 y 1980, transformación que redefinió no sólo la forma de comprar por parte de los consumidores, sino también lo que éstos hacen con su tiempo libre.”

El comercio electrónico llega para quedarse, como llegó la interactividad en todos y cada uno de los procesos que tienen que ver con la publicidad, el mercadeo, los medios masivos de comunicación, la industria del libro, la banca, en fin, todo quehacer humano que caracteriza al mundo desarrollado del siglo 21.

En Venezuela el comercio electrónico asentó sus bases definitivamente. Según reportaje del diario, El Universal (15/09/2004) la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico, CAVECOM-E, registraba el país para 1998, 207.000 usuarios de Internet. En el 2000 serían 800.000 los internautas y en el 2002 la cifra ascendía a millón y medio de navegantes por la superautopista de la información. Para el 2004, según ecamel@eluniversal.com, (op: cit.) había mas de dos millones de usuarios de Internet. Es decir, un crecimiento sostenido e impresionante en menos de seis años.

Para la C.A. Editora El Nacional (2004), de un Mercado Total de Consumo, es decir unas 6.496.800 personas adultas, “un 44%

dice que se conecta a Internet al menos una vez al mes, siendo la frecuencia más regular hacerlo de 5 a 15 veces al mes.” (El Nacional Alcance de los Medios de Comunicación en Venezuela). Cifras que reflejan el crecimiento y uso de la autopista de la información señalado por CAVECOM-e.

Igualmente, la C.A. Editora El Nacional (2004), en su investigación sobre “Los Hábitos de los Consumidores en Venezuela” indica que “uno de cada cuatro adultos reporta asistir a un ciber café para entrar a Internet.” Por lo que es evidente que Cybernetiko’s Café pertenece a un sector de la pequeña y mediana empresa de servicios que está en crecimiento y con una alta demanda y obviamente, competitividad.

De allí que lo relativo a medios electrónicos, léase Internet, páginas WEB, etc., es un campo abierto para que la gestión empresarial se optimice, se torne competitiva y se apoye en el DO y los principios ya citados de la Gerencia integral para el logro de los objetivos que caracterizan, sin distingo alguno, a toda empresa sana.

Aspectos ya reseñados por Sallenave (1994) y que se miden en función de índices de participación en el mercado, supervivencia, rentabilidad, crecimiento en un entorno competitivo y el mantenimiento de la preferencia del consumidor.

Capítulo III

Marco Metodológico

En el DO la metodología de investigación imperante es la de investigación acción. Metodología que se concatena con la requerida por los especialistas en metodología de la investigación. Metodología brevemente reseñada en líneas anteriores y que de manera implícita se refleja en las siguientes acotaciones.

El investigador venezolano, Fidias Arías, al citar a Sierra Bravo, (1991, p27) indica que “Genéricamente, la investigación es una actividad del hombre orientada a describir algo desconocido”. Seguidamente afirma que “en cuanto a los tipos de investigación, existen muchos modelos y diversas clasificaciones. No obstante, lo importante, es precisar los criterios de clasificación.”

Resalta que la investigación se clasifica según el nivel, el diseño y el propósito. “Independientemente de su clasificación, todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en mas de una clase”.

Por ende, un estudio puede presentar características mixtas. Es decir, ser explicativo y de campo al mismo tiempo. O puede

clasificarse como documental, de campo, de nivel exploratorio. En síntesis, son diversos los modelos posibles de investigación o de estudio. Lo importante es que ellos queden debidamente registrados y puedan ser verificados por investigadores posteriores.

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se encara el fenómeno u objeto. Los niveles los clasifica Arias (op: cit) en tres. Ellos son: 1-Exploratorio. 2-Descriptivo. 3-Explicativo. Establece que “ los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aún cuando no se formulan hipótesis, las variables aparecen enmarcadas en los objetivos de investigación “

Una investigación se considera exploratoria cuando su objetivo y sus resultados servirán como punto de partida para estudios posteriores.

La investigación experimental es explicativa y difiere de la investigación de campo. En la investigación de campo no se manipulan ni controlan variables. En la experimental sí.

El diseño de investigación se refiere a la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. De nuevo, tres posibilidades pueden darse en cuanto al diseño de investigación. Ellas son: Documental. De campo. Experimental.

Las investigaciones documentales pueden, según Arias, tener tres clasificaciones. 1-La monográfica. 2-Estudios de medición de variables independientes a partir de datos secundarios. 3-Correlacional a partir de datos secundarios.

El diseño documental, según Arias, (op:cit) puede incluir el de campo. El diseño se cataloga como documental porque “es un proceso basado en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios.” La investigación de campo cuenta con varias modalidades. En la investigación de campo se emplean datos secundarios sobre todo, los provenientes de fuentes bibliográficas a partir de los cuales se construye el marco teórico. No obstante son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Una investigación de campo puede a su vez ser exploratoria, descriptiva y explicativa.

Arias, al citar a Ramírez, señala que la investigación de campo puede ser extensiva cuando se realiza en muestras o en poblaciones enteras, (censo); e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados. La investigación de campo igual que la documental se puede realizar en el ámbito exploratorio.

Sabino (2000) por su parte, incluye en los diseños de campo a las siguientes modalidades o estrategias: Encuestas, Panel, Estudios de Caso, Pos-facto. Para el autor la encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo fin es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos.

Según Arias, (op:cit) el estudio de casos es una estrategia que considera a cualquier objeto para su estudio profundo. Un caso es “una unidad relativamente pequeña” En el estudio de caso se indaga de manera exhaustiva buscando la máxima profundidad del mismo.

Todo trabajo de investigación presenta un problema o situación a ser resuelta, si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe problema. Los problemas de investigación son a) prácticos y b) de investigación. Un problema se refiere a “anomalías”, situaciones negativas o diferencias entre lo que es y lo que debe ser. Requieren de una acción para su solución. Los problemas pueden ser de carácter económico, social, educativo, etc. Para resolver un problema práctico usualmente se requiere plantear y dar respuesta a un problema de investigación.

Los problemas de investigación son llamados a veces, problemas cognoscitivos o de conocimiento. Ellos se diferencian de los prácticos, son interrogantes sobre un aspecto no conocido de la realidad. La respuesta es el nuevo conocimiento obtenido de mediante el proceso de investigación científica

Por lo anteriormente expuesto y para los fines académicos correspondientes el diseño de este trabajo de grado se identifica como exploratorio, de campo, documental, descriptivo.

Es una investigación descriptiva donde su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características de un grupo sin establecer relaciones entre estas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente. Por consiguiente no se formula hipótesis. Sin embargo es obvia la presencia de “variables”. El trabajo de especialización es de la misma manera un trabajo exploratorio que persigue conducir a futuras investigaciones en el área de pequeñas y medianas empresas e industrias.

Se tipifica como un trabajo de campo por tener que, según Arias (op: cit), “recolectar datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” Es documental por tener que analizar fuentes primarias y secundarias para presentar un marco teórico correspondiente.

Presenta igualmente objetivos generales y específicos que requieren de una muestra y población enmarcados en lo que es una pequeña y mediana empresa. Se tiene un problema de investigación ya que existe un asunto planteado en la solicitud de la aplicación de la intervención diagnóstica en Cybernetiko's Café. Igualmente refleja tanto un problema práctico como

cognoscitivo sin la intensidad o rigor de la investigación científica, exhaustiva, empírica.

Por ende, se puede afirmar que la investigación acción que orienta este trabajo de intervención diagnóstico en Cybernetiko's Café cumple con los requerimientos básicos planteados tanto por los principios rectores de la metodología de la investigación como del DO.

Por último es necesario señalar que por tratarse de una pequeña empresa de servicio su población y muestra son respectivamente limitadas. Por lo tanto las encuestas aplicadas a los operadores abarcaron su totalidad es, decir cuatro empleados. La muestra representativa de los usuarios fue aplicada a treinta usuarios, de diferentes edades, ambos sexos, distintos niveles académicos y en distintos horarios. Debe destacarse que la población de usuarios es una población flotante sin registro o control para la fecha del estudio.

Propuesta de Diagnóstico

Objetivo General

Medir el grado de conocimiento, aceptación y alineación de los integrantes de Cybernetiko's café con los lineamientos organizacionales clave como empresa prestadora de servicios de telefonía e informática.

Objetivos Específicos

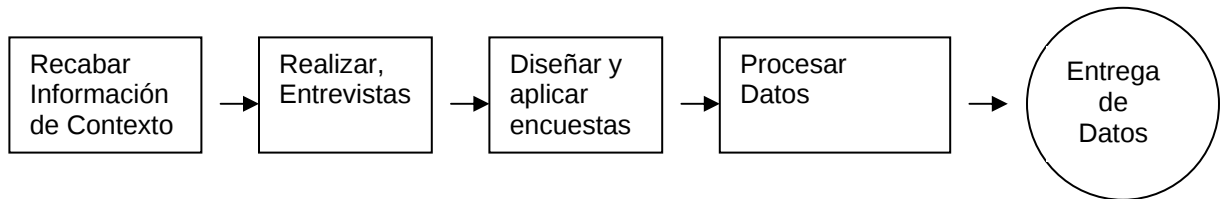
- Medir el conocimiento e identificación hacia la visión, misión, valores y lineamientos de la empresa.
- Medir el grado de conocimiento y orientación hacia un servicio integral de calidad en Cybernetiko's.
- Identificar el nivel de satisfacción obtenido de los servicios y atención ofrecidos por Cybernetiko's.

Alcance

La empresa estaba interesada en contar con un análisis y evaluación de los procesos críticos relacionados con su funcionamiento y prestación de servicios. En este sentido, la detección de posibles dificultades presentes a nivel del trabajo en equipo y en las relaciones con los clientes redundaría en beneficio de la misma debido a su intención de adaptación y crecimiento organizacional.

Plan de Acción del Diagnóstico

Proceso



Factibilidad

La Presidencia y Gerencia de la empresa estaban altamente motivadas a que se desarrollara el proceso de diagnóstico. Consideraban que tanto esta fase diagnóstica como la de implantación de cambios, producto de la investigación permitiría a la empresa desarrollar alternativas que redundarían en beneficio tales como su crecimiento en el sector servicios y alineación de los empleados.

Cronograma

Semana 1	Recabar información de contexto
Semanas 2 y 3	Diseñar guía de Entrevistas, diseñar preguntas y realizar proceso para recabar información
Semanas 4 y 5	Diseñar y adaptar encuestas tanto para Operadores como para Usuarios. El número de operadores totalizaba cuatro (04). A los usuarios se aplicaron treinta (30) encuestas en horarios diferentes.
Semana 6	Se vaciaron los datos, se tabularon, se analizaron, se interpretaron y se establecieron conclusiones y recomendaciones
Semanas 7 y 8	Se redactó el informe. Se diseñaron dos presentaciones. Una para la Gerencia y otra para los Operadores

La metodología abarcó el establecimiento de los términos de la consultoría con la empresa Asesoramiento en Telecomunicaciones 2002.C.A. Implicó la planificación de estrategias para la obtención de información, el diseño de instrumentos de observación y recolección de información, el procesamiento de la información recabada y los consiguientes análisis e interpretaciones para la elaboración de las conclusiones, hallazgos y recomendaciones. Significó el establecimiento y la definición de actividades necesarias para

iniciar el Proceso de Diagnóstico en el Ciber Café, es decir generar un Plan de Trabajo. Todo ello se plasmó en un Informe General que se entregó a las partes interesadas al finalizar el proceso de Diagnóstico.

Métodos para la Recolección de la Información

- a) En sesiones de trabajo previas al inicio del proceso de Diagnóstico se recabó de la Gerencia General la información documental de la empresa.
- b) **Entrevistas:** Permitieron la interrelación con la persona que daba la información y facilitaban la observación no verbal de los procesos en los que actuaban. Suministraron información y hechos que facilitaron el conocer las dificultades, situaciones críticas, horarios muertos y las percepciones de las personas que para el momento dirigían y trabajaban en la empresa.

Los agentes clave a entrevistar: Gerente y operadores.

Objetivos de las entrevistas:

Determinar aspectos administrativos, operativos y laborales.

Precisar la existencia o no de la visión y la misión de la empresa claramente establecidas para el conocimiento de los miembros de la organización.

Determinar la existencia o no de políticas y procedimientos centrados en servicio y atención al cliente.

- c) **Encuestas / Cuestionarios:** Se utilizaron para recabar información sobre aspectos específicos mensurables.

En este caso se diseñaron dos (2) instrumentos para medir nivel de satisfacción con la atención y el servicio ofrecido y prestado por los operadores. Instrumento igual se diseñó para medir el grado de satisfacción por el servicio y la atención recibida como usuario o cliente.

- d) **Observación:** Estaba relacionada con los procesos de atención y servicio al cliente, del entorno competitivo e información de contexto.

Los instrumentos de recolección de información es decir, entrevistas, encuestas presenciales, se describen a continuación.

Entrevista Estructurada a los Socios / Gerentes

La entrevista implicó la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está constituida la empresa desde el punto de vista legal?
- ¿Qué tipo de organización es?
- ¿Cuál es la naturaleza del negocio?
- ¿Desde cuando opera en el mercado?
- ¿Podría señalar o definir la visión y misión de la organización?
- ¿Cuáles son sus expectativas sobre la intervención de DO en la empresa?
- ¿Cuál es su prioridad en este proceso de intervención?
- Desde el punto de vista Tecnológico ¿están a nivel de la competencia?

- ¿Qué proyectos tienen de crecimiento?
- ¿Proyectan ampliar los servicios?
- ¿Cómo evalúan el desempeño de sus funcionarios?
- ¿Cuál es el perfil profesional de los subalternos?
- ¿Conocen los operadores las normas y directrices de la empresa?
- ¿Cómo se giran las instrucciones a los operadores?
- ¿Tiene la empresa criterios explícitos y procedimientos establecidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?
- ¿Qué más quisiera agregar?

Entrevista estructurada a los operadores

La entrevista implicó la formulación de las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Tienes tiempo en la empresa?
- ¿En qué consiste el trabajo que desempeñas?
- ¿Conoces la visión y misión de la empresa como prestadora de servicios?
- ¿Cuáles son las normas de la empresa para evaluar tu trabajo?
- Si los gerentes no viven en Caracas ¿cuándo se reúnen ustedes con ellos para resolver o aclarar dudas sobre el funcionamiento de la empresa?
- ¿Cuál es tu horario de trabajo?
- ¿Qué turno tienes?
- ¿Es fijo o variable tu horario de trabajo?
- ¿Cómo es el cambio de turno?
- ¿Existe algún procedimiento para el cambio de guardia?

- ¿Cuál es turno de mayor afluencia de usuarios?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Tienen ustedes un control o registro de usuarios?
- ¿Vienen regularmente?
- ¿A qué vienen?
- ¿Qué servicios solicitan con mayor interés?
- ¿Existe algún procedimiento para atender al cliente?
- ¿Existen normas de procedimiento o algo parecido en la organización cuando los usuarios tienen problemas con los equipos?
- ¿Existe un registro de las quejas y observaciones sobre el funcionamiento de los equipos?
- ¿Cómo se manejan ustedes cuando los clientes formulan preguntas sobre el funcionamiento de los equipos?
- ¿Quién hace el mantenimiento de los equipos?
- ¿Hay empresas similares en el sector?
- ¿Cómo se relacionan ustedes con la comunidad?
- ¿Cuáles son tus expectativas sobre esta iniciativa de la empresa con ustedes?
- ¿Qué otra cosa podrías aportar que ayudara a entender mejor el funcionamiento de la empresa como prestadora de servicios?

Encuesta presencial a los operadores.

La encuesta presencial estuvo orientada a determinar los aspectos cualitativos del servicio y de satisfacción. Las preguntas sobre el servicio fueron cinco y eran de selección

simple. Se referían a los seis servicios principales que prestaban los operadores. Los servicios eran: Internet, juegos interactivos, impresión de documentos, fotocopiado de documentos, encuadernación de material impreso y llamadas tanto nacionales como internacionales.

Las preguntas sobre satisfacción fueron cuatro y eran de selección simple. Abarcaron las normas operativas de la empresa, satisfacción con el mantenimiento de equipos, satisfacción con el cumplimiento exacto de lo ofrecido al usuario y satisfacción con la prontitud en el ofrecimiento de un servicio. Se le solicitó a los operadores que efectuaran sus respectivas recomendaciones para mejorar los servicios. Se anexa modelo de encuesta.

Encuesta presencial a los usuarios.

La encuesta presencial estuvo orientada a determinar características de los usuarios en cuanto al horario de asistencia al Ciber café, su edad y nivel académico. Igualmente la encuesta medía los aspectos cualitativos del servicio y de atención recibida por parte de la empresa. Las preguntas sobre el servicio fueron cinco y era selección simple. Se referían a los seis servicios principales que prestaban los operadores. Los servicios eran: Internet, juegos interactivos, impresión de documentos, fotocopiado de documentos, encuadernación de material impreso y llamadas tanto nacionales como internacionales.

Las preguntas sobre satisfacción de la atención recibida fueron tres y eran de selección simple. Abarcaron satisfacción con la atención recibida, prontitud de respuesta al servicio solicitado y satisfacción con el servicio recibido. Se le solicitó a los usuarios que efectuaran sus respectivas recomendaciones para mejorar la prestación de los servicios. Se anexa modelo de encuesta.

PROCESAMIENTO DE LA DATA

Encuesta de operadores

Las cuatro encuestas fueron ordenadas, clasificadas y las respuestas codificadas. Se introdujeron en el computador y se procesaron en una hoja de cálculo de Excel. Se produjo una matriz, un registro de respuestas. Los resultados se convirtieron en porcentajes para determinar el número de personas que expresaban un criterio determinado sobre la calidad de los servicios prestados a los usuarios. Igualmente se reflejó lo atinente a la satisfacción personal sobre las normas operativas, satisfacción con el servicio de mantenimiento, satisfacción con lo ofrecido al usuario y satisfacción con la prontitud de respuesta al servicio ofrecido. Se produjeron los gráficos en forma de torta que reflejaban los porcentajes de las respuestas emitidas.

Encuesta de usuarios

Las treinta encuestas fueron ordenadas, clasificadas y las respuestas codificadas. Se introdujeron en el computador y se procesaron en una hoja de cálculo de Excel. Se produjo una matriz, un registro de respuestas. Los resultados se convirtieron en porcentajes para determinar el número de personas que señalaron los aspectos relativos horarios, edad y educación. Igualmente sucedió con las respuestas que reflejaban un criterio determinado sobre la calidad de los servicios recibidos como usuarios. De la misma manera se reflejó lo atinente a la satisfacción personal sobre la atención brindada por los operadores, prontitud de respuesta y calidad de servicio solicitado. Se produjeron los gráficos en forma de torta que reflejaban los porcentajes de las respuestas emitidas. Las recomendaciones fueron igualmente convertidas en porcentajes y gráficos.

Capítulo IV

Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados más destacados de la investigación con el respectivo análisis. Primeramente se reflejarán los resultados sobre los operadores y posteriormente sobre los usuarios. Información detallada en los anexos correspondientes.

Operadores

1. Los operadores están medianamente satisfechos con los servicios que prestan a los usuarios.
2. Medianamente están satisfechos con las normas operativas de la organización.
3. En un cien por cien están satisfechos con la prontitud de servicios que brindan.
4. En un setenta y cinco por ciento están satisfechos con el mantenimiento que le dan a los equipos.

Usuarios

1. Los usuarios están satisfechos con los servicios recibidos.
2. Están satisfechos con la atención prestada por los operadores.
3. Requieren que se mejoren los servicios de cafetería
4. Requieren que se actualicen los juegos interactivos
5. Demandan un mejor servicio de telefonía, impresión y encuadernación.
6. Requieren que se aumente el personal de apoyo

Capítulo v

Conclusiones y Recomendaciones

La fase de diagnóstico arrojó, mediante las entrevistas personales, las encuestas y la fase de observación, los siguientes resultados específicos:

La empresa encaja en el modelo “Colectivo de Consenso” según Greiner y Schein.

- Las instalaciones de la empresa son adecuadas para el servicio que presta.
- La naturaleza del servicio que presta la empresa, informática e Internet, marca la conducta individual y grupal de sus integrantes.
- Existe un enfoque gerencial fragmentario.
- El énfasis empresarial está centrado en las tareas, desatendiendo los procesos.
- El adiestramiento del personal es informal.
 - La empresa, siendo una organización prestadora de servicios, carece de directrices, reglamentación o documentación que rija, sistematice y oriente a los operadores en el desempeño de sus funciones y el trato con los clientes.

- Los operadores requieren de una visión compartida de la empresa.
- Los operadores requieren que la misión de la empresa sea claramente definida y establecida.
- Requieren de entrenamiento en el protocolo de atención al cliente.
- Los usuarios requieren una mejor atención al cliente en servicios adicionales.
- Los usuarios mantienen lealtad hacia la empresa.

Recomendaciones

La empresa, se desenvuelve en un entorno altamente competitivo y exigente en materia de informática, Internet y servicios, por lo tanto, a criterio del consultor, la organización debe:

1. Proseguir con la fase de implantación de cambio para lograr la visión y misión compartida del personal.
2. Establecer mecanismos que fortalezcan los procesos en la organización.
3. Establecer los procedimientos adecuados para entrenar a su personal en materia de atención y servicio al cliente.
4. Diseñar estrategias administrativas que estimulen a los operadores, como podría ser, nombrar al operador del mes.

5. Diseñar su protocolo de atención al cliente.
6. Actualizar el software.
7. Desarrollar una política de información hacia los usuarios sobre los servicios que presta de manera directa e indirecta.

BIBLIOGRAFÍA

Audirac, Camarena y otros. (1994) ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas.

C.A. Editora El Nacional. (2004). Alcance de los Medios de Comunicación en Venezuela. Caracas.

C.A. Editora El Nacional. (2004). Hábitos de los Consumidores en Venezuela Caracas.

Desatnick, Robert L. (1989). Cómo Conservar Su Clientela. Serie Empresarial.

French, Wendell y Bell, Cecil jr. (1996). Desarrollo Organizacional. Quinta Edición Editorial Prentice Hall.

Gerstein, Marc S. (1998). Encuentro con la Tecnología. Editorial Addison-Wesley. Iberoamericana.

Gómez C. Vladimir. (2000). La Organización. Editorial Alfa Impresores, C.A,

Greiner, Larry E; Schein, Virginia. (1990). Poder y Desarrollo Organizacional.. Addison-Wesley. Iberoamericana.

Lippit, Gordon L. (1982). Organizational Renewal: a Holistic Approach to Organizational Development. 2nd. Edition. Englewood Cliffs. N.J. prentice Hall.

Lippit, R; Watson, J and Westley, B. (1958). The Dynamics of Planned Change. New York: Harcourt Brace and World.

Lewin, K. (1951) Field theory in social Science. New York: Harper & Row.

Newell, Frederick. (2001). Clienteleal.com. Editorial Mc Graw Hill.

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española, (1992) Vigésima Primera Edición. Madrid.

Sabino, C. (2000) El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Sallenave, J.P. (1994). La Gerencia Integral. Editorial Norma.

Samuelson, Paul; Nordhaus, William. (1993) Economía. Décimo Cuarta Edición. Mc. Graw Hill.

Schein, E. (1969) Process Consultation: Its role in Organizational Development. Addison-Wesley.

Schiffman, Leon; Kanuk, Leslie Lazar. (1997) Comportamiento del Consumidor. Quinta Edición. Pearson Education. México.

Senge, Peter M. (1992). La Quinta Disciplina. Editorial Granica.

Schein, Edgard H. (1988) Process Consultation: It's Role In Organization Development. Addison – Wesley. P.C.

Vázquez, Irene. (1990). Empresa y Grupo. Editorial Gestión. Barcelona.

Información en Línea:

[http:// www.conindustria.org./PYME-O-PYMI-venezolana.HTM](http://www.conindustria.org./PYME-O-PYMI-venezolana.HTM)

[http:// www.el universal.com valor agregado.15-09-2004-12-07](http://www.eluniversal.com/valor/agregado/15-09-2004-12-07)

<http://www.gestiopolis.com./canales./economía/articulos/63comepepymi.HTM>

<http://www.cadena global.com elmundo.8/1672003>

<http://www.ultimasnoticias.com.ve./ediciones/2003/0217p14n1.HTM>

ANEXOS